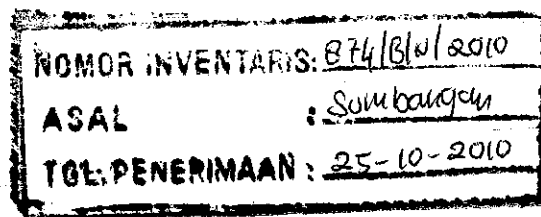
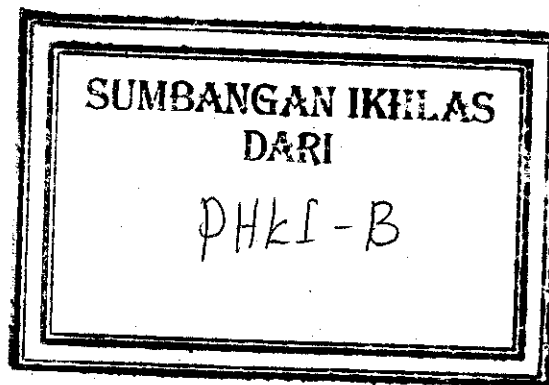
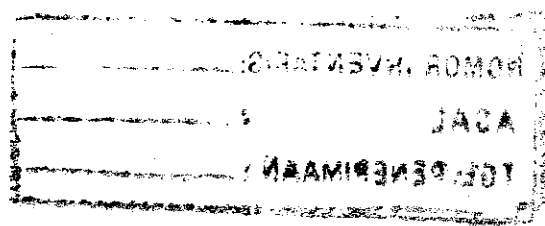
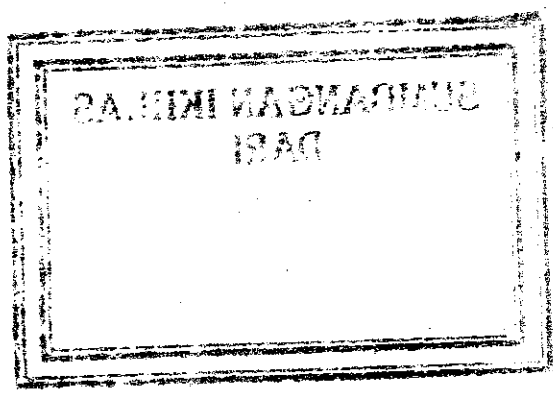
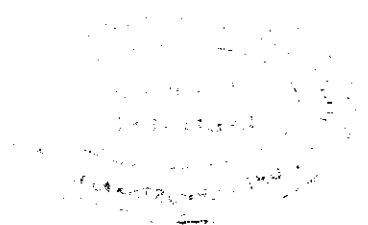


KEWIRAUSAHAAN
DAN MANAJEMEN
BISNIS KECIL





KEWIRAUSAHAAN DAN MANAJEMEN BISNIS KECIL

Edisi Keempat

THOMAS W. ZIMMERER

St. Leo University

NORMAN M. SCARBOROUGH

Presbyterian College



Indeks

Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil

Judul Asli: *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management, fourth edition*

Penulis: Thomas W. Zimmerer dan Norman M. Scarborough

Alih Bahasa: Ir. Edina Cahyaningsih Tarmidzi, M.B.A. (edisi kedua: Drs. Yanto Sidik Pratiknyo, M.Sc dan Edina)

Penyunting Bahasa: Hartati Widiastuti, S.S.

Koordinator Editorial: Bambang Sarwiji, S.E.

Modifikasi Tata Letak dan Gambar: Agus Hardjo

Koordinator Produksi: Edmundus A. Haryadi

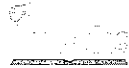
Modifikasi Desain Cover: Edmundus A. Haryadi



Edisi Bahasa Inggris

©2005 Pearson Prentice Hall, Inc.

Upper Saddle River, New Jersey, 07458



Edisi Bahasa Indonesia

© 2005 PT Indeks, Kelompok Gramedia

Authorized translation from the English language edition published by Pearson Prentice-Hall Inc. ©2005

All right reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted, in any form or by any means, electronic or mechanical including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from publisher.

Terjemahan resmi dari edisi bahasa Inggris yang diterbitkan oleh Pearson Prentice-Hall Inc. ©2005

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa seizin tertulis dari penerbit.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

ISBN 979 - 683 - 761 - 7

Dicetak dan dijilid di Indonesia oleh Percetakan PT. PENEBAR SWADAYA

Zimmerer, Thomas.

Pengantar kewirausahaan dan manajemen bisnis kecil / Thomas W. Zimmerer, Norman M. Scarborough ; alih bahasa. Edianan T. Sofia ; penyunting bahasa, Hartuti Widiastuti. — Ed. 4. — Jakarta : Indeks, 2005.

668 hlm. ; 21 x 27,5 cm.

Judul asli : *Essentials of entrepreneurship and small business management.*

ISBN 979-683-761-7

I. usaha kecil — Manajemen. I. Judul. II. Scarborough, Norman M. III. Widiastuti, Hartuti. IV. Sofia, Ediana T. V. Widiastuti, Hartuti.

658.002

Buat Cindy, yang kesabarannya selalu teruji selama proyek penulisan buku yang maha penting ini. Dukungan dan pengertianmu merupakan bagian vital dari setiap buku. Kamu cinta dalam hidupku.

—NMS

Buat Linda, yang cinta tanpa pamrihnya memotivasi saya untuk tiap hari menghormatinya. Komitmennya terhadap kehidupan saya membuat segalanya menjadi mungkin. Karya dan dukungannya terhadap proyek ini sungguh sangat tidak ternilai besarnya.

—TWZ

“Mungkin impian anda sendiri yang justru menjadi pembatas kemajuan.”

The Reverend Purlie Victorious dalam “Purlie”

DAFTAR ISI RINGKAS

BAGIAN I	TANTANGAN KEWIRAUSAHAAN	1
<i>Bab 1</i>	<i>Dasar-dasar Kewirausahaan</i>	<i>1</i>
<i>Bab 2</i>	<i>Dalam Benak Wirausaha: Dari Gagasan Menjadi Kenyataan</i>	<i>39</i>
BAGIAN II	MENYUSUN RENCANA BISNIS:	
	PERTIMBANGAN AWAL	77
<i>Bab 3</i>	<i>Manajemen Strategis dan Wirausahawan</i>	<i>77</i>
<i>Bab 4</i>	<i>Bentuk-bentuk Kepemilikan Bisnis dan Waralaba</i>	<i>115</i>
<i>Bab 5</i>	<i>Membeli Perusahaan yang Sudah Ada</i>	<i>162</i>
BAGIAN III	MENYUSUN RENCANA BISNIS:	
	PERTIMBANGAN PEMASARAN	201
<i>Bab 6</i>	<i>Menyusun Rencana Pemasaran yang Kuat</i>	<i>201</i>
<i>Bab 7</i>	<i>E-Commerce dan Wirausahawan</i>	<i>246</i>
<i>Bab 8</i>	<i>Komunikasi Pemasaran Terpadu dan Strategi Penetapan Harga</i>	<i>288</i>
BAGIAN IV	MENYUSUN RENCANA BISNIS:	
	PERTIMBANGAN KEUANGAN	342
<i>Bab 9</i>	<i>Mengelola Arus Kas</i>	<i>342</i>
<i>Bab 10</i>	<i>Menyusun Rencana Keuangan yang Berhasil</i>	<i>376</i>
<i>Bab 11</i>	<i>Menyusun Rencana Bisnis yang Unggul</i>	<i>416</i>
BAGIAN V	MERUBAH RENCANA BISNIS MENJADI KENYATAAN:	
	MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING	443
<i>Bab 12</i>	<i>Sumber-sumber Dana: Hutang dan Ekuitas</i>	<i>443</i>
<i>Bab 13</i>	<i>Memilih Lokasi dan Tata Ruang yang Tepat</i>	<i>494</i>
<i>Bab 14</i>	<i>Aspek Global Kewirausahaan</i>	<i>538</i>
<i>Bab 15</i>	<i>Memimpin Perusahaan Berkembang dan Merencanakan Suksesi Manajemen</i>	<i>565</i>
	<i>Lampiran</i>	<i>629</i>
	<i>Catatan Akhir</i>	<i>639</i>

DAFTAR ISI

Kata Pengantar xi

BAGIAN I

TANTANGAN KEWIRAUSAHAAN 1

Bab

Dasar-dasar Kewirausahaan 1

- Dunia Kewirausahaan 2
- Siapakah Wirausahawan Itu? 4
- Manfaat Kewirausahaan 6
- Potensi Kelemahan Kewirausahaan 11
- Di Balik Ledakan: Apa Pemicu Api Kewirausahaan? 14
- Keragaman Budaya dalam Kewirausahaan 18
- Kekuatan Bisnis "Kecil" 25
- Sepuluh Kesalahan Fatal Kewirausahaan 27
- Menempatkan Kegagalan ke dalam Perspektif yang Tepat 32
- Cara Menghindari Kegagalan 32
- Ringkasan Bab 36
- Pertanyaan untuk Diskusi 37
- Di Luar Kelas ... 38

Bab

Dalam Benak Wirausaha: Dari Gagasan Menjadi Kenyataan 39

- Kreativitas, Inovasi, dan Kewirausahaan 40
- Kreativitas—Kebutuhan untuk Keberlangsungan Hidup 42
- Pemikiran Kreatif 44
- Halangan Kreativitas 48
- Cara Meningkatkan Kreativitas 52
- Proses Kreatif 57
- Teknik untuk Meningkatkan Proses Kreatif 63
- Melindungi Gagasan Anda 65
- Ringkasan Bab 72
- Pertanyaan untuk Diskusi 73
- Di Luar Kelas ... 75

BAGIAN II

MENYUSUN RENCANA BISNIS:

PERTIMBANGAN AWAL 77

Bab 1

Manajemen Strategis dan Wirausahawan 77

- Membangun Keunggulan Bersaing 79
- Proses Manajemen Strategis 82
- Kesimpulan 109
- Ringkasan Bab 109
- Pertanyaan untuk Diskusi 110
- Di Luar Kelas ... 112

Bab 4

Bentuk-bentuk Kepemilikan Bisnis dan Waralaba 115

- Usaha Perseorangan 117
- Kemitraan 119
- Perseroan 125
- Bentuk-bentuk Lain Kepemilikan 129
- Waralaba 135
- Jenis-jenis Waralaba 137
- Keuntungan Membeli Waralaba 137
- Kelemahan Pembelian Waralaba 141

	Waralaba dan Hukum	144
	Cara <i>Tepat</i> membeli Waralaba	147
	Kecenderungan yang Membentuk Waralaba	151
	Kesimpulan	155
	Ringkasan Bab	156
	Pertanyaan untuk Diskusi	157
	Di Luar Kelas . . .	159
	Lampiran A	160
Bab 5	<i>Membeli Perusahaan yang sudah Ada</i>	162
	Membeli Perusahaan yang Sudah Ada	163
	Tahap-tahap dalam Membeli Perusahaan	168
	Mengevaluasi Perusahaan yang sudah Ada—Proses Pemeriksaan Mendalam	172
	Metode untuk Menentukan Nilai Perusahaan	181
	Memahami Pikiran Penjual	191
	Menegosiasikan Kesepakatan Harga	194
	Ringkasan Bab	197
	Pertanyaan untuk Diskusi	198
	Di Luar Kelas . . .	199

BAGIAN III MENYUSUN RENCANA BISNIS: PERTIMBANGAN PEMASARAN 201

Bab 6	<i>Menyusun Rencana Pemasaran yang Kuat</i>	201
	Menyusun Rencana Pemasaran Gerilya	202
	Menentukan Pasar Sasaran yang Tepat	203
	Menentukan Kebutuhan dan Keinginan Pelanggan	205
	Menyusun Strategi Pemasaran Gerilya: Cara Mengembangkan Keunggulan Bersaing	212
	Pemasaran di World Wide Web	234
	Bauran Pemasaran	237
	Ringkasan Bab	241
	Pertanyaan untuk Diskusi	242
	Di Luar Kelas . . .	245
Bab 7	<i>E-Commerce dan Wirausahawan</i>	247
	Manfaat Menjual di Web	249
	Faktor-faktor yang Harus Dikembangkan Sebelum Meluncurkan E-Commerce	251
	12 Mitos E-commerce	253
	Pendekatan terhadap E-commerce	262
	Strategi bagi E-success	265
	Merancang Web yang Menggemparkan	271
	Melacak Hasil Web	279
	Memastikan Privasi dan Keamanan dalam Web	281
	Ringkasan Bab	281
	Pertanyaan untuk Diskusi	284
	Di Luar Kelas . . .	287
Bab 8	<i>Komunikasi Pemasaran Terpadu dan Strategi Penetapan Harga</i>	288
	Dasar-dasar Rencana Komunikasi Pemasaran	289

Elemen-elemen Operasional dalam Rencana Komunikasi Pemasaran	291
Memilih Media Periklanan	299
Mempersiapkan Anggaran Periklanan	316
Kiat Beriklan Besar dengan Anggaran Kecil	320
Penetapan Harga: Kombinasi Kreatif antara Seni dan Ilmu	322
Strategi dan Taktik Penetapan Harga	325
Strategi dan Penetapan Harga untuk Pengecer	329
Konsep Penetapan harga untuk Pabrikan	331
Strategi dan Metode Penetapan Harga pada Perusahaan Jasa	335
Dampak Kredit terhadap Penetapan Harga	337
Ringkasan Bab	339
Pertanyaan untuk Diskusi	340
Di Luar Kelas . . .	341

BAGIAN IV MENYUSUN RENCANA BISNIS: PERTIMBANGAN KEUANGAN 342

Bab 1	<i>Menelola Arus Kas</i>	342
	Manajemen Kas	343
	Kas dan Laba tidaklah Sama	347
	Anggaran Kas	347
	Menyiapkan Anggaran Kas	348
	"Tiga Besar" dalam Manajemen Kas	357
	Menghindari Kesulitan Kas	367
	Kesimpulan	373
	Ringkasan Bab	373
	Pertanyaan untuk Diskusi	374
	Di Luar Kelas . . .	375
Bab 2	<i>Menyusun Rencana Keuangan yang Berhasil</i>	376
	Dasar-dasar Laporan Keuangan	377
	Menyusun Proyeksi Laporan Keuangan	381
	Analisa Rasio	387
	Menafsirkan rasio-rasio Bisnis	400
	Analisa Impas	407
	Ringkasan Bab	413
	Pertanyaan untuk Diskusi	414
	Di Luar Kelas . . .	415

Bab 3	<i>Menyusun Rencana Bisnis yang Unggul</i>	416
	Mengapa Harus Mengembangkan Rencana Bisnis?	417
	Unsur-unsur dalam Rencana Bisnis	420
	Membuat Presentasi Rencana Bisnis	431
	Apa yang Dicari Pemberi Pinjaman dan Penanam Modal dalam Rencana Bisnis?	432
	Kesimpulan	435
	Format Rencana Bisnis	436
	Ringkasan Bab	439
	Pertanyaan untuk Diskusi	439
	Di Luar Kelas . . .	441

Bab 12	<i>Sumber-sumber Dana: Hutang dan Ekuitas</i>	443
	Perencanaan Kebutuhan Modal	445
	Modal ekuitas versus Modal Pinjaman	446
	Sumber-sumber Modal Ekuitas	447
	Penjualan Saham Publik ("Go Public")	457
	Sifat Pembiayaan hutang	467
	Program-program yang Disponsori oleh Pemerintah Federal	479
	Small Business Administration (SBA))	481
	Metode Pembiayaan Internal	488
	Ringkasan Bab	490
	Pertanyaan untuk Diskusi	491
	Di Luar Kelas . . .	493
Bab 13	<i>Memilih Lokasi dan Tata Ruang yang Tepat</i>	494
	Lokasi: Sumber Keunggulan Bersaing	495
	Kriteria Lokasi untuk Bisnis eceran dan Jasa	506
	Pilihan Lokasi untuk Bisnis Eceran dan Jasa	510
	Keputusan Lokasi untuk Pabrikasi	513
	Pertimbangan Tata Ruang dan Rancangan	518
	Tata Ruang: Memaksimalkan Pendapatan, Meningkatkan Efisiensi, atau Mengurangi Biaya	525
	Bangun, Beli, atau Sewa	533
	Ringkasan Bab	534
	Pertanyaan untuk Diskusi	535
	Di Luar Kelas . . .	536
Bab 14	<i>Aspek Global Kewirausahaan</i>	538
	Mengapa globalisasi?	540
	Strategi untuk Globalisasi	541
	Ekspor	549
	Halangan dalam Perdagangan Internasional	556
	Perjanjian Perdagangan Internasional	560
	Conclusion	562
	Ringkasan Bab	563
	Pertanyaan untuk Diskusi	564
	Di Luar Kelas . . .	564
Bab 15	<i>Memimpin Perusahaan Berkembang dan Merencanakan Suksesi Manajemen</i>	565
	Kepemimpinan dalam Perekonomian Baru	566
	Mempekerjakan Karyawan yang Tepat	569
	Membentuk Budaya dan struktur Organisasi yang Tepat	579
	Tantangan dalam Memotivasi Pekerja	590
	Suksesi Manajemen: Mewariskan Obor Kepemimpinan	606
	Ringkasan Bab	613
	Pertanyaan untuk Diskusi	614
	Di Luar Kelas . . .	615
	<i>Lampiran</i>	629
	<i>Catatan Akhir</i>	639

Abad kedua puluh satu muncul dengan kewirausahaan sebagai kekuatan utama yang membentuk perekonomian global. Pertumbuhan perekonomian mendatang terletak di tangan pria dan wanita yang berkomitmen meraih sukses melalui produk dan jasa inovatif yang berfokus ke pelanggan. Yang ada di pusat gerakan global adalah para wirausahawan yang memperhatikan hasrat mereka untuk menanggung risiko yang terkait dengan perusahaan bisnis baru. Mereka yang memiliki semangat kepemimpinan kewirausahaan telah menjadi pemimpin dan akan terus menjadi pemimpin, revolusi ekonomi yang telah terbukti berulang kali menaikkan standar kehidupan orang dimana-mana. Kami berharap bahwa anda akan bergabung ke revolusi ekonomi itu untuk mewujudkan perubahan positif yang berkesinambungan di masyarakat anda sendiri dan di seluruh dunia.

Edisi keempat *Pengantar Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil* ini memperkenalkan ke anda proses penciptaan perusahaan baru dan pengetahuan penentu keberhasilan yang anda perlukan untuk mengelola bisnis anda itu setelah terbentuk. Kami berharap bahwa anda akan menindak-lanjuti impian anda untuk menjadi wirausahawan yang sukses dengan bantuan buku ini dan juga bantuan para dosen anda.

Fitur Buku Ini

- Bagian 2, 3, dan 4 berfokus pada "Pembentukan Rencana Bisnis," dan Bagian 5 mengulas "Menerapkan Rencana Bisnis."
- Bab 2, "Dalam Benak Wirausaha: Dari Gagasan Menjadi Kenyataan," menjelaskan proses kreatif yang digunakan para wirausahawan untuk menghasilkan ide dan untuk memahami peluang-peluang kewirausahaan. Para mahasiswa belajar *berpikir seperti para wirausahawan*.
- Bab 7, "E-commerce dan Wirausahawan," menjadi petunjuk praktis untuk penggunaan Web guna menjalankan bisnis pada abad kedua puluh satu.
- **Fitur Anda Sebagai Konsultan** menantang para mahasiswa untuk menerapkan apa saja yang telah mereka pelajari. Masing-masing bab sedikitnya dua dari ilustrasi pada kotak ini didasarkan pada perusahaan nyata yang menghadapi situasi bermasalah dan memuat pertanyaan-pertanyaan untuk memusatkan perhatian pada isi-isu penting dan untuk melaksanakan diskusi kelas yang sangat hidup suasananya. Perusahaan yang ditampilkan tersebut mencakup Tommy Bahama, JetBlue Airlines, NFL Films, dan banyak yang lain lagi.
- Rencana bisnis contoh *Sluggers*, sangkar bertanda-garis, yang berisi bacaan dan juga situs Web.
- Layout baru yang menarik yang mencakup daftar istilah dan tujuan belajar.
- **Business Plan Pro**, paket perangkat lunak laris mengenai perencanaan bisnis dari Palo Alto Software, merupakan alat bermanfaat yang membantu para mahasiswa membentuk rencana bisnis unggul bagi ide-ide kewirausahaan mereka. Latihan Business Plan Pro pada akhir bab membuat para mahasiswa mampu menerapkan pengetahuan yang mereka dapatkan dari membaca bab mengenai penggunaan Business Plan Pro.
- **The Business Disc** adalah simulasi canggih mengenai pembelajaran berdasar pengalaman, yang memandu para mahasiswa menjalani langkah-langkah perencanaan dan pengendalian bisnis kecil. Melalui penggunaan potongan file video, para mahasiswa berinteraksi dengan dua-puluhan orang dari dunia nyata ketika mereka membentuk dan mengoperasikan jenis bisnis apa saja: jasa, eceran, atau manufaktur. Latihan Business Disc pada akhir bab membuat para mahasiswa mampu mengaitkan isi bab ke pengalaman pada The Business Disc.

Suplemen (tidak disediakan oleh PT Indeks)

- Situs web yang diabdikan ke para mahasiswa pada www.prenhall.com/zimmerer, yang mencakup modul-modul pembelajaran tingkat bagian pada tiap-tiap bab. Modul pembelajaran mencakup uji-awal, rangkuman isi, penerapan pembelajaran, dan uji-akhir. Masing-masing bab berisi antara tiga dan lima modul pembelajaran yang harus dibahas secara mendalam. Selain situs Web itu ada situs web yang berisi lebih dari 1.000 link ke situs bisnis kecil yang relevan,

dan sumber pengajaran dan pembelajaran bernilai tinggi lainnya yang mencakup "Daftar Periksa Sebelum Memulai" yang dibuat dengan sangat terampil untuk membantu para wirausahawan memastikan mereka memiliki segala sesuatu yang mereka perlukan untuk meluncurkan bisnis yang sukses dan "Skala Evaluasi Rencana Bisnis" yang memberi kesempatan para wirausahawan mengukur mutu rencana bisnis mereka.

- Video berikut diberikan ke para pengguna buku dan petunjuk videonya tersedia pada manual dosen serta pada situs Web:
 - *Joan Rivers Worldwide Enterprises*—Manajemen bisnis kecil kewirausahaan
 - *He WaggingTail.com*—Teknologi, diferensiasi, dan layanan pelanggan kewirausahaan
 - *Build-A-Bear Workshop*—Manajemen strategis, strategi terfokus, keunggulan bersaing
 - *Zoots*—Pemasaran, layanan pelanggan, toko kelontong, keunggulan bersaing, tanggung jawab sosial
 - *Strike Holding LLC*—Pemasaran, pasar sasaran, periklanan, inovasi, keunggulan bersaing
 - *The Gulf Network*—E-commerce, pemasaran, pasar sasaran, penetapan harga, periklanan, inovasi
 - *Bay Partners*—Sumber pembiayaan, modal ventura
 - *My.Team.com*—Sumber pembiayaan, modal ventura
 - *Cruch Titness*—Lokasi, bisnis internasional, diferensiasi
 - *Neema Clothing*—Pembelian, manajemen mutu, pertukaran data secara elektronik, pengelolaan persediaan
 - *CESSI (Cherry Engineering Support Services Inc)*—Kepemimpinan, pengelolaan orang, motivasi, kecacatan tubuh, penyusunan staf, tanggung jawab sosial
- Manual Dosen dan Berkas Soal
- Pusat Sumber Pengajaran bagi Dosen pada CD yang berisi Manual Dosen, Berkas Soal, bank soal terkomputerisasi, Powerpoints, dan Induk Transparansi
- Papan tulis, WebCT dan OnKey milik Perntice-Hall tersedia bagi solusi manajemen dan pengajaran.

Diluar Buku Ini Seperti yang anda ketahui, para penulis buku ini telah menggabung-gabungkan pengalaman mengajar selama 60 tahun (dan pengalaman 54 tahun menulis buku) untuk menulis buku yang berisi banyak fitur yang sangat cocok bagi para mahasiswa dan juga bagi para dosen. Kami percaya bahwa Pengantar Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil edisi keempat ini akan membantu generasi kewirausahaan mendatang meraih potensi mereka dan mewujudkan impian mereka.

UCAPAN TERIMAKASIH

Yang bekerja pada masing-masing penulis buku ini adalah para staf profesional yang bekerja sangat keras dalam rangka membuat buku yang hidup suasana pembelajarannya. Mereka menanganai ribuan rincian yang diperlukan dalam mengubah naskah kasar menjadi produk akhir yang anda lihat di hadapan anda. Kontribusi mereka sangat besar, dan kami menghargai seluruh yang mereka lakukan sehingga membuat buku ini menuai kesuksesan. Kami bersyukur dapat bekerja dengan para profesi hebat di bidang penerbitan berikut ini:

David Barker, editor pencari naskah, yang kebijaksanaan dan petunjuknya selama proyek ini sangat berharga.

Melissa Yu, asisten editor, yang selalu langsung meng-email balik jika kami perlu bantuan dia berupa jumlah rincian yang sangat banyak.

Theresa Festa, editor produksi, yang secara terampil memandu buku ini melalui proses produksi yang panjang dan sering juga mengalami kesulitan.

Sheila Gorman, peneliti foto, yang mengambil ide kami di bidang foto dan kemudian mengolahnya menjadi gambar yang penuh arti.

Donna Mulder, editor pembaca, yang polesan kebahasaannya membuat isi buku edisi ini mengalir secara lancar.

Shannon Moore, manajer pemasaran, yang masukannya membantu memfokuskan buku edisi ini ke pasar yang senantiasa berubah.

Ucapan terima kasih khusus ke para pengkaji akademis berikut ini yang pemikirannya mendatangkan banyak masukan yang membantu membentuk edisi ini dan edisi yang lalu atas kedua buku kami, *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management* (yang sedang anda baca ini) dan *Effective Small Business Management*:

Nancy Bowman, Baylor University

John de Young, Cumberland Community College

Art Ellens, University of Massachusetts

W. Bruce Erickson, University of Minnesota

Gregory Worosz, Schoolcraft College

Annamary Allen, Broome Community College

Tom Begman, Northeastern State University

Charles Hubbard, University of Arkansas

E.L. (Betty) Kinarski, Seattle University

Michael S. Brojda, Miami University

Richard Cuba, University of Baltimore

Kathy J. Daruty, L.A. Pierce College

Stuart Devlin, New Mexico State University

George J. Foegen, Metropolitan State College of Denver

Martin K. Marsh, California State University—Bakersfield

Charles H. Matthews, University of Cincinnati

Louis J. Ponthieu, University of North Texas

Nick Srantakes, Austin Community College

Barry J. Van Hook, Arizona State University

Bernard W. Weinrich, St. Louis Community College

Dick LaBarre, Ferris State University

Deborah Streeter, Cornell University

James Walker, Morhead State University

Bill Snider, Cuesta College
 Fred Hughes, Faulkner University
 William Meyer, TRICOMP, Cary, NC
 Michael Dickson, Columbus State Community College
 Kevin Banning, University of Florida
 Paul Lamberson, Riverton, WY
 R.D. Butler, Trenton State College
 David O'Dell, McPherson State College
 Donald Wilkinson, East Tennessee State University
 Joseph Salamone, State University of New York at Buffalo
 Milton Miller, Carteret Community College
 Professor M. Ala, California State University—Los Angeles
 Sol Ahiaiah, Buffalo State College
 John E. Butler, University of Washington
 Mary Lou Lockerby, College of DuPage
 Jan Feldbauer, Austin Community College
 Gita DeSouza, Pennsylvania State University
 Pamela Clark, Angelo State University
 John Todd, University of Arkansas
 Peter Mark Shaw, Tidewater Community College
 John Phillips, University of San Francisco
 Ralph Jagodka, Mt. San Antonio College
 Marcella Norwood, University of Houston
 Khaled Sartawi, Fort Valley State University
 Lon Addams, Weber State University
 John Moonen, Daytona Beach Community College
 Jack Sheeks, Broward Community College
 Linda Newell, Saddleback College
 James Browne, University of Southern Colorado
 John McMahon, Mississippi County Community College
 Charles Toftoy, George Washington University
 Ben Powell, University of Alabama
 Kyoung-Nan Kwon, Michigan State University
 Judy Dietert, Southwest Texas State University

Banyak terima kasih ke Linzie steele Batchelor yang sangat sangat baik hati karena memberi kesempatan kami menggunakan rencana bisnisnya yang sangat hebat sebagai model yang dapat dijadikan contoh untuk dipelajari oleh orang lain.

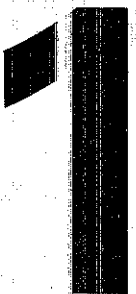
Kami juga berterima kasih ke para teman sejawat yang membantu kami proses penulisan buku ini yang sering menuntut upaya dan keteguhan hati yang kuat: Foard Tarbert, Sam Howell, Jerry Slice, Meredith Holder, Suzanne Smith, Jody Lipford, George Dupuy, dan Debby Young di Presbyterian College dan Dr. Douglas Astolfi di Saint Leo University.

Ucapan terima kasih yang sangat khusus kami sampaikan ke Pat Guinn, yang bakatnya dalam pengetikan naskah sudah melegenda. Akhirnya, kami mengucapkan terima kasih ke Cindy Scarborough dan Linda Zimmerer, karena cinta, dukungan, dan pemahaman mereka sewaktu kami bekerja lembur untuk menyelesaikan *Pengantar Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil*, Edisi Keempat. Bagi mereka, proyek ini memperlihatkan kerja yang penuh cinta.

*Norman M. Scarborough
William H. Scott III Associate Professor of Information Science
Presbyterian College
Clinton, South Carolina
e-mail:nmscarb@presby.edu*

*Thomas W. Zimmerer
Dean, School of Business
Professor of Management
Saint Leo University
St. Leo, Florida
e-mail:tom.zimmerer@saintleo.edu*

B a b



Dasar-Dasar Kewirausahaan

*Hal-hal hebat dilakukan oleh
orang-orang yang berpikiran
hebat dan kemudian
mengupayakan agar impian
mereka terwujud.*

—Anonim

*Lakukanlah sesuatu sesuai
dengan minatmu.*

—Howard Thurman

TUJUAN BELAJAR



Setelah menyelesaikan bab ini, Anda akan mampu:

1. MENJELASKAN peran wirausahawan dalam bisnis—di Amerika Serikat maupun di seluruh dunia.
2. MENGURAIKAN profil wirausahawan dan menilai potensi Anda sebagai wirausahawan.
3. MENGURAIKAN manfaat dan kekurangan dalam kewirausahaan.
4. MENJELASKAN kekuatan yang mendorong pertumbuhan kewirausahaan.
5. MENJELASKAN keragaman budaya dalam kewirausahaan.
6. MENGURAIKAN pentingnya peran bisnis kecil dalam perekonomian nasional.
7. MENGURAIKAN 10 kesalahan fatal dalam kewirausahaan dan menjelaskan cara menghindarinya.
8. MENEMPATKAN kegagalan ke dalam perspektif yang tepat.
9. MENJELASKAN cara wirausahawan dapat terhindar dari kegagalan berikutnya.

DUNIA KEWIRAUSAHAAN

Selamat datang di dunia wirausahawan! Semakin banyak orang di seluruh dunia mewujudkan impian mereka untuk memiliki dan menjalankan bisnis mereka sendiri. Walaupun tingkat aktivitas kewirausahaan di Amerika Serikat telah berkurang dibandingkan dengan beberapa tahun yang lalu, kewirausahaan terus mengalami perkembangan pesat di negeri kita. Para wirausahawan Amerika yang bisnis antara 3 juta sampai 4,5 juta setiap tahunnya, dan minat dalam mengejar kewirausahaan sebagai karir tetap tinggi di antara orang-orang dalam seluruh kelompok umur.¹ Di antara mereka yang meluncurkan bisnis, 84% di antaranya melakukannya untuk pertama kali.² Semangat kewirausahaan ini merupakan perkembangan ekonomi yang paling penting dalam sejarah bisnis dewasa ini. Di seluruh dunia, pahlawan ekonomi baru ini membentuk kembali lingkungan bisnis, menciptakan dunia dengan perusahaan-perusahaan mereka berperan penting dalam vitalitas ekonomi global. Dengan kekuatan yang menakjubkan, perusahaan mereka telah memperkenalkan produk dan jasa inovatif, menghilangkan batas-batas teknologi, menciptakan pekerjaan-pekerjaan baru, membuka pasar luar negeri, dan, dalam prosesnya, memberikan peluang kepada para pendiri mereka untuk melakukan apa yang paling mereka nikmati.

Minat dalam kewirausahaan tidak pernah lebih tinggi dari pada awal abad ke-21. Penelitian yang dilakukan oleh Ernst & Young menemukan bahwa 78 persen dari orang-orang Amerika yang berpengaruh yakin bahwa kewirausahaan akan menjadi satu-satunya tren penting dalam abad ini. Peluang kewirausahaan manakah yang paling banyak diminati mereka? Jawabannya tidak mengejutkan: Internet.³ Masa depan aktivitas kewirausahaan terlihat sangat cerah, mengingat dua dasawarsa terakhir ini telah menjadi saksi atas banyaknya jumlah wirausahawan yang meluncurkan bisnis. Banyak di antara perusahaan terbesar dunia terus menggalakkan kampanye besar-besaran dalam perampingan bisnis, yang secara mencolok mengurangi jumlah manajer dan karyawan dari dalam daftar gaji mereka. Pemecatan yang tiba-tiba ini telah menimbulkan populasi baru wirausahawan: "mereka yang terbuang" dari perusahaan besar (tempat banyak orang berpendapat bahwa mereka akan menghabiskan waktu meniti tangga perusahaan) yang memiliki manajemen yang handal dan masih mempunyai banyak sisa waktu produktif sebelum pensiun.

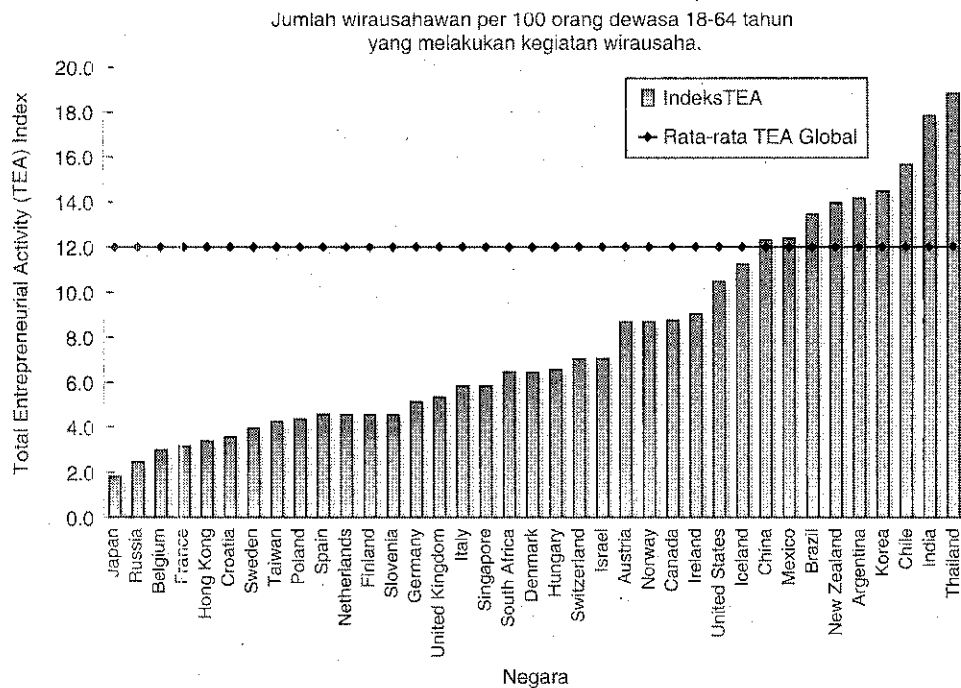
Perampingan bisnis ini telah banyak menghancurkan keamanan kerja dalam perusahaan besar. Sebagai akibatnya, Generasi X (mereka yang lahir antara tahun 1965 - 1976) dan Generasi Y (mereka yang lahir antara tahun 1977 - 1994) tidak lagi mempunyai pandangan bahwa meluncurkan bisnis merupakan jenjang karir yang berisiko. Kedua generasi ini telah menyaksikan betapa mudahnya perusahaan-perusahaan besar memutuskan hubungan kerja terhadap orang tua mereka setelah bertahun-tahun berbakti. Oleh karena itu, mereka menganggap kewirausahaan sebagai cara ideal untuk menciptakan keamanan kerja dan keberhasilan mereka sendiri! Mereka sangat ingin dapat mengendalikan nasib mereka sendiri.

Kecenderungan perampingan bisnis di antara perusahaan besar telah menciptakan perubahan filosofis yang lebih jauh lagi. Hal ini mengantarkan kita ke zaman "kecil tapi indah." Dua puluh lima tahun yang lalu, perusahaan-perusahaan besar dengan jenjang dan lapisan manajemennya diuntungkan oleh kondisi-kondisi persaingan; dewasa ini, dengan langkah perubahan yang semakin cepat, perusahaan-perusahaan kecil yang tangkas dan gesit memiliki keunggulan bersaing. Pesaing-pesaing yang gesit ini dapat masuk ke dalam celah pasar serta keluar dari pasar sesuai dengan pasang surut pasar; mereka dapat bergerak lebih cepat untuk menangkap peluang pasar; dan mereka dapat menggunakan teknologi modern untuk menciptakan produk dan jasa hanya dalam beberapa minggu atau bulan saja, yang bagi perusahaan besar memerlukan waktu bertahun-tahun dengan menggabungkan segala sumber dayanya. Hasil akhirnya lebih menguntungkan perusahaan kecil dan wirausahawan. Howard Stevenson, professor kewirausahaan dari Harvard menyatakan: "Mengapa begini mudah (bagi perusahaan kecil) untuk bersaing melawan perusahaan besar? Karena sewaktu mereka (yang besar) masih mempelajari akibat-akibat yang akan terjadi, (wirausahawan) sudah mengubah dunia."⁴

Salah satu studi yang paling komprehensif mengenai kewirausahaan global memperlihatkan adanya jarak yang cukup besar dalam tingkat pembentukan bisnis baru di antara negara-negara di dunia jika diukur dengan Total Aktivitas Kewirausahaan (total entrepreneurial activity/TEA) (lihat Gambar 1.1). Penelitian ini menemukan bahwa 10,5 persen dari populasi orang dewasa di Amerika Serikat sedang berusaha memulai bisnis. Thailand dan India mengungguli dunia

dalam aktivitas kewirausahaan dengan 18,9 persen dan 17,9 persen berturut-turut, sementara hanya 1,8 persen dari orang dewasa di Jepang yang berusaha meluncurkan perusahaan. Studi ini juga menyimpulkan bahwa perbedaan tingkat aktivitas kewirausahaan ini dapat mencapai sekitar sepertiga dari variasi tingkat pertumbuhan ekonomi di antara negara-negara ini.⁵

Amerika Serikat dan banyak negara lainnya mendapatkan keuntungan dari gelora aktivitas kewirausahaan global. Negara-negara Eropa Timur, Cina, Vietnam, dan banyak negara lainnya dengan ekonomi terpusat, dewasa ini menjadi lahan subur bagi perkembangan bisnis kecil. Bahkan di Inggris, tempat indeks aktivitas kewirausahaan totalnya hanya mencapai 5,4, kewirausahaan menjadi lebih populer.



GAMBAR 1.1

Aktivitas Wirausahawan Di Seluruh Dunia

Sumber: 2002 Global Entrepreneurship Monitor

Sewaktu pengacara Chantelle Ludski ke London untuk mempraktekkan hukum korporasi internasional, wanita ini memutuskan untuk mewujudkan kecintaannya pada bisnis makanan dengan meluncurkan restoran dengan seorang mitra. Ia memutuskan untuk mengejar gelar MBA di London Business School, dan langsung dapat menangkap peluang bisnis yang sangat besar. Kampus tempatnya belajar tidak memiliki warung kopi, dan mahasiswa sangat mendambakan kehadirannya! Sewaktu ia mengembangkan rencana bisnisnya, Ludski memutuskan untuk membuat warungnya unik dengan hanya menawarkan kopi dan makanan yang ditanam secara organik. Ludski menggunakan sebagian pinjaman belajarnya untuk mendanai bisnis awalnya. Sejak *fresh!* dibuka, perusahaan tersebut telah menambah lokasi-lokasi eceran lainnya dan sebuah gudang bahan makanan yang memasok salah satu supermarket terbesar di Inggris. Ludski saat ini sedang menyelidiki peluang rencana waralaba di Inggris. "Ada lebih banyak orang di Inggris yang berpikir untuk memulai bisnis mereka sendiri dibandingkan dengan 10 tahun yang lalu," ujarnya.⁶

Contoh Perusahaan

Dimanapun mereka memilih tempat bisnis, pendiri bisnis terus menerus memulai petualangan yang paling menggairahkan—dan yang paling menggetarkan hati: mendirikan perusahaan. Hal ini tidak pernah mudah, tetapi hasilnya dapat sangat memuaskan, baik secara keuangan maupun perasaan. Salah seorang penulis menyatakan "Hidup tanpa jala pengaman—merisaukan dan berbahaya."⁷ Tetap saja, wirausahawan sejati melihat kepemilikan perusahaan sebagai tolok ukur dari keberhasilan. Memang, kewirausahaan sering merupakan satu-satunya jalan keberhasilan bagi mereka, yang kalau tidak risau sudah menolak peluang ini.

Siapa sih wirausahawan, dan apa yang mendorong mereka bekerja sangat keras tanpa jaminan keberhasilan? Kekuatan apa saja yang mendorong mereka mengambil risiko begitu besar dan berkorban begitu banyak dalam meraih impiannya? Mengapa mereka mau menghen- kan pendapatan tetap dan aman mereka ketika bekerja pada orang lain, untuk

mengubah mereka menjadi orang terakhir yang dibayar dalam perusahaan mereka sendiri? Bab ini akan menelaah wirausahawan, kekuatan pendorong di balik ekonomi Amerika.

2. Menguraikan profil wirausahawan

SIAPAKAH WIRAUSAHAWAN ITU?

Wirausahawan adalah seseorang yang menciptakan perusahaan baru dengan mengambil risiko dan ketidakpastian demi mencapai keuntungan dan pertumbuhan dengan cara mengidentifikasi peluang dan menggabungkan sumber daya yang diperlukan untuk mendirikaninya. Walaupun banyak orang menggagas ide bisnis hebat, banyak di antara mereka tidak pernah mengambil tindakan apa pun atas ide mereka. Sebaliknya dengan wirausahawan. Peneliti telah menghabiskan banyak waktu dan usaha dalam dasawarsa terakhir ini untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai "kepribadian wirausahawan." Walaupun penelitian ini berhasil mengidentifikasi beberapa karakteristik yang cenderung terlihat pada wirausahawan, tidak ada satu pun dari kajian ini yang berhasil memisahkan ciri-ciri yang dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan. Kita sekarang sampai pada rangkuman ringkas mengenai profil wirausahawan.⁸

Wirausahawan—orang yang menciptakan bisnis baru dengan mengambil risiko dan ketidakpastian demi mencapai keuntungan dan pertumbuhan dengan cara mengidentifikasi peluang dan menggabungkan sumber daya yang diperlukan untuk mendirikaninya.

1. *Menyukai tanggung jawab.* Wirausahawan merasa bertanggung jawab secara pribadi atas hasil perusahaan tempat mereka terlibat. Mereka lebih menyukai dapat mengendalikan sumber-sumber daya mereka sendiri dan menggunakan sumber-sumber daya tersebut untuk mencapai cita-cita yang telah ditetapkan sendiri.
2. *Lebih menyukai risiko menengah.* Wirausahawan bukanlah pengambil risiko secara membabi buta, melainkan orang yang mengambil risiko yang diperhitungkan. Tidak seperti penjudi, wirausahawan jarang berjudi. Cita-cita mereka di mata orang lain mungkin tampak tinggi - bahkan mustahil tercapai, tetapi wirausahawan melihat situasi itu dari sudut pandang yang berbeda dan percaya bahwa tujuan mereka masuk akal dan dapat diraih. Mereka biasanya melihat peluang di bidang-bidang yang sesuai dengan pengetahuan, latar belakang, dan pengalamannya, yang akan meningkatkan kemungkinan keberhasilannya. Seorang penulis mengamati:

Kewirausahaan tidak sama seperti melempar anak panah dan berharap untuk mendapatkan yang terbaik. Hal tersebut berhubungan dengan perencanaan dan pengambilan risiko yang telah diperhitungkan berdasarkan pengetahuan mengenai pasar, ketersediaan sumber daya atau produk, dan tindakan terencana yang berpotensi akan berhasil.⁹

Dengan kata lain, wirausahawan yang berhasil bukanlah pengambil risiko, akan tetapi lebih sebagai penghapus risiko, membuang sebanyak mungkin halangan terhadap keberhasilan peluncuran usaha mereka. Salah satu cara terbaik untuk menghapus risiko adalah dengan membangun perencanaan bisnis yang kokoh untuk usaha.

3. *Keyakinan atas kemampuan untuk meraih keberhasilan.* Wirausahawan pada umumnya sangat yakin akan kemampuan mereka untuk meraih keberhasilan. Mereka cenderung optimis terhadap peluang keberhasilan. Dalam National Small Business Poll baru-baru ini, National Federation of Independent Businesses (NBIF) menemukan bahwa pemilik bisnis menilai keberhasilan perusahaan mereka secara cukup tinggi—rata-rata 7,3 dalam skala 1 (gagal sama sekali) sampai 10 (sangat sukses).¹⁰ Tingkat optimisme yang tinggi kiranya dapat menjelaskan mengapa kebanyakan wirausahawan yang berhasil pernah gagal dalam bisnis berkali-kali sebelum akhirnya berhasil.
4. *Hasrat untuk langsung mendapatkan umpan balik.* Wirausahawan menikmati tantangan dalam menjalankan perusahaan, dan mereka ingin mengetahui sebaik apa mereka bekerja dan terus menerus mencari pengukuhan. "Saya senang menjadi wirausahawan," kata Nick Gleason, salah satu pendiri CitySoft Inc., perusahaan perancangan halaman Web yang berbasis di Cambridge, Massachusetts. "Saya suka segala sesuatu yang berhubungan dengan kreativitas dan tantangan di dalamnya."¹¹
5. *Tingkat energi yang tinggi.* Wirausahawan lebih energik dibandingkan orang kebanyakan. Energi ini merupakan faktor penentu mengingat luar biasanya bisnis yang diperlukan untuk mendirikan perusahaan. Kerja keras dalam waktu lama merupakan hal biasa, dan kecepatannya dapat melewatkan.

Sebagai contoh, Colin Angle dan Helen Greiner, keduanya lulusan MIT, memiliki minat yang sama pada robot sehingga mereka memutuskan untuk bergabung membentuk perusahaan, iRobot. Mereka dan juga keenam karyawan mereka secara rutin menghabiskan 18 jam per hari menciptakan software dan membuat prototipe robot. Meskipun demikian, kerja keras mereka membuahkan hasil; perusahaan mereka telah menjadi pemimpin dalam bidang robot. iRobot telah mengembangkan serangkaian robot untuk berbagai macam pangsa pasar, berkisar dari My Real Baby (boneka bayi robot yang interaktif, berdaya nalar tinggi dan responsif terhadap emosi) untuk anak-anak dan Roomba (penyedot debu otomatis) untuk pemilik rumah yang sibuk sampai MicroRig (alat yang membawa sensor ke bagian dasar sumur minyak) untuk industri dan Ariel (robot yang mampu memindahkan penghalang di daratan dan di bawah laut) untuk militer.¹²

6. *Orientasi ke depan.* Wirausahawan memiliki indera yang kuat dalam mencari peluang. Mereka melihat ke depan dan tidak begitu mempersoalkan apa yang telah dikerjakan kemarin, melainkan lebih mempersoalkan apa yang akan dikerjakan besok. Tidak puas hanya dengan duduk dan bersenang-senang dalam keberhasilannya, wirausahawan sejati tetap berfokus pada masa mendatang. "Sewaktu Anda mengembangkan perusahaan, Tujuan Anda menjadi lebih ambisius dan meluas," kata Beth Cross, salah satu pendiri Ariat International Inc., pembuat sepatu berkualitas bagus untuk penunggang kuda.¹³

Wirausahawan melihat potensi yang dilihat kebanyakan orang sebagai masalah atau bahkan yang tidak terpikirkan sama sekali oleh kebanyakan orang, karakteristik yang sering menjadikan mereka sebagai bahan tertawaan (paling tidak sampai ide mereka menjadi sukses besar). Apabila manajer tradisional memperhatikan pengelolaan sumber daya yang ada, wirausahawan lebih tertarik mencari dan memanfaatkan peluang. Amerika Serikat memimpin dunia dalam persentase wirausahawan oportunis (opportunity entrepreneur), mereka yang memulai bisnis karena mereka memanfaatkan peluang dalam pasar, dibandingkan dengan wirausahawan terpaksa (necessity entrepreneur), mereka yang memulai bisnis karena mereka tidak mendapatkan pekerjaan.¹⁴

Wirausahawan serial (serial entrepreneur), mereka yang berulang kali memulai bisnis dan mengembangkannya menjadi ukuran yang mapan sebelum beraksi kembali, memaksimalkan karakteristik ini.

Patrick Brandt telah menjadi seorang wirausahawan sepanjang hidupnya, memiliki kios yang menjual lemon sewaktu ia kanak-kanak dan jasa perawatan kebun sewaktu ia kuliah. Pada tahun 1986, Brandt meluncurkan Cuperpix, jasa e-commerce yang memungkinkan para fotografer membuat katalog dan mendistribusikan pekerjaan mereka secara online. Walaupun Cyberpix berakhir dalam kegagalan, semangat kewirausahaan Brandt tidak luntur. Pada tahun 1989, ia meluncurkan Skywire Technology, perusahaan yang menanamkan modal dalam bisnis teknologi baru yang menjanjikan, dan Skywire Software, perusahaan pengembangan software.¹⁵

7. *Ketertarikan mengorganisasi.* Membangun perusahaan "dari nol" dapat dibayangkan seperti mengabungkan potongan-potongan menjadi sebuah gambar besar. Wirausahawan mengetahui cara mengumpulkan orang-orang yang tepat untuk menyelesaikan tugas. Penggabungan orang dan pekerjaan secara efektif memungkinkan wirausahawan untuk mengubah pandangan ke depan menjadi kenyataan.
8. *Menikmati prestasi lebih tinggi daripada uang.* Salah satu kesalahpahaman yang paling umum mengenai wirausahawan adalah anggapan bahwa mereka sepenuhnya terdorong oleh keinginan menghasilkan uang. Sebaliknya, prestasi tampak sebagai motivasi utama wirausahawan; uang hanyalah cara untuk "menghitung skor" pencapaian Tujuan atau simbol prestasi. Seorang peneliti bisnis mengatakan, "Yang membuat wirausahawan bergerak maju adalah hal-hal yang lebih kompleks - dan lebih luhur - dari sekedar uang. Kewirausahaan lebih mengenai menjangkau sendiri apa yang diinginkan. Tentang sesuatu yang tampaknya tidak mungkin."¹⁶

Karakter lain yang sering tampak pada wirausahawan mencakup:

Wirausahawan serial—
wirausahawan yang secara berulang-ulang memulai bisnis dan mengembangkannya menjadi ukuran yang mapan sebelum beraksi kembali.

Komitmen yang tinggi. Agar berhasil meluncurkan perusahaan dibutuhkan komitmen penuh dari wirausahawan. Pendiri bisnis sering membenamkan diri sepenuhnya dalam perusahaan mereka. Kebanyakan wirausahawan harus melewati rintangan yang mengecilkan hati ketika meluncurkan perusahaan dan mempertahankan perkembangannya. Hal ini memerlukan komitmen.

Toleransi terhadap ketidakjelasan (ambiguity). Wirausahawan cenderung memiliki toleransi tinggi terhadap situasi yang selalu berubah dan tidak jelas, lingkungan tempat kebanyakan dari mereka bekerja. Kemampuan untuk menangani ketidakpastian ini sangat penting sebab pendiri perusahaan akan terus menerus diharuskan mengambil keputusan dengan menggunakan informasi baru yang kadang-kadang bertentangan dengan yang diperoleh dari berbagai sumber yang tidak lazim. Berdasarkan pada penelitiannya, pakar kewirausahaan Amar Bhice mengatakan bahwa wirausahawan memperlihatkan "keinginan untuk terjun ke dalam masalah ketika sulit untuk mengkhayalkan serangkaian hasil yang mungkin dicapai."¹⁷

Fleksibilitas. Salah satu ciri khas wirausahawan sejati adalah kemampuan mereka untuk menyesuaikan diri dengan perubahan permintaan pelanggan dan bisnisnya. Dalam ekonomi dunia yang berubah dengan cepat ini, kekakuan sering mengakibatkan kegagalan. Dengan berubahnya masyarakat kita, orang-orangnya, dan selera mereka, wirausahawan juga harus bersedia menyesuaikan bisnisnya untuk memenuhi perubahan-perubahan ini. Ketika gagasan mereka gagal untuk menyamai pengharapan mereka, wirausahawan yang berhasil biasanya langsung mengubah gagasan itu!

Contoh Perusahaan

Pada 1917, Ed Cox menemukan lap penggosok panci dari serat baja yang sangat ideal untuk membersihkan panci dan menggunakannya sebagai "kartu truf" dalam penjualannya. Walaupun usahanya dalam menjual panci terbukti sia-sia, Cox memperhatikan banyak calon pembelinya yang sering menanyakan lap penggosok panci dari serat baja. Ia langsung melupakan menjual panci dan berfokus untuk menjual lap penggosok panci dari serat baja, yang diberi nama oleh isterinya dengan S.O.S ("Save Our Saucepans"), dan kemudian memulai perusahaan yang masih berkembang dengan pesat hingga hari ini.¹⁸

Keuletan. Hambatan, rintangan, dan kekalahan umumnya tidak menghalangi wirausahawan, yang secara keras kepala mengejar tujuan mereka. Mereka terus mencoba. "Ekonomi boleh menjadi bagus atau buruk," ujar Nancy Koehn, seorang profesor Harvard yang mereliti wirausahawan, "tetapi wirausahawan akan terus bersama kita."¹⁹

Kesimpulan apa yang dapat ditarik dari begitu banyak penelitian terhadap kepribadian seorang wirausahawan? Wirausahawan tidak berasal dari satu cetakan; tidak ada satu himpunan karakter pun yang dapat meramalkan siapa yang akan menjadi wirausahawan dan apakah mereka akan berhasil. Memang, kemajemukan tampaknya merupakan karakteristik sentral wirausahawan. Seorang peneliti menjelaskan, "Para wirausahawan tidak sesuai dengan norma statistik manapun... Sebagian besar menyimpang atau mempunyai sifat agak aneh."²⁰

Seperti terlihat dari contoh-contoh dalam bab ini, setiap orang - tanpa memandang umur, ras, jenis kelamin, warna kulit, kebangsaan, atau karakteristik lain apapun - dapat menjadi wirausahawan. Tidak ada pembatasan dalam kiprah ekonomi ini. Kewirausahaan bukanlah sifat genetis; melainkan keterampilan yang dapat dipelajari. Editor dari majalah Inc. menjelaskan, "Kewirausahaan lebih bersifat keduniawian daripada yang biasa digambarkan... Anda tidak perlu menjadi seorang dengan kewibawaan mistis, agar dapat sangat berhasil dalam membangun perusahaan."²¹

MANFAAT KEWIRAUSAHAAN

Penelitian menunjukkan bahwa pemilik bisnis kecil percaya bahwa mereka bekerja lebih keras, menghasilkan lebih banyak uang, dan lebih berbahagia daripada bekerja di perusahaan besar. Sebelum mendirikan bisnis, setiap calon wirausahawan harus mempertimbangkan manfaat atas kepemilikan bisnis kecil.

3-A Menguraikan manfaat kewirausahaan.

Peluang Mengendalikan Nasib Anda Sendiri

Memiliki perusahaan sendiri memberikan kebebasan dan peluang bagi wirausahawan untuk mencapai tujuan penting baginya. Wirausahawan ingin "mencoba memenangkan" hidup mereka, dan mereka menggunakan bisnis mereka untuk mewujudkan keinginan itu.

Setelah menghabiskan waktu bertahun-tahun dalam bisnis konstruksi, **Doug Danforth** memutuskan untuk mewujudkan impiannya membuka toko bunga di kota kelahirannya di Green Bay, Wisconsin. "Saya telah mengelola dua toko bunga beberapa tahun sebelum saya terjun ke dalam bisnis konstruksi, dan saya sangat menyukainya," katanya. Danforth mengumpulkan uangnya sebesar \$900, meyakinkan anggota keluarganya agar mau meminjamkan sedikit uang tunai, dan meluncurkan tokonya, yang ia bangun menjadi bisnis yang berkembang dengan pesat. "Saya ingin mengendalikan nasib saya sendiri," ujarnya. "Saya tahu saya ingin menjadi bos bagi diri saya sendiri."²²

Contoh

Seperi Doug Danforth, wirausahawan meraih hakikat penghargaan dengan kesadaran bahwa mereka menjadi faktor pendorong di belakang bisnis mereka.

Peluang Melakukan Perubahan

Semakin banyak wirausahawan yang memulai bisnis karena mereka melihat peluang untuk membuat perubahan yang menurut mereka penting. Mungkin berupa keinginan menyediakan perumahan murah yang layak untuk keluarga di negara sedang berkembang atau mendirikan program daur ulang untuk melestarikan sumber daya bumi yang terbatas, wirausahawan kini menemukan cara untuk mengkombinasikan wujud kepedulian mereka terhadap masalah-masalah sosial dengan keinginan untuk menjalani kehidupan yang lebih baik.

Tony Golobic, CEO dari **GreatAmerica Leasing Corporation**, perusahaan yang menyewakan segala sesuatu dari komputer sampai mesin sinar-X, menggunakan sumber-sumber daya perusahaannya untuk disumbangkan kepada kota kelahirannya di Cedar Rapids, Iowa. Golobic, imigran dari Slovenia yang pekerjaan pertamanya adalah menjadi petugas kebersihan kantor, mendirikan pusat komputer yang memberikan akses komputer dan instruksi bagi anak-anak setempat. Perusahaan tersebut juga menyediakan bus untuk mengantarkan anak-anak dari sekolah-sekolah di dekatnya ke pusat komputer tersebut.²³

Contoh Perusahaan

Peluang untuk Mencapai Potensi Sepenuhnya

Terlalu banyak orang menyadari bahwa pekerjaan mereka membosankan, tidak menantang dan tidak menarik. Akan tetapi hal itu tidak berlaku bagi wirausahawan! Bagi mereka, tidak banyak perbedaan antara bekerja dan bermain; keduanya sama saja. Bisnis-bisnis yang dimiliki wirausahawan merupakan alat untuk pernyataan dan aktualisasi diri. Mereka mengetahui bahwa satu-satunya batasan terhadap keberhasilan mereka adalah segala hal yang ditentukan oleh kreativitas, antusias, dan visi mereka sendiri. Memiliki perusahaan sendiri memberikan kekuasaan kepada mereka. **Barbie Dallman** memulai jasa resume pada umur 30 tahun, setelah meninggalkan rasa aman (dan percekcoakan) yang diberikan pada kehidupan perusahaan tempatnya bekerja. Ia mengatakan, "Memulai perusahaan milik saya sendiri merupakan kebangkitan spiritual. Saya menyadari apa yang penting bagi saya - mampu mengikuti minat saya sendiri."²⁴

Peluang untuk Meraih Keuntungan Tanpa Batas

Walaupun uang bukan daya dorong utama bagi wirausahawan, keuntungan dari bisnis merupakan faktor motivasi yang penting untuk mendirikan perusahaan. Kebanyakan wirausahawan tidak pernah menjadi super kaya, tetapi banyak di antara mereka yang memang menjadi nakmur. Pada kenyataannya, hampir 75 persen dari mereka yang termasuk dalam daftar **Forbes 400** merupakan wirausahawan generasi pertama!²⁵ Menurut penelitian oleh **Thomas Stanley** dan **William Danko**, pemilik perusahaan sendiri mencapai dua pertiga dari jutawan Amerika. "Orang-orang yang bekerja untuk diri sendiri empat kali lebih besar peluangnya untuk menjadi jutawan daripada orang-orang yang bekerja untuk orang lain," ujar

Danko.²⁶ Bisnis jutawan biasanya bukan berupa perusahaan glamor yang berteknologi tinggi; sebaliknya, malah tidak glamor - besi bekas, pengelasan, pelelangan, pengumpulan sampah dan sejenisnya.

Contoh Perusahaan

Michael Dell, pendiri dan CEO dari Dell Computer Corporation



Michael Dell memulai bisnisnya untuk menjual PC dan komponen yang dibuat khusus dari kamar di asramanya di University of Texas. Saat itu, masuk dalam daftar orang terkaya di Amerika Serikat hanyalah impian baginya. Akan tetapi, Dell telah mewujudkan impian itu. Dell Computer menjual produk komputer bernilai lebih dari \$50 juta di Internet setiap harinya, dan kekayaan finansial yang ia raih dari keberhasilan perusahaannya menyebabkan Dell bertahan hampir pada puncak daftar Forbes dengan nilai bersih sebesar \$16,5 milyar!²⁷

Tabel 1.1 memberikan gambaran dari orang-orang terkaya di Amerika dalam sejarah.

Peluang untuk Berperan dalam Masyarakat dan Mendapatkan Pengakuan Atas Usaha Anda

Pemilik bisnis kecil sering kali merupakan warga masyarakat yang paling dihormati dan paling dipercaya. Kesepakatan bisnis berdasarkan kepercayaan dan saling menghormati adalah ciri perusahaan kecil. Pemilik menyukai kepercayaan dan pengakuan yang diterima dari pelanggan yang telah dilayani dengan setia selama bertahun-tahun. Peran penting yang dimainkan dalam sistem bisnis di lingkungan setempat serta kesadaran bahwa kerja memiliki dampak nyata dalam melancarkan fungsi ekonomi nasional merupakan imbalan bagi manajer perusahaan kecil.

Peluang Melakukan Sesuatu yang Anda Sukai dan Bersenang-senang dalam Mengerjakannya

Yang umumnya dirasakan pemilik perusahaan kecil adalah bahwa kegiatan kerja mereka sesungguhnya bukanlah kerja. Kebanyakan wirausahawan yang berhasil memilih masuk dalam bisnis tertentu, sebab mereka tertarik dan menyukai pekerjaan tersebut. Mereka membuat kegembiraan mereka menjadi pekerjaan mereka dan mereka senang bahwa mereka melakukannya! Wirausahawan ini mengikuti nasihat Harvey McKay: "Carilah pekerjaan yang Anda sukai dan Anda tidak akan pernah merasa terpaksa harus bekerja sehari pun dalam hidup Anda." Yang menjadi penghargaan terbesar bagi wirausahawan bukanlah tujuannya, melainkan lebih kepada perjalanannya.

Contoh Perusahaan

Mike Becker mengubah hobinya akan mainan yang mendatangkan nostalgia menjadi usaha bisnis yang berhasil, Funko Inc. Becker menanamkan modal \$35.000 dari uangnya sendiri untuk menghidupkan kembali bobblehead, mainan yang populer pada tahun 1950-an dan 1960-an. Produk pertamanya adalah bobblehead dari ikon restoran Big Boy, dan penjualan perusahaan tersebut melonjak ketika Becker mendapatkan hak untuk mendistribusikan bobblehead Austin Powers setelah film bioskopnya meledak pertama kali. Sejak pendiriannya pada tahun 1998, Funko telah menjual lebih dari 1,5 juta bobblehead pada toko-toko kado kecil dan toko-toko koleksi di seluruh negeri. "Sepanjang saya melakukan apa yang ingin saya lakukan dan kami memperoleh laba," kata Becker, "saya tidak dapat membayangkan sesuatu yang lebih baik."²⁸

Becker tidak saja mendapatkan cara untuk menghasilkan uang, tetapi yang lebih penting, ia melakukan sesuatu yang ia sukai.

TABEL 1.1.

Orang-orang Amerika Terkaya dalam Sejarah

Sumber: Disadur dari "The World's Richest People," Forbes, 26 Februari 2003, www.forbes.com/lises/2003/02/26/billionaireland.html; "Richest Americans in History," Forbes ASAP, 24 Agustus 1998, p. 32; Rachel Emma Silverman, "Rich & Richer: Fifty of the Wealthiest People of the Past 1,000 Years," Wall Street Journal Reports: The Millennium, 11 Januari 1999, pp. R6-R10.

Siapa	Komentar	Bisnis	Kekayaan sbg % dari ekonomi AS*
1. John D. Rockefeller (1839-1937)	Milyarder pertama Amerika. Menciptakan monopoli yang terkuat di Amerika, the Standard Oil Company.	Minyak	1.53%
2. Cornelius Vanderbilt (1794-1877)	Dikenal sebagai "Commodore." Meminjam \$100 dari ibunya pada umur 12 tahun untuk memulai apa yang kemudian menjadi Staten Island Ferry.	Jalur kereta api dan kapal	1.15%
3. John Jacob Astor (1763-1833)	Imigran yang lahir di Jerman memulai sebagai seorang pedagang bulu binatang.	Real estate New York	0.93%
4. Stephen Girard (1750-1831)	Investor terbesar dalam First Bank of the United States. Pernah meminjamkan pada U.S. Treasury sebesar \$8 juta untuk membiayai Perang tahun 1812.	Pengapalan dan perbankan	0.67%
5. Andrew Carnegie (1835-1919)	Cerita "dari miskin menjadi kaya." Berawal sebagai seorang pembuat kumparan dan berlanjut mendirikan U.S. Steel.	Baja	0.60%
6. Bill Gates (1955-)	Drop out dari Harvard dan meluncurkan Microsoft Corporation dengan Paul Allen. Orang terkaya di dunia saat ini.	Peranti lunak computer	0.43%
7. Alexander Turney Stewart (1803-1876)	Mendirikan toko serba ada pertama di Amerika Serikat.	Ritel	0.56%
8. Frederick Weyerhaeuser (1834-1914)	Bernasib baik karena ledakan permintaan Amerika atas kayu.	Kayu	0.55%
9. Larry Ellison (1944-)	Memulai Oracle Corporation dengan uangnya sendiri sebesar \$2,000 (Sekarang perusahaan pembuat peranti lunak komputer ini nomor dua terbesar setelah Microsoft).	Peranti Lunak komputer	0.15%
10. Michael Dell (1965-)	Memulai Dell Computer dari kamar asramanya di University of Texas. Sekarang penjualannya melebihi \$35milyar per tahun.	Komputer	0.11%

*Dihitung dengan membagi total kekayaan orang dengan U.S. GDP pada saat meninggal, atau bila orang itu masih hidup, oleh GDP tahun 2001.

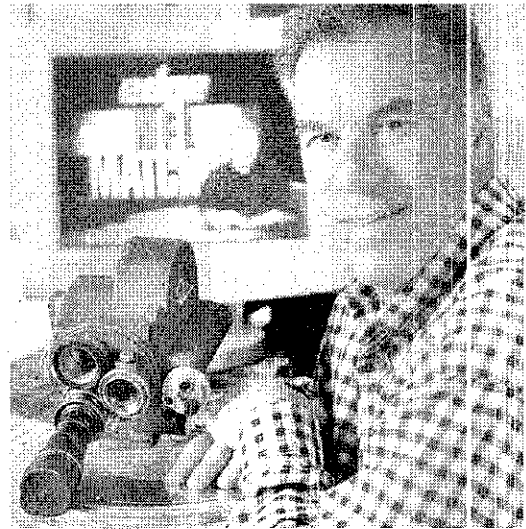
ANDA Sebagai Konsultan . . .

Revolusi Bola

Pada tahun 1962, Ed Sabol menjual mantel pada perusahaan pakaian milik ayah mertuanya di Philadelphia, dan ia merasa sangat sengsara. "Rasanya seperti pergi ke dokter gigi setiap hari," demikian ia mengingatnya. Minat Ed adalah menggunakan kamera film Bell & Howell (pelopor kamera video digital dewasa ini) yang diberikan oleh bu mertuanya sebagai hadiah perkawinan untuk membuat film mengenai hampir semua aktivitas yang dilakukan putranya Steve, terutama pertandingan sepakbola di SMU-nya. Ketika SMU setempat melihat kualitas film Ed, mereka meminta Sabol untuk memfilmkan pertandingan mereka juga. Kemudian Sabol membaca artikel dari surat kabar mengenai perusahaan setempat, Tira, yang telah membayar \$1.500 untuk hak atas film mengenai kejuaraan National Football League (NFL) tahun 1961. (Super Bowl bahkan belum ada saat itu!) Sabol memutuskan untuk memenangkan hak atas kejuaraan tahun 1962, walaupun pengalaman memfilmkan sepak bolanya terbatas hanya pada kejuaraan sepak bola di SMU putranya. Ia menghubungi komisaris NFL Pete Rozelle dan menyerahkan apa yang terbukti sebagai pemenang penawaran senilai \$3.000.

Itu merupakan langkah yang baik bagi Rozelle maupun Sabol. Lebih dari 40 tahun kemudian, Rozelle masih menganggap bahwa kejuaraan tahun 1962 antara Green Bay Packers dan New York Giants merupakan film sepak bola terbaik yang pernah dibuat. Memfilmkan pertandingan tersebut menyebabkan Sabol sadar bahwa memproduksi film mengenai pertandingan sepak bola adalah hal yang ingin ia kerjakan. Dengan menggunakan keterampilan yang ia pelajari sebagai penjual mantel, Sabol meyakinkan Rozelle mengenai gagasan bahwa NFL memerlukan perusahaan filmnya sendiri untuk membuat film bagi 14 tim yang termasuk dalam liga tersebut pada waktu itu. "Kami menyebutnya sebagai NFL Films," kata Sabol. "Ia menyukai gagasan tersebut." Sabol setuju untuk memproduksi film sebagai ganti atas \$12.000 dari masing-masing tim yang dapat menyediakan modal untuk mendanai NFL Films. Tugasnya adalah untuk melestarikan sejarah kejuaraan tersebut dan untuk mempromosikan sepak bola NFL kepada penggemar olahraga di Amerika. "Pada awal tahun 1960-an, baseball merupakan olahraga nomor satu, sepakbola perguruan tinggi nomor dua, dan tinju nomor tiga," ingat Ernie Accorsi, veteran NFL yang berumur 30 tahun. Kemudian "sepakbola pro mengambil alih regeri ini, dan NFL Films berperan besar dalam perubahan ini."

Apa yang membedakan NFL Films dari pesaingnya adalah penerapan sinematografi dalam menangkap kekuatan, kecekatan, dan semangat juang pertandingan, bukannya hanya sekedar mendokumentasikan musik, gerakan lambat, berbagai sudut pandang, dan menyoroti



Steve Sabol dan kamera yang digunakan ayahnya untuk meluncurkan NFL Films.

Sumber: Disadur dari Tian Mochari, "Archive," Inc., November 2007, p. 124; David Lidsky, "This Is NFL Films," FSB, September 2002, pp. 45-50, NFL Films, www.nflfilms.com.

secara intens. Pengambilan gambar dari permulaan tanah dari kamera yang diposisikan secara strategis, suara pemain yang saling bertubrukan, dan edit berkelas memberikan pemirsa perasaan berada di tengah-tengah pertandingan tersebut. John Facenda, yang dikenal sebagai "The Voice of Doom," menyumbang narasi puitis yang mengangkat semua film ke tingkat drama yang megah. Pendekatan Sabol terhadap kejuaraan NFL lebih seperti legendaris direktur film Hollywood Billy Wilder, bukan seperti pembaca berita yang menangkap gambar-gambar dari segmen berita olahraga di malam hari. Pendekatan NFL Films yang kreatif terhadap kejuaraan tersebut telah berhasil mengumpulkan 82 Emmy Awards untuk perusahaan tersebut sampai hari ini. Hal ini menyebabkan NFL Films menjadi pembuat film yang paling dihormati dalam bidang olahraga. "Bayangkan apa yang akan terjadi apabila Cezanne, Picasso, atau Monet melihat NFL," kata seorang kolumnis koran. "Hasilnya akan berupa NFL Films."

Ketika Ed Sabol pensiun dari NFL Films tahun 1987 pada umur 71 tahun, putranya, Steve, mengambil alih sebagai presiden perusahaan dan secara hati-hati memandu perusahaan tersebut ke arah baru. Steve orang yang genius dalam bidang kreatif dan artistik di balik perusahaan tersebut. Dengan hati-hati ia membangun budaya inovasi dan kreativitas di antara karyawannya. Menjelaskan mengenai filosofinya, Steve mengatakan, "Kepemimpinan adalah kebebasan dari bakat. Kami mendorong orang-orang menjadi kreatif

mungkin." Pada waktu tertentu, Steve memberikan imbalan \$1.000 bagi kegagalan paling spektakuler selama setahun. "Kami tidak merayakan kegagalan, tetapi secara lihay, merayakan keinginan untuk mengambil risiko," ujarnya.

Sinematografer berpengalaman yang mendokumentasikan pertandingan dan drama adalah kunci terpenting dari keberhasilan perusahaan tersebut. NFL Films mengirimkan setidaknya dua sinematografer pada setiap pertandingan, dan seluruh kru merekam film lebih dari 1.000 mil dari film 16 mm setiap musimnya! (Hampir 30 kru meliput Super Bowl, menggunakan lebih dari 25 mil film hanya untuk satu film itu saja.) "Trees" adalah mereka yang bertanggung jawab atas kamera tak bergerak yang ditempatkan jauh di atas pertandingan dan bertanggung jawab untuk mengambil gambar setiap permainan dalam keluarga tersebut. "Moles" adalah anggota kru yang berpindah di sekitar lapangan dengan kamera portabel, mengambil gambar dari sudut pandang pemain. Mereka harus memiliki kemampuan untuk memahami alur pertandingan dan untuk mengantisipasi arah tendangan bola. "Weasels" meliput segala sesuatunya kecuali permainan di lapangan. Mereka mencari kejadian di luar lapangan yang berhubungan dengan pemain dan pelatih

dan kadang-kadang memfilmkan penggemar di tribun atau di lapangan parkir. NFL Films saat ini memproduksi lebih dari 400 jam program asli setiap tahunnya yang ditayangkan pada berbagai saluran TV.

Inovasi tetap menjadi bagian penting dalam keberhasilan NFL Films. Perusahaan tersebut baru-baru ini pindah ke dalam fasilitas seluas 200.000 kaki persegi yang berisikan teknologi video terbaru yang akan menyebabkan perusahaan ini dapat tetap terdepan sebagai pembuat film. NFL Films telah menempuh perjalanan panjang sejak awal yang sederhana, tetapi dalam banyak cara perusahaan ini tetap menjadi bisnis keluarga - satu bisnis yang merevolusionasi cara orang-orang Amerika menonton sepak bola.

1. Identifikasikan sifat-sifat kewirausahaan yang diperlihatkan oleh Ed Sabol dan putranya Steve.
2. Bagaimana Anda dapat mencirikan filosofi, keyakinan, dan nilai keluarga Sabol? Seberapa penting filosofi, keyakinan, dan nilai pendiri perusahaan terhadap perkembangan perusahaan kecil?
3. Faktor-faktor apa saja yang mengantarkan keberhasilan NFL Films?

POTENSI KELEMAHAN KEWIRAUSAHAAN

Walaupun pemilik perusahaan mendapatkan banyak keuntungan dan memperoleh banyak peluang, siapa pun yang berencana memasuki dunia kewirausahaan harus menyadari adanya potensi kelemahan. Orang-orang yang merasa aman karena memperoleh pendapatan tetap, paket tunjangan yang mencakup banyak hal, liburan dua minggu, dan dukungan staf perusahaan barangkali tidak seharusnya terjun ke dunia bisnis. Beberapa kelemahan kewirausahaan mencakup berikut ini:

3-B Menguraikan kelemahan kewirausahaan.

Pendapatan Yang Tidak Pasti

Membuka dan menjalankan perusahaan tidak memberi jaminan bahwa wirausahawan akan menghasilkan cukup uang untuk hidup. Beberapa perusahaan kecil sangat sulit memperoleh pendapatan yang cukup besar agar dapat membayar pemilik/manajernya secara layak. Pada masa awal usahanya, pemilik sering menghadapi masalah dalam melunasi kewajiban keuangannya dan mungkin hidup dari tabungan. Pendapatan tetap yang diperoleh dari pihak lain tempat ia bekerja sudah tidak ada lagi. Pemilik adalah orang terakhir yang menerima gaji.

Risiko Kehilangan Seluruh Investasi

Tingkat kegagalan bisnis kecil relatif tinggi. Menurut penelitian baru-baru ini, 35 persen dari perusahaan baru gagal dalam waktu dua tahun dan 54 persen tutup dalam waktu empat tahun. Setelah enam tahun, 64 persen perusahaan baru akan gulung tikar. Penelitian ini juga memperlihatkan ketika sebuah perusahaan menciptakan setidaknya satu pekerjaan di awal-awal tahun, kemungkinan kegagalan setelah enam tahun merosot menjadi 35 persen.²⁹⁾

Sebelum "mencapai periode keemasan", wirausahawan harus bertanya pada diri sendiri apakah mereka secara psikologis mampu mengatasi akibat dari kegagalan yang mungkin timbul:

Apakah hal terburuk yang mungkin terjadi bila saya membuka perusahaan dan gagal?

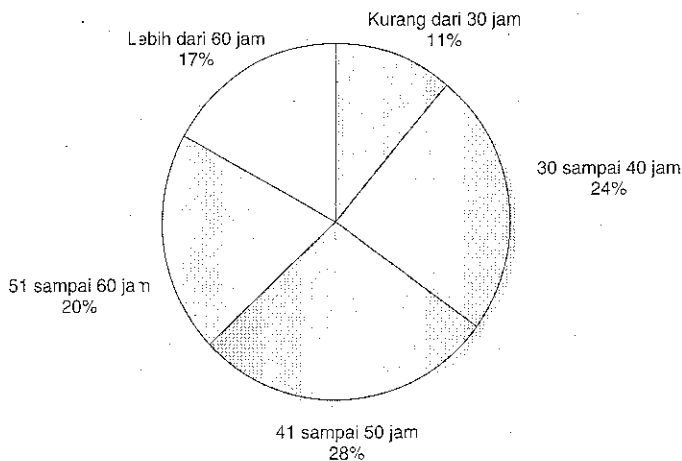
Seberapa besar peluang terjadinya hal terburuk itu? (Apakah saya benar-benar siap untuk meluncurkan perusahaan saya?)

Apa yang harus saya lakukan untuk menekan risiko kegagalan bisnis saya?

Apabila bisnis saya gagal, apa rencana cadangan untuk mengatasinya?

Kerja Lama dan Kerja Keras

Memulai perusahaan baru sering membuat pemilik mempunyai jadwal mimpi buruk. Menurut survei yang baru-baru ini dilakukan oleh Dun & Bradstreet, 65 persen wirausahawan membaktikan dirinya selama 40 jam atau lebih dalam seminggu untuk perusahaan mereka (lihat Gambar 1.2). Dalam banyak perusahaan baru, enam sampai tujuh jam kerja tanpa uang lembur di hari libur merupakan hal biasa. Pada kenyataannya, satu studi yang dilakukan American Express menemukan bahwa 29 persen dari pemilik perusahaan kecil tidak mempunyai rencana mengambil liburan musim panas. Alasan utama? "Terlalu sibuk."³⁰ Pemilik ini merasakan tekanan karena mereka tahu bahwa apabila bisnis tutup pendapatan tidak masuk dan pelanggan akan pergi ke tempat lain. "Anda harus memiliki stamina untuk mampu melihatnya," kata Chantelle Ludski, pendiri fresh!, perusahaan makanan organik yang berbasis di London. "Saya sering bekerja 16 jam pada hari-hari kerja. Hari libur dan cuti merupakan hal yang tidak pernah terpikirkan!"³¹



GAMBAR 1.2 Jumlah Jam per Minggu yang Di edikan Wirausahawan untuk Perusahaan Mereka.

Sumber: Disadur dari Dun & Bradstreet
21st Annual Small Survey Summary
Report, 2002, p. 35.

Mutu Hidup yang Rendah sampai Bisnis Mapan

Panjangnya jam kerja dan kerja keras yang diperlukan untuk mendirikan perusahaan akan menyita hidup wirausahawan. Pemilik perusahaan sering menyadari bahwa peran mereka sebagai suami atau istri dan ayah atau ibu menjadi terabaikan akibat pendirian bisnis ini. Masalah ini dihadapi oleh sebagian besar wirausahawan yang mendirikan perusahaan pada usia 25-39 tahun, ketika mereka juga memulai kehidupan berkeluarga (lihat Gambar 1.3). Sebagai hasilnya, pernikahan, hubungan dengan keluarga, dan pertemanan sering menjadi korban akibat dari kepemilikan perusahaan kecil. "Sifat-sifat wirausahawan tidak mudah ditanggalkan ketika Anda masuk ke dalam rumah Anda," kata seorang peneliti kewirausahaan, menggambarkan bagaimana seringkali kepemilikan bisnis menjadi sumber pertikaian dengan keluarga dan kehidupan sosial seseorang.³²

Ketegangan Mental yang Tinggi

Memulai dan mengelola perusahaan dapat menjadi pengalaman yang sangat berharga, tetapi juga dapat menimbulkan ketegangan mental yang tinggi. Wirausahawan sering menanamkan modal besar dalam perusahaannya di luar keamanan dan kemampuan keuangannya, serta sering menggadaikan segala sesuatu yang mereka miliki untuk usahanya. Kegagalan sering berarti kehancuran keuangan, dan itu menciptakan tingkat ketegangan dan kekhawatiran yang tinggi! Beberapa wirausahawan menanggung beban mengelola perusahaannya sendirian karena mereka tidak bisa mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain, walaupun karyawan mereka mampu melakukannya.

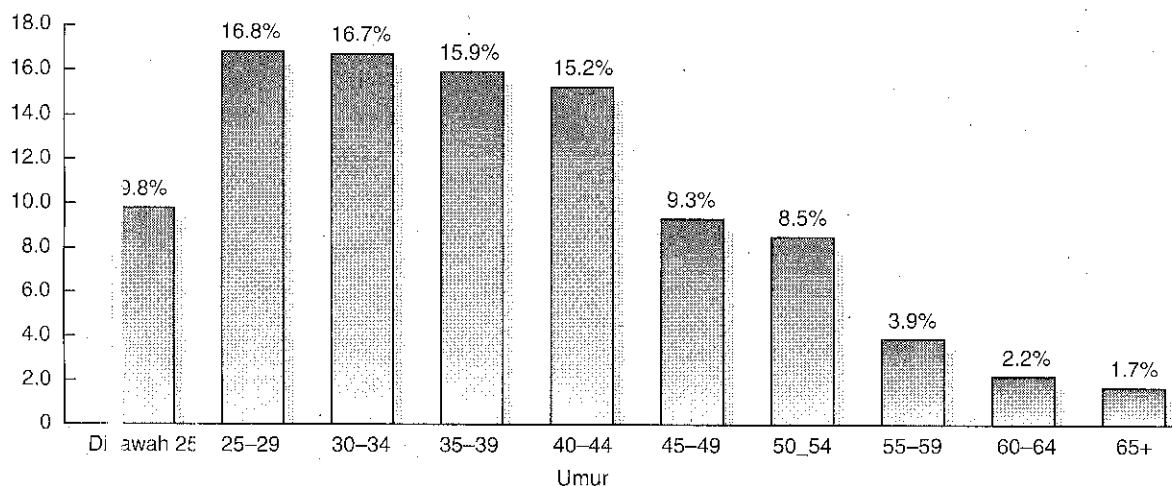


FIGURE 1.3 Umur Pemilik Ketika Perusahaan Didirikan.

Sumber: National Federation of Independent Business and Wells Fargo Bank, 1999.

Jo DeMars, pendiri *DeMars and Associates*, perusahaan yang mengelola pertikaian garansi dan arbitrase bagi pembuat mobil, memandu perkembangan perusahaannya selama 13 tahun dengan mengelola segala macam hal. Akan tetapi, baik DeMars maupun perusahaan tersebut menerima ganjarannya. "Saya letih dan kehabisan tenaga," ujarnya. Karena terlalu berfokus pada masalah sehari-hari, DeMars mengabaikan manajemen strategis perusahaan tersebut. Solusinya adalah mengambil cuti panjang selama empat bulan dan membiarkan tim manajemennya (dan seorang konsultan terpercaya) untuk menjalankan perusahaannya. Ternyata perusahaan tersebut mampu bertahan selama ia cuti. Sekembalinya dari cuti panjang, DeMars memotivasi karyawannya untuk mengambil keputusan harian sementara ia berfokus pada masalah-masalah yang lebih luas, seperti menulis rencana bisnis pertamanya secara mendalam dan menciptakan sebuah divisi baru.³³

Contoh Perusahaan

Tanggung Jawab Penuh

Memang menakutkan menjadi bos diri sendiri, tetapi banyak wirausahawan menyadari bahwa mereka harus mengambil keputusan mengenai berbagai hal yang tidak mereka kuasai. Banyak pemilik perusahaan memiliki kesukaran menemukan penasihat. Sebuah jajak pendapat mengenai perusahaan kecil nasional yang baru-baru ini dilakukan oleh National Federation of Independent Businesses menemukan bahwa 34 persen dari pemilik perusahaan tidak memiliki seseorang yang dapat dijadikan tempat bertanya sewaktu membuat keputusan bisnis yang penting.³ Bila tidak ada seorang pun tempat bertanya, mereka dengan segera merasakan tegang. Menyadari bahwa keputusan yang mereka ambil adalah penyebab keberhasilan atau kegagalan akan mengakibatkan dampak yang merusak pada beberapa orang. Pemilik perusahaan kecil dengan segera menyadari bahwa mereka sendirilah bisnisnya.

Keputusan-asaan

Meluncurkan perusahaan merupakan usaha yang sangat memerlukan dedikasi, disiplin, dan keuletan. Sepanjang usahanya membangun perusahaan yang berhasil, wirausahawan akan selalu menghadapi berbagai macam hambatan, beberapa di antaranya tampaknya tidak dapat diatasi. Dalam menghadapi kesulitan seperti itu, keputusan-asaan dan kekecewaan menjadi emosi yang biasa dirasakan. Wirausahawan yang berhasil akan menyadari bahwa setiap perusahaan mengalami hal-hal yang berat sepanjang jalannya, dan mereka mengarungi waktu-waktu sulit dengan bekerja sungguh keras dan memiliki simpanan optimis yang banyak sekali.

DI BALIK LEDAKAN: APA PEMICU API KEWIRAUSAHAAN?

Kekuatan apa yang mendorong kecenderungan kewirausahaan dalam perekonomian kita? Faktor mana yang membawa kita ke era kewirausahaan ini? Beberapa faktor yang paling menonjol mencakup berikut ini:

Wirausahawan sebagai Pahlawan

Faktor tak terwujud namun sangat penting adalah sikap orang Amerika terhadap wirausahawan. Sebagai bangsa kita telah meningkatkan status mereka sebagai pahlawan dan kita mengikuti mereka sebagai model yang patut ditiru. Pendiri bisnis seperti Bill Gates (Microsoft Corporation), Mary Kay Ash (Mary Kay Cosmetics), Jeff Bezos (Amazon.com), Michael Dell (Dell Computer Corporation), serta Ben Cohen dan Jerry Greenfield (Ben & Jerry's Homemade Inc.) adalah pahlawan di bidang kewirausahaan, seperti halnya Tiger Woods dan Kurt Warner dalam bidang olahraga.

Pendidikan Kewirausahaan

Banyak akademi dan universitas menyadari bahwa kewirausahaan merupakan mata kuliah yang sangat populer. Dihantui oleh berkurangnya kesempatan kerja di perusahaan-perusahaan Amerika dan jalur karir yang kurang menjanjikan, jumlah mahasiswa yang menginginkan memiliki bisnis sendiri sebagai karir meningkat dengan cepat. Dewasa ini, lebih dari 1.500 akademi dan universitas menawarkan mata kuliah kewirausahaan dan bisnis kecil pada sekitar 15.000 mahasiswa. Banyak akademi dan universitas kesulitan memenuhi permintaan akan mata kuliah kewirausahaan dan bisnis kecil ini.

Faktor Ekonomi dan Kependudukan

Hampir dua pertiga wirausahawan memulai bisnis mereka antara umur 25-44 tahun, dan banyak populasi bangsa kita masuk dalam kisaran umur ini. Ditambah, pertumbuhan ekonomi antara tahun 1980-an dan 1990-an telah menciptakan jumlah kemakmuran yang cukup besar di antara orang-orang dari kelompok umur ini dan berbagai peluang bisnis yang modalnya ditanamkan oleh mereka.

Pergeseran ke Ekonomi Jasa

Sektor jasa menghasilkan 92 persen pekerjaan dan 85 persen Produk Domestik Bruto (PDB) di Amerika Serikat, yang mencerminkan peningkatan tajam sejak satu dasawarsa lalu. Karena biaya pendirian yang relatif rendah, bisnis jasa telah menjadi sangat populer di antara wirausahawan. Meledaknya sektor jasa akan berlanjut dengan semakin banyaknya peluang bisnis, dan tidak semuanya bergerak dalam bidang teknologi tinggi.

Contoh Perusahaan

Sebagai contoh, Christopher Kelly dan Michele Fitzgerald, dua orang aktor paruh waktu, mendirikan **L.A. Bike Tours** pada tahun 1999 untuk memenuhi hobi mereka terhadap hal-hal yang berkaitan dengan film dan legenda Hollywood. Kedua wirausahawan tersebut menawarkan tur ke Hollywood, Beverly Hills, dan Venice Beach - semuanya dengan mengendarai sepeda! Lebih dari sekedar tur "melihat rumah selebritis" biasa, L.A. Bike Tours menawarkan tur yang menyenangkan dan menarik dengan mengunjungi tempat-tempat paling memikat di daerah tersebut. "Rasanya sangat jauh berbeda bila berada di luar dibandingkan berada dalam kendaraan tertutup," kata Fitzgerald. "Hal ini membuat Anda lebih merasa menjadi bagian dari pengalaman tersebut." Beberapa tur memiliki tema khusus, seperti tur Marilyn Monroe, yang berfokus pada kehidupan aktris terkenal itu, dan tur "Death and Despair" pada saat Halloween dengan menampilkan beberapa kisah-kisah Hollywood yang mengerikan. Walaupun pada awalnya penjualan sangat lambat, bisnis perjalanan khusus Kelly dan Fitzgerald telah masuk dalam salah satu segmen pariwisata yang berkembang paling pesat, dan penjualannya mengalami peningkatan.³⁵

Kemajuan Teknologi

Dengan bantuan mesin bisnis modern seperti komputer pribadi, laptop, mesin faks, fotokopi, printer berwarna, mesin penjawab telepon, dan voice mail, seseorang dapat bekerja di rumah seperti layaknya bisnis besar. Pada jaman dulu, tingginya biaya teknologi membuat perusahaan kecil tidak mungkin bersaing dengan perusahaan besar yang mampu membeli alat-alat tersebut. Dewasa ini, harga komputer dan alat komunikasi lain terjangkau oleh perusahaan kecil. Meskipun wirausahawan mungkin tidak mampu untuk memproduksi peralatan besar di kamarnya, mereka dapat mengembangkan bisnis jasa atau menyalurkan informasi perusahaan dari rumah ke efektif perusahaan Fortune 500 kepada pelanggan dan kliennya.

Gaya Hidup Bebas

Kewirausahaan sesuai dengan keinginan gaya hidup orang Amerika yang menyukai kebebasan dan kemandirian. Orang ingin memiliki kebebasan untuk memilih tempat mereka tinggal, jam kerja yang mereka sukai, dan apa yang mereka kerjakan. Meskipun keamanan keuangan tetap merupakan tujuan penting bagi hampir semua wirausahawan, tetapi mereka meletakkan prioritas utama untuk masalah-masalah gaya hidup seperti memiliki lebih banyak waktu untuk keluarga dan teman, lebih banyak waktu senggang, dan lebih besar kemampuan mengendalikan stres sehubungan dengan kerja.

E-Commerce dan World Wide Web

World Wide Web merupakan jaringan sangat besar yang menghubungkan komputer di seluruh dunia melalui Internet dan membuka lautan informasi kepada penggunanya. Perkembangannya telah melahirkan ribuan usaha kewirausahaan sejak permulaannya pada tahun 1993. Perdagangan online tumbuh dengan sangat cepat (lihat Gambar 1.4), menciptakan berbagai peluang bagi wirausahawan yang paham akan Internet. Biro perjalanan, peranti keras dan lunak komputer, buku, musik, video, dan perangkat elektronik merupakan barang-barang yang terjual paling laras melalui Internet, tetapi wirausahawan belajar bahwa mereka dapat menggunakan alat yang lahsyat ini untuk menjual segala macam! Sekitar 57 persen dari perusahaan kecil memiliki akses dengan Internet, dan 33 persen memiliki situs Web. Perusahaan yang mempunyai situs Web dengan cepat meraih keuntungan. Keuntungan yang paling sering disebutkan sehubungan dengan meluncurkan situs Web adalah adanya tambahan pelanggan; pada kenyataannya, setelah meluncurkan situs, 41 persen dari perusahaan kecil dilaporkan mengalami peningkatan penjualan. Lima puluh lima persen dari perusahaan kecil dengan situs Web melaporkan bahwa situs mereka dapat mencapai titik impas atau mendapatkan laba.³⁶ "Netpreneurs" ini menggunakan situs Web mereka untuk berhubungan dengan pelanggan mereka dan, akhirnya, untuk menarik pelanggan baru. "Perusahaan kecil yang menggunakan situs Web untuk memasarkan produk dan jasa mereka mengalahkan mereka yang tidak menggunakannya," kata seorang eksekutif di Verizon, yang mensponsori survei perusahaan kecil Internet tahunan. "Janji Internet mulai membuahkan hasil."³⁷

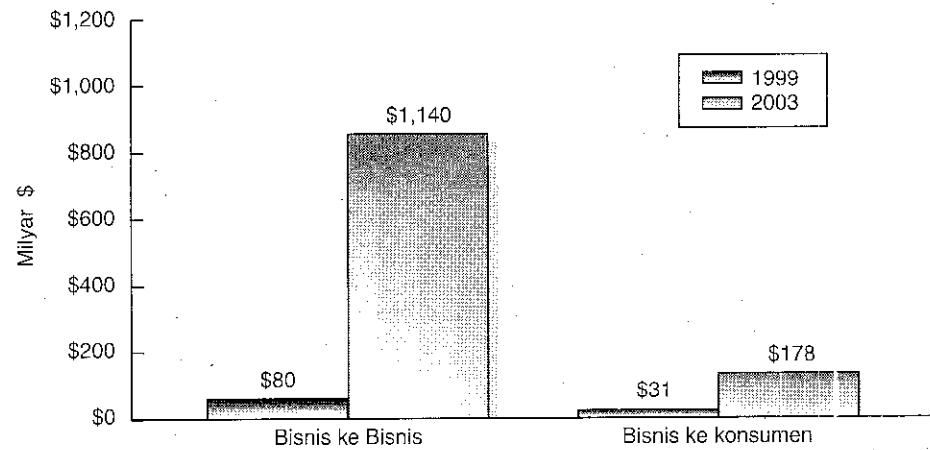
World Wide Web—jaringan sangat besar yang menghubungkan komputer di seluruh dunia melalui Internet dan membuka lautan informasi bagi penggunanya. Peluang bisnis utama bagi wirausahawan.

Internet telah merangsang pertumbuhan pada *Timbuk2 Designs*, perusahaan kecil di San Francisco yang membuat tas berdisain khusus bagi pengendara sepeda. Rencana bisnis asli perusahaan ini menginginkan pelanggan untuk merancang tas mereka sendiri di toko-toko sepeda di seluruh negeri ini. Karena *Timbuk2* dapat menarik biaya tambahan atas tas-tas yang dibuat sesuai pesanan yang mencakup bentuk, aksesoris, dan warna unik, margin labanya menjadi menarik. Akan tetapi, kebanyakan toko yang menjual tas-tas *Timbuk2* hanya ingin menyimpan tas-tas biasa dalam warna-warna standar. Pada tahun 1999, pendiri Rob Honeycutt dan presiden Brennan Mulligan memutuskan untuk mengabaikan gagasan menawarkan tas berdisain khusus melalui gerai-gerai eceran. Mereka menyimpulkan bahwa cara terbaik untuk meraih pelanggan tujuan yang menginginkan tas berdisain khusus dari perusahaan tersebut adalah melalui Internet. Ketika perusahaan memperkenalkan fitur "Built Your Own" pada situs Web-nya, penjualannya meledak. Lebih dari 30 persen total penjualan *Timbuk2* dan 50 persen dari laba bruto-nya berasal dari situs Web-nya. "Bagi kami, (e-commerce) adalah hal terbaik yang pernah terjadi," kata Mulligan.³⁸

Contoh Perusahaan

GAMBAR 1.4 Perdagangan Online

Sumber: International Data Corporation



Peluang Internasional

Dalam mencari pelanggan, bisnis kecil tidak lagi dibatasi dalam ruang lingkungannya sendiri. Pergeseran dalam ekonomi global yang dramatis telah membuka pintu pada peluang bisnis yang luar biasa bagi wirausahawan yang berkeinginan menguasai seluruh dunia. Meskipun Amerika merupakan pasar yang menarik bagi wirausahawan, tetapi sekitar 95 persen penduduk dunia hidup di luar negeri ini. Beberapa hal yang mengubah dunia seperti runtuhnya tembok Berlin, hancurnya Komunisme, dan hilangnya hambatan perdagangan melalui perjanjian perdagangan telah mengubah aturan dunia dan telah membuka lebih banyak pasar dunia bagi wirausahawan. Dewasa ini, bisnis-bisnis kecil menjangkau dunia dari tempat asalnya. Perusahaan kecil membentuk 97 persen dari seluruh bisnis yang terlibat dalam kegiatan ekspor, tetapi hanya menyumbang 30 persen dari penjualan ekspor negara ini.³⁹ Sebagian besar perusahaan kecil tidak memanfaatkan peluang ekspor, sering karena pemiliknya tidak tahu cara atau lokasi untuk memulai kegiatan ekspor. Walaupun terorisme dan resesi global telah memperlambat pertumbuhan perdagangan internasional, peluang global bagi perusahaan kecil memiliki harapan positif untuk jangka panjang.

Walaupun menjadi global bisa penuh dengan bahaya dan masalah, banyak wirausahawan menyadari bahwa menjual produk dan jasa mereka di pasar luar negeri sebenarnya tidaklah terlalu sukar. Perusahaan kecil yang telah berhasil memperluas diri ke dalam pasar luar negeri cenderung untuk tergantung pada strategi-strategi berikut ini:

- Meneliti pasar luar negeri secara menyeluruh.
- Memfokuskan diri pada satu negara tunggal pada awalnya.
- Menggunakan sumber daya pemerintah yang dirancang untuk membantu perusahaan kecil dalam memantapkan keberadaannya di pasar internasional.
- Membangun aliansi dengan mitra setempat.

Contoh Perusahaan

Sejak pendiriannya pada tahun 1966, **Kelley Manufacturing Company**, pembuat peralatan pemanenan kacang tanah yang berbasis di Tifton, Georgia, secara eksklusif berfokus pada pasar domestik. Kemudian, tahun 1999, manajer pada bisnis yang dimiliki karyawan ini memutuskan bahwa sudah waktunya untuk mengembangkan sayap ke dalam pasar global. Strategi ekspor perusahaan ini berhasil, dan Kelley saat ini mampu menjual produknya di empat benua, menjadikan perusahaan ini sebagai produsen peralatan pemanenan kacang tanah terbesar di dunia.⁴⁰

ANDA Sebagai Konsultan . . .

Tidak Pernah Terlalu Muda

Ketika Erica Gluck baru berusia tujuh tahun, ia begitu ingin mendapatkan uang sendiri sehingga ia mengancam akan menjual boneka beruang teddy-nya di trotoar. Namun, ia kemudian mendekati pemilik toko pasta tempat ia dan keluarganya sering berbelanja dan bertanya apakah ia bisa menjual pasta mereka pada pasar akhir pekan petani di dekat San Diego. "Saya sangat menyukai [pasta mereka]," kata Erica, "dan saya ingin semua orang mencobanya." Ia membeli 120 paket seharga \$1,25 dengan keinginan menjualnya dengan harga dua kali lipat. "Kami membayangkan kemungkinan terburuk yang dapat terjadi adalah bahwa kita harus makan pasta setiap malam selama sebulan," ingat Mary, ibu Erica. Persediaan mereka terjual dengan cepat, dan bisnis baru, Erica's Pasta, telah lahir. Perusahaan tersebut telah berkembang selama bertahun-tahun dan sekarang, selain pasta, perusahaan juga menjual pesto, minyak zaitun, dan roti berbentuk hati. Orang tua Erica saat ini bekerja penuh waktu untuk bisnisnya itu, dan Erica membantu ayahnya, Chris, menulis sebuah buku resep pasta yang berisi resep-resep yang disukai anak-anak dan dijual perusahaan tersebut melalui divisi terpisah yang disebut Pasta Press. Adik perempuan Erica, Katie, juga telah menciptakan bisnisnya sendiri: Katie's Koop, yang menjual telur segar di pasar petani. Kedua anak perempuan ini memberikan 10 persen pendapatan mereka kepada gereja mereka, menabung 50 persen, dan membelanjakan sisanya. "Kami tidak akan melakukan hal ini bila tidak karena Erica," Mary mengakui.

Di awal-awal kuliah di perguruan tinggi, Adam Witty mendapatkan inspirasi untuk bisnisnya setelah berulang kali memperhatikan tiket Orlando Magic milik ayahnya yang sibuk, tersisa-sisa ketika jadwalnya berubah secara tidak terduga pada saat-saat terakhir. "Saya ingat sering melihat Ayah membuang tiket-tiket Magic karena ia tidak dapat melihat pertandingan tersebut, dan ia tidak dapat menemukannya orang lain pada waktu yang singkat untuk menggantinya tiket tersebut," ujar Witty. Ia meluncurkan Ticket Advantage, perusahaan berbasis Web yang menyediakan jasa pelayanan online bagi pemegang tiket dan pembeli tiket. Dengan menggunakan sistem transaksi aman Ticket Advantage, pembeli tiket untuk satu pertandingan dapat membeli dari pemegang tiket musiman yang biasanya sudah tidak tersedia lagi. Selain National Basketball Association, perusahaan Witty telah bermitra dengan hampir semua organisasi olah raga besar, termasuk Women's National Basketball Association, National Football League, Major League Baseball, Major League Soccer, National Hockey League, National Collegiate Athletic Association, Arena Football League, dan National Association of Stock Car Automobile Racing. Witty mengembangkan konsep Ticket Advantage dari kamar

asramanya di Clemson University dan menggunakan sumber daya Spiro Center for Entrepreneurial Leadership di universitasnya untuk memperbaiki idenya.

Wirausahawan yang sedang menanjak di University of Maryland dapat memanfaatkan program khusus yang dirancang oleh universitas itu untuk "menciptakan budaya wirausahawan." Program Hinman Campus Entrepreneurship milik universitas ini menyediakan ruangan dalam asrama yang khusus dirancang untuk menampung 100 siswa yang ingin membangun perusahaan mereka sendiri. Mahasiswa tidak hanya berbagi tempat tinggal dengan mereka yang memiliki jiwa kewirausahaan sama, penataan ideal untuk mendorong pendirian bisnis, tetapi mereka juga memiliki akses terhadap berbagai fasilitas seperti ruangan konferensi yang profesional, akses Internet tanpa kabel, papan tulis putih, fasilitas computer yang cukup banyak, peralatan video konferensi, mesin fotokopi, dan sistem telepon yang secara serempak menghubungkan rumah dan telepon genggam sehingga tidak ada seorang pun yang kehilangan telepon bisnis penting. Presentasi mingguan dari wirausahawan, penanam modal usaha, pengacara, dan lainnya membantu mahasiswa menetapkan ide bisnis mereka dan mengembangkan rencana bisnis mereka. Dua ratus mahasiswa melamar untuk mendapatkan 100 tempat yang tersedia di asrama dengan lingkungan bisnis seperti di inkubator tersebut. Program, yang telah memenangkan Price Institute Innovative Entrepreneurship Educators Award, berjalan dengan baik. Dua puluh mahasiswa telah meluncurkan perusahaan, termasuk perusahaan perangkat lunak medis dan bisnis penjualan buku teks. "Sering kali ide terbaik muncul ketika makan pizza di tengah malam," kata seorang pejabat. Satu wirausahawan mahasiswa dalam program tersebut setuju, "Yang terpenting adalah komunitas. Berada di sekitar orang-orang dalam program ini memberikan inspirasi seseorang untuk berpikir mengenai peluang lain yang ada di luar sana. Apa yang saya pelajari di sini adalah cara membuat rencana, cara membuat perusahaan benar-benar berjalan."

Anda pikir Anda terlalu muda menjadi wirausahawan? Tentu tidak! Tyler Dikman, yang memulai perusahaan pemasok komputer pada usia 15 tahun, berkata, "Saya berharap memulai bisnis saya lebih awal. Anda dapat berandai-andai selamanya, tetapi saya benar-benar berharap bisa memulai bisnis saya ketika berusia 13 tahun."

1. Selain hambatan normal dalam memulai bisnis, apakah hambatan lain yang dihadapi wirausahawan muda?
2. Apa keuntungan yang dimiliki wirausahawan muda ketika meluncurkan perusahaan?

3. Nasihat apa saja yang akan Anda berikan kepada rekan mahasiswa untuk memulai perusahaan?

4. Bekerjalah dalam kelompok dengan teman sekelas Anda untuk mengembangkan ide mengenai apa yang harus dilakukan akademi atau perguruan tinggi untuk menciptakan budaya wirausahawan di kampus Anda atau dalam komunitas Anda?

Sumber: Julie Sloane, "Most Likely to Succeed," FSB, November 2002, p. 22; Ellen McCharty, "A Down for Dreamers," Washington Post, 30 Oktober 2002, p. E1; "Hinman CEOs Living-Learning Entrepreneurship Program," www.hinmanceos.umd.edu; Teresa Hopkins, "The Winning Ticket," *Clemson World*, Summer 2002, pp. 12-13; Glenn D. Bridges, "Clemson Program Incubates Future Business Leaders," *GSA Business*, 25 Februari 2002, p. 6; Janet Bodnar, "No Kidding," *Kiplinger's Personal Finance Magazine*, September 2001, pp. 110-113.

5. Menjelaskan keragaman budaya dalam kewirausahaan.

KERAGAMAN BUDAYA DALAM KEWIRAUSAHAAN

Seperti yang telah kita lihat, hampir setiap orang memiliki potensi untuk menjadi seorang wirausahawan. Tentu saja, keragaman menjadi tanda kewirausahaan. Kita saat ini menelaah berbagai ragam orang yang membentuk struktur kewirausahaan.

Wirausahawan Muda

Orang-orang muda mulai mengambil bagian dalam memulai bisnis. Karena cikecewaan dengan prospek mereka dalam korporasi Amerika dan bersedia mengambil peluang dalam mengendalikan nasib mereka sendiri, banyak generasi muda lebih memilih kewirausahaan sebagai jalur karir mereka. Penelitian oleh Babson College menemukan bahwa Generasi X (mereka yang lahir antara tahun 1965-1976) tiga kali lebih besar kemungkinannya untuk meluncurkan bisnis dibandingkan mereka yang berada dalam kelompok umur lainnya. Anggota generasi ini bertanggung jawab atas 80 persen dari seluruh bisnis awal, menyebabkan generasi ini menjadi generasi yang paling memiliki jiwa kewirausahaan tinggi dalam sejarah.⁴¹ Tidak ada kemunduran yang terjadi ketika generasi ini menegangkan otot-otot kewirausahaannya. Generasi X mungkin lebih tepat disebut sebagai "Generasi E."

Bahkan remaja dan mereka yang berumur di awal 20 tahun (Generasi Milenium lahir setelah tahun 1982), menunjukkan minat yang tinggi dalam kewirausahaan. Kemah-kemah wirausahawan muda bermunculan di seluruh negeri untuk mengajarkan anak-anak muda cara meluncurkan dan menjalankan bisnis, serta banyak di antaranya yang memenuhi impian mereka.

Contoh Perusahaan

Tyler Dikman baru berumur 15 tahun ketika ia memulai *CoolTronics*, perusahaan pemasok komputer yang berbasis di Tampa, Florida, setelah ia belajar cara membetulkan komputer sewaktu ia magang di Merrill Lynch. Ketika ia meluncurkan perusahaannya, Tyler "bahkan tidak memiliki mobil. Klien bersedia menjemput saya," ia mengingat masa itu. Sewaktu bisnisnya berkembang, Tyler mengambil alih ruang kerja ayahnya dan mengubahnya menjadi kantor pusat perusahaannya. "Ruang tamu menjadi galangan kapal A," ujarnya. Saat ini, di perguruan tinggi, ia tetap menjalankan bisnis, yang penjualannya mencapai lebih dari \$1 juta.⁴²

Karena anak-anak muda seperti Tyler, masa depan kewirausahaan terlihat sangat gemilang.

Wirausahawan Wanita

Meskipun telah diperjuangkan selama bertahun-tahun secara legislatif, wanita tetap mengalami diskriminasi di tempat kerja. Meskipun demikian, bisnis kecil telah menjadi pelopor dalam menawarkan peluang di bidang ekonomi baik pekerjaan maupun kewirausahaan. Semakin banyak wanita menyadari bahwa cara terbaik untuk menembus dominasi pria ("glass ceiling") yang menghambat peningkatan karier mereka untuk mencapai ke puncak organisasi adalah memulai bisnis mereka sendiri. Hampir 6 persen dari wanita dewasa saat ini memiliki bisnis sendiri.⁴³ Faktanya, wanita yang membuka bisnis dua kali lebih banyak daripada pria.⁴⁴ Wirausahawan wanita bahkan telah menerobos rintangan di bidang komik strip. Blondie Bumstead, tipe ibu rumah tangga yang menikah dengan Dagwood dan telah lama tinggal di pinggiran kota, sekarang memiliki bisnis katering bersama teman baik dan tetangganya Tootsie Woodly! Walaupun sekitar 69 persen dari bisnis yang dimiliki wanita berkonsentrasi di bidang eceran dan jasa (seperti layaknya kebanyakan bisnis), wirausahawan wanita berkembang

dengan pusat dalam industri yang sebelumnya dikuasai oleh pria. Menurut Center for Women's Business Research, industri yang berkembang paling cepat untuk perusahaan yang dimiliki wanita adalah konstruksi, pertanian, transportasi, komunikasi dan utilitas (air, listrik).⁴⁵

Meskipun bisnis yang dibuka oleh wanita cenderung lebih kecil dibandingkan dengan bisnis yang dibuka pria, tetapi dampaknya sama sekali tidak kecil. Perusahaan-perusahaan yang dimiliki wanita mempekerjakan lebih dari 9,2 juta karyawan dan menghasilkan penjualan lebih dari \$1,1 triliun per tahun! Wanita memiliki sekitar 28 persen dari seluruh bisnis swasta di Amerika Serikat, jumlah yang tumbuh sebesar 37 persen antara tahun 1997 dan 2002.⁴⁶ Walaupun bisnis mereka cenderung tumbuh lebih lambat daripada bisnis yang dimiliki pria, bisnis milik wanita memiliki tingkat hidup yang lebih tinggi daripada keseluruhan bisnis di A.S. Saat ini wirausahawan wanita lebih berpendidikan dan memiliki pengalaman manajerial di industri tempat mereka mengembangkan perusahaannya.⁴⁷

*Darlene Ryan, presiden PharmaFab Inc., produsen farmasi, melambangkan karakter generasi baru wirausahawan wanita. Ryan memiliki gelar S1 di bidang matematika dan bahasa Jerman serta memperoleh gelar M.B.A. dalam bidang akuntansi dan keuangan; ia juga merupakan akuntan umum bersertifikat. Ryan, yang baru-baru ini dinobatkan sebagai seorang finalis untuk Wirausahawan Tahunan/Entrepreneur of the Year, telah membawa perusahaannya dari penjualan tahunan \$95.000 menjadi lebih dari \$20 juta hanya dalam waktu enam tahun!*⁴⁸

Contoh Perusahaan

Perusahaan Minoritas

Segmen dari populasi bisnis kecil yang juga berkembang dengan cepat adalah perusahaan yang dimiliki oleh kaum minoritas. Orang Hispanik, Asia, dan Amerika keturunan Afrika, berturut-turut, merupakan kelompok minoritas yang paling sering menjadi wirausahawan. Seperti juga wanita, kaum minoritas menyebutkan bahwa diskriminasi merupakan alasan utama yang membatasi akses mereka ke dunia kewirausahaan. Akan tetapi, perusahaan milik kaum minoritas telah melewati jalan yang panjang selama dasawarsa terakhir, dan tingkat keberhasilan mereka terus meningkat.

*Sewaktu bekerja untuk IBM, Erika Amoako-Agyei menerima tugas di Afrika Barat, tempat ia diperkenalkan pada seni kontemporer Afrika. "Hasil karya seni ini sangat khas Afrika tetapi sangat canggih," kata wanita ini. Ia dan suaminya Nathaniel bertemu banyak seniman dan mulai mengkolaborasi benda-benda seni. Tiga tahun kemudian, pasangan tersebut kembali ke Amerika Serikat dan memutuskan untuk meluncurkan Gold Coast Imports, perusahaan yang membawa benda-benda seni khas Afrika ini ke pasar A.S. Didanai dari tabungan pribadi dan pinjaman bank dalam jumlah kecil, bisnis yang pada awalnya susah payah untuk hidup itu telah memperoleh laba pada tahun keduanya. Dewasa ini, perusahaan tersebut mengimpor benda-benda seni dari 26 negara dan bintang bola basket Penny Hardaway menjadi salah satu pelanggannya. Perusahaan tersebut baru-baru ini tampil di MTV Cribs, yang kemudian membuat penjualannya meroket.*⁴⁹

Contoh Perusahaan

Penelitian yang baru-baru ini dilakukan oleh Small Business Administration (SBA) melaporkan bahwa saat ini 15 persen dari seluruh perusahaan dimiliki oleh kaum minoritas.⁵⁰ Perusahaan yang dimiliki kaum minoritas ini menghasilkan pendapatan tahunan sebesar \$591 milyar dan mempekerjakan lebih dari 4,5 juta pekerja.⁵¹ Masa depan bagi generasi baru wirausahawan minoritas yang lebih terdidik, lebih memiliki pengalaman berbisnis, dan lebih dipersiapkan untuk menjalankan kepemilikan bisnis, lebih menjanjikan dibandingkan dengan pendahulu mereka.

Wirausahawan Imigran

Amerika Serikat selalu menjadi "wadah" bagi bermacam-macam budaya, dan banyak kaum imigran yang tertarik pada negeri ini karena janjinya atas kebebasan ekonomi. Tidak seperti "kerumunan massa" di masa lampau, kaum imigran saat ini datang dengan pendidikan dan pengalaman yang lebih baik. Walaupun banyak di antara mereka datang ke Amerika Serikat dengan sedikit harta, dedikasi dan keinginan mereka untuk berhasil membuat mereka dapat meraih impian-impian kewirausahaan mereka.

*Don Chang pindah dari Korea Selatan ke Amerika Serikat ketika berumur 24 tahun. Untuk membiayai dirinya sendiri, ia mengambil berbagai macam pekerjaan kasar, termasuk beberapa pekerjaan dalam industri garmen. Setelah belajar berbicara bahasa Inggris, Chang memutuskan untuk terjun dalam industri garmen sendiri dan menggunakan tabungannya senilai \$11.000 untuk membeli toko pakaian bermasalah di Los Angeles. Ia bekerja berjam-jam setiap hari sebagai pimpinan tenaga penjual, pembeli, manajer dan petugas kebersihan di tokonya. Perusahaan Chang, **Forever 21**, saat ini memiliki 135 toko di 23 negara bagian dan Kanada yang menjual pakaian ga- tapi murah untuk anak-anak perempuan dan wanita muda.⁵²*

Wirausahawan Paruh Waktu

Memulai bisnis paruh waktu merupakan pintu masuk yang populer untuk menjadi wirausahawan. Wirausahawan paruh waktu mendapatkan yang terbaik dari kedua dunianya: Mereka dapat masuk ke dalam bisnis tanpa mengorbankan keamanan pendapatan dan fasilitas tetap dari bekerja. Sekitar 15 juta orang Amerika merupakan orang-orang yang bekerja paruh waktu untuk dirinya sendiri. Keuntungan utama dalam bisnis paruh waktu ini adalah "menguji suasana kewirausahaan" untuk melihat apakah gagasan bisnis mereka berhasil, apakah terdapat cukup permintaan atas produk dan jasa mereka, dan apakah mereka akan menikmati usaha mandiri itu. Sejalan dengan berkembangnya usaha mereka, wirausahawan paruh waktu ini menghabiskan lebih banyak waktu berwirausaha sampai akhirnya terbentuk bisnis penuh waktu.

*Joe Carmen memutuskan untuk mempertahankan pekerjaannya di perusahaan teknologi ketika ia memulai perusahaan online-nya yang menjual senar gitar, **StringThis! Inc.** Carmen membuat situs Web dan memenuhi pesanan pelanggan pada malam hari dan akhir pekan. Akan tetapi, dua tahun setelah pendiriannya, Carmen mengubah bisnisnya menjadi usaha penuh waktu ketika perusahaan mengadakan perampingan dan ia terkena PHK. Carmen menulis ulang rencana bisnisnya dan membuat beberapa penyesuaian terhadap cara ia menjalankan bisnisnya. Dalam waktu setahun, ia menerima tawaran yang menguntungkan untuk menjual bisnisnya dan ia menyetujuinya. Saat ini ia sedang berencana untuk meluncurkan bisnis berikutnya, yang akan menjadi usaha paruh-waktu.⁵³*

Bisnis dari Rumah

Bisnis dari rumah (home-based business) berkembang cepat! Lima puluh tiga persen dari seluruh bisnis dijalankan dari rumah, tetapi sekitar 80 persen di antaranya sangatlah kecil dan tanpa karyawan.⁵⁴ Beberapa faktor yang menyebabkan banyak wirausahawan memilih rumah sebagai lokasi pilihan pertama adalah:

- Menjalankan bisnis dari rumah meminimalkan biaya awal dan operasi.
- Perusahaan bisnis dari rumah memungkinkan pemiliknya dapat mempertahankan gaya hidup dan gaya kerja fleksibel. Banyak wirausahawan bisnis di rumah menikmati menjadi bagian dari "angkatan kerja berkerah-terbuka."
- Teknologi, yang mengubah banyak rumah-rumah biasa menjadi "vila elektronik," memungkinkan wirausahawan dapat menjalankan berbagai macam bisnis dari rumah mereka.

Di masa lalu, bisnis di rumah cenderung berupa industri rakyat yang tidak menarik seperti kerajinan tangan atau menjahit. Sekarang bisnis di rumah lebih beragam; wirausahawan rumah yang modern kini berupa perusahaan-perusahaan berteknologi tinggi atau jasa dengan penjualan jutaan dollar. Rata-rata wirausahawan yang menjalankan usahanya dari rumah bekerja 61 jam seminggu dan memperoleh penghasilan sekitar \$50.000. Penelitian oleh Link Resources Corporation, perusahaan riset dan konsultasi, menyatakan bahwa tingkat keberhasilan bisnis di rumah tinggi, 85 persen dari bisnis seperti ini tetap beroperasi setelah masa tiga tahun.⁵⁵

Selama bertahun-tahun, Andy Wiese sadar bahwa anjing-anjing tercintanya mengotori mobilnya setiap kali ia mengajak mereka berkendara, sehingga wirausahawan kelahiran Jerman ini mulai merancang dan membuat alas mobil dan penghalang di rumahnya. Ia segera menyadari bahwa ia

TABLE 1.2

Ikuti Aturan-Aturan Berikut agar
Bisnis dari Rumah Anda Berhasil

Aturan 1 Lakukan pekerjaan rumah anda. Banyak potensi keberhasilan bisnis di rumah bergantung dari seberapa besar persiapan yang dilakukan wirausahawan sebelum membuka bisnis. Perustakaan merupakan sumber yang amat baik untuk meneliti pelanggan, industri, pesaing, dan sebagainya.

Aturan 2 Penali pembatasan daerah peruntukan. Dalam beberapa daerah tertentu, menjalankan bisnis di rumah tidak dibenarkan dari segi hukum. Hindari kepusingan dengan memeriksa daerah peruntukan ini terlebih dahulu. Anda selalu dapat meminta pengecualian.

Aturan 3 Pilih lokasi yang paling efisien untuk kantor anda. Sekitar separuh dari wirausahawan di rumah menjalankan usahanya di kamar yang tidak terpakai. Cara terbaik untuk menemukan lokasi kantor yang ideal adalah dengan mengamati jenis bisnis dan pelanggan anda. Hindari penggunaan bisnis di kamar tidur atau di rumah keluarga anda.

Aturan 4 Usatkan gagasan bisnis di rumah anda. Hindari kecenderungan "segala hal untuk semua orang." Sebagian besar bisnis di rumah yang berhasil memusatkan diri pada kelompok pembeli atau spesialisasi tertentu.

Aturan 5 Bicarakan aturan bisnis dengan keluarga anda. Menjalankan bisnis di rumah berarti anda dapat lebih banyak berkumpul dengan keluarga... sebaliknya, keluarga anda juga dapat lebih banyak bersama anda. Tetapkan aturan-aturan mengenai interupsi dari awal.

Aturan 6 Pilih nama bisnis yang cocok. Keputusan pemasaran anda yang pertama adalah nama perusahaan anda, jadi pilihlah yang bagus! Menggunakan nama anda sendiri memang mudah, tetapi biasanya tidak membantu dalam menjual produk atau jasa anda.

Aturan 7 Beli peralatan yang benar. Teknologi modern memungkinkan wirausahawan di rumah berpenampilan seperti perusahaan Fortune 500 - hanya bila anda membeli peralatan yang tepat. Kantor di rumah yang sangat lengkap harus memiliki telepon terpisah, komputer, printer laser atau inkjet, mesin faks, fotokopi, scanner, dan mesin penjawab telepon (voice mail), tetapi ingat bahwa anda tidak perlu membeli semuanya sekaligus.

Aturan 8 Berpakaian yang layak. Menjadi pekerja "kerah terbuka" memang menyenangkan. Tetapi bila perlu berpakaian layak, lakukanlah, misalnya bertemu dengan pelanggan, melakukan penjualan, bertemu dengan pihak bank, dan menutup transaksi. Hindari kecenderungan duduk-duduk dengan pakaian mandi sepanjang hari.

Aturan 9 Belajar menghadapi pengalihan perhatian. Cara terbaik menghadapi pengalihan perhatian sewaktu bekerja di rumah adalah dengan memilih bisnis yang benar-benar anda sukai. Gunakan waktu sebaik-baiknya. Produktivitas anda menentukan keberhasilan perusahaan anda.

Aturan 10 Sadarilah bahwa telepon dapat menjadi teman terbaik... atau musuh terburuk anda. Sebagai wirausahawan di rumah, anda akan menggunakan banyak waktu menggunakan telepon. Pastikan penggunaannya produktif.

Aturan 11 Tegasslah dengan teman dan tetangga. Kadang kala teman dan tetangga memiliki pandangan salah, bahwa karena anda berada di rumah, anda tidak sedang bekerja. Bila seseorang datang mengobrol sewaktu anda kerja, jelaskan dengan bijaksana bahwa anda sedang bekerja dan silakan ia datang setelah "jam kantor."

Aturan 12 Manfaatkan keringanan pajak. Walaupun keputusan pengadilan tahun 1993 telah menetapkan standar pengurangan pajak untuk kantor di rumah bila anda tidak bekerja, banyak wirausahawan di rumah memenuhi syarat untuk mendapatkan pengurangan pajak untuk segala macam hal, mulai dari komputer sampai mobil. Tanyakan kuantan anda.

Aturan 13 Pastikan anda memiliki perlindungan asuransi yang memadai. Beberapa pemilik rumah memiliki polis yang menasuransikan berbagai peralatan sehubungan dengan usaha, tetapi banyak wirausahawan di rumah yang tidak memiliki perlindungan asuransi yang memadai untuk aset perusahaannya. Tanyakan agen asuransi setempat mengenai polis kepemilikan bisnis, yang biasanya hanya sekitar \$300 sampai \$500 per tahun.

Aturan 14 Pahami keadaan-keadaan khusus yang memungkinkan anda mempekerjakan karyawan. Kadang kala undang-undang peruntukan mengizinkan bisnis di rumah, tetapi melarang mempekerjakan karyawan. Periksa undang-undang peruntukan itu dengan seksama.

Aturan 15 Bersiaplah bila bisnis anda mengharuskan klien datang ke rumah anda. Berpakaianlah yang pantas, jangan memakai piyama! Pastikan kantor anda menampilkan citra profesional.

Aturan 16 Gunakan Kotak Pos. Apabila perampokan dan pencurian meningkat, disarankan menggunakan alamat kotak pos dan bukannya alamat rumah anda. Bila tidak, anda dapat mengundang tindakan kriminal.

Aturan 17 Jaringan, jaringan, jaringan. Keterisolasian dapat menjadi masalah bagi wirausahawan di rumah, dan jalan terbaik untuk mengatasi hal ini adalah dengan membentuk jaringan. Hal ini juga cara yang baik sekali untuk memasarkan bisnis anda.

Aturan 18 Bangga terhadap bisnis di rumah anda. Hanya beberapa dasawarsa yang lalu, kerja di rumah memberi kesan kurang baik. Saat ini wirausahawan dan bisnis di rumah sangat dihargai. Banggalah dengan bisnis anda!

Sumber: Lynn Beresford, Janean Chun, Cynthia E. Griffin, Heather Page, dan Dera Phillips, "Homeward Bound," *Entrepreneur*, September 1995, pp. 116-118; Janean Hubber, "House Rules," *Entrepreneur*, Maret 1993, pp. 89-95; Hal Morris, "Home-Bases Business Need Extra Insurance," *AARP Bulletin*, November 1994, p. 16; Stephanie N. Mehta, "What You Need," *Wall Street Journal*, 14 Oktober 1994, p. R10; Jeffery Zbar, "Home Free," *Business Start-Ups*, Juni 1999, pp. 31-37. *Rule 1. Do your homework.* Much of a home-based business's potential for success depends on how much preparation an entrepreneur makes before ever opening for business. The library is an excellent source for research on customers, industries, competitors, and the like.



dapat menjual produknya kepada pencinta anjing dan bahwa rumah menjadi tempat yang ideal untuk meluncurkan bisnis tersebut. Walaupun bisnisnya telah berkembang pesat sejak pertama kali didirikan pada tahun 1986, Wiese, isterinya Mellisa, dan puteri kembarnya terus menjalankan **Meblo, Inc.** dari rumah mereka yang seluas lima are di wilayah utara California. Keluarga Wiese mengalihkan seluruh operasi pembuatan produknya di perusahaan-perusahaan di California, Inggris, dan Cina, tetapi kantor pusat, gudang, dan fasilitas pengiriman perusahaan ini semuanya berbasis di rumah.⁵⁶

Tabel 1.2 menawarkan 18 "aturan" yang harus diikuti agar bisnis wirausahawan yang dijalankan dari rumah berhasil.

Bisnis Keluarga

Bisnis keluarga—bisnis yang melibatkan satu atau lebih anggota keluarga dalam mengendalikan pembiayaan perusahaan.

Bisnis keluarga adalah bisnis yang melibatkan satu atau lebih anggota keluarga dalam mengendalikan pembiayaan perusahaan. Bisnis keluarga merupakan bagian terpadu dari perekonomian kita. Dari 25 juta bisnis di Amerika Serikat, 90 persen di antaranya dimiliki dan dikelola oleh keluarga. Perusahaan-perusahaan ini memenuhi 60 persen dari total pekerjaan di A.S., membayar 65 persen dari seluruh gaji, dan menghasilkan 50 persen Produk Domestik Bruto AS. Tidak semua perusahaan berukuran kecil; 37 persen dari perusahaan-perusahaan Fortune 500 adalah bisnis keluarga.⁵⁷

"Bila segalanya berjalan lancar," kata seorang penulis, "tidak ada yang lebih sukses daripada bisnis keluarga." Akarnya sangat kuat, melekat dalam nilai-nilai keluarga. Kemilau uang jangka pendek diganti oleh perencanaan jangka panjang. Tradisi itu selalu berlaku.⁵⁸ Mengesampingkan ukurannya, bisnis keluarga menghadapi ancaman utama, yaitu ancaman dari dalam: suksesi manajemen. Hanya 30 persen dari perusahaan keluarga yang dapat bertahan pada generasi kedua, hanya 12 persen yang sampai pada generasi ketiga, dan hanya 3 persen yang dapat bertahan pada generasi keempat dan seterusnya. Majalah bisnis penuh dengan cerita perusahaan keluarga yang menyajikan pertengkarannya satu anggota-anggota keluarga yang menyebabkan kelumpuhan atau kehancuran perusahaan yang sebelumnya maju.

Untuk menghindari penghancuran tanpa akal sehat terhadap harta yang sangat berharga ini, pendiri bisnis keluarga harus mengembangkan rencana suksesi manajemen jauh sebelum masa pensiun mereka datang.

Contoh Perusahaan

Sebagai contoh, George Davenport, generasi kedua pemilik **D&D Motors**, dealer mobil sukses yang didirikan oleh bapaknya pada tahun 1937. Setelah mengalami operasi bedah jantung empat kali pada umur 42 tahun, ia memutuskan bahwa inilah saat yang tepat untuk mengembangkan rencana suksesi manajemen untuk bisnis keluarganya. "Saya menghabiskan seluruh waktu saya membangun bisnis ini," ujarnya. "Saya akan bangkit dari kubur apabila mereka menutupnya setelah saya meninggal." Dengan bantuan konsultan bisnis keluarga, keluarga ini membuat rencana suksesi yang menjabarkan masalah-masalah manajemen maupun perencanaan propertinya. Dewasa ini, ketiga anak Davenport berkantor di perusahaannya, masing-masing bertanggung jawab pada bidang yang paling sesuai bagi keterampilan mereka.⁵⁹

Wirasutri

Wirasutri (copreneurs) adalah pasangan suami-isteri wirausahawan yang bekerja bersama sebagai rekan kerja dalam bisnis mereka. Tidak seperti "Mom and Pop" biasa (suami sebagai "bos" dan isteri sebagai "bawahan"), wirasutri "menciptakan pembagian kerja berdasarkan keahlian dan bukan berdasarkan jenis kelamin," kata seorang pakar.⁶⁰ Penelitian memperlihatkan bahwa perusahaan-perusahaan yang dimiliki bersama oleh pasangan suami-isteri merupakan salah satu sektor bisnis yang tumbuh paling cepat.

Mengelola perusahaan kecil dengan pasangan tampaknya merupakan resep menuju perceraian, tetapi sebagian besar wirasutri mengatakan tidak. "Tidak ada yang lebih menarik daripada mengelola perusahaan dan melihatnya tumbuh bersama dengan seseorang yang Anda cintai," kata Marcia Sherrill, yang bersama suaminya, William Kleinberg, menjalankan perusahaan Kleinberg Sherrill, perusahaan aksesoris dari bahan kulit.⁶¹ Wirasutri yang berhasil, belajar membina landasan hubungan kerja yang sukses sebelum mereka mendirikan perusahaan. Beberapa sifat yang mereka andalkan mencakup:

- Membuat penilaian apakah kepribadian mereka akan bertaut - atau menimbulkan konflik - dalam lingkup bisnis.
- Saling menghormati bakat masing-masing.
- Tujuan bisnis yang sesuai dengan tujuan hidup - visi bersama.
- Pandangan bahwa mereka merupakan mitra sejajar, bukan atasan dan bawahan.
- Keterampilan bisnis yang saling melengkapi diakui dan dihargai oleh masing-masing pihak dan mengacu pada identitas bisnis unik bagi masing-masing pasangan.
- Kemampuan menjaga jalur komunikasi tetap terbuka, berbicara dan mendengarkan satu sama lain.
- Pembagian peran dan wewenang yang jelas, idealnya berdasarkan pada keterampilan dan kemampuan masing-masing pasangan, untuk meminimalkan konflik dan perebutan pengaruh.
- Kemampuan untuk saling mendorong semangat masing-masing dan mengangkat mitra yang kurang bersemangat.
- Ruang kerja terpisah yang memungkinkan mereka menyendiri apabila diperlukan.
- Batas antara kehidupan bisnis dan kehidupan pribadi mereka.
- Adanya rasa humor.
- Kesadahan bahwa tidak setiap pasangan dapat bekerja bersama-sama.

Walaupun kewirasutrian bukan untuk semua orang, hal ini sangat cocok bagi banyak pasangan dan kadang kala sering mendorong keberhasilan perusahaan. "Kedua pasangan bekerja untuk tujuan yang sama, dan juga memusatkan pada bakat masing-masing," kata penasihat bisnis keluarga. "Dengan menyatukan semua keterampilan ini, satu tambah satu menjadi lebih dari dua."⁶²

Pada tahun 1995, Dennis dan Susie Thompson meninggalkan pekerjaan mereka di perusahaan yang memberikan gaji besar, untuk menjalankan waralaba toko roti **Great Harvest**. Pekerjaan di perusahaan lama membuat mereka begitu sibuk sehingga mereka "tidak pernah bertemu satu dengan lainnya," ujar Susie, sehingga mereka memutuskan untuk menjalankan toko roti tersebut bersama-sama. Pada awalnya, ketika keluarga Thompson menentukan peran mereka dan mendiskusikannya, pertengkaran menjadi hal yang biasa terjadi. Bisnis mereka berhasil sebagian karena wirasutri ini menetapkan tanggung jawab yang jelas dan tetap bertahan pada divisinya masing-masing. Dennis menangani produksi dan operasi; Susie bertanggung jawab atas pemasaran dan manajemen. Pasangan ini telah membuka waralaba kedua dan mengakui kerjasama mereka menjadi penyebab kesuksesan. "Banyak suami dan isteri tidak dapat bekerja bersama-sama," ujar Dennis, "tetapi bagi kami hal ini berhasil dengan sangat baik."⁶³

Contoh Perusahaan

Wirasutri (copreneurs)—
pasangan suami-isteri
wirausahawan yang bekerja sama
sebagai rekan kerja dalam bisnis
mereka.

Korban PHK dari Perusahaan

Dengan berkonsentrasi dalam mengatasi kelebihan karyawan yang kehilangan fleksibilitas dan kecepatan mereka, banyak korporasi besar Amerika melakukan perampingan dalam usaha agar tetap memperoleh kembali daya saingnya. Selama lebih dari satu dasawarsa, satu demi satu korporasi besar mengumumkan pemutusan hubungan kerja (PHK) - dan tidak hanya di antara pekerja kerah biru. Perusahaan-perusahaan ini juga mengurangi jumlah eksekutifnya. Jutaan orang telah kehilangan pekerjaan mereka.

Mereka yang terkena PHK oleh perusahaan-perusahaan ini telah menjadi sumber penting bagi aktivitas kewirausahaan. Sekitar 20% manajer perusahaan yang dirumahkan telah menjelma menjadi wirausahawan. Satu penelitian yang dilakukan oleh Accountemps menunjukkan bahwa hampir separuh eksekutif yang diteliti yakin bahwa rekan-rekan kerja mereka dapat terjun ke dunia kewirausahaan jika mereka memiliki uang untuk melakukannya. Empat tahun yang lalu, hanya sepertiga dari eksekutif perusahaan yang memiliki kecenderungan untuk memulai bisnis sendiri.⁶⁴

Banyak di antara mereka yang terkena PHK oleh perusahaan memutuskan bahwa pertahanan terbaik atas ketidakpastian pekerjaan adalah dengan gebrakan kewirausahaan.

Contoh Perusahaan

Di antara mereka, Tom Rogers dan Gene Neill memiliki pengalaman selama 45 tahun pada pabrik yang dimiliki oleh salah satu perusahaan pembuat mesin kertas terbesar di dunia. Keduanya berasumsi bahwa di masa depan mereka akan pensiun dari perusahaan itu; sayangnya, korporasi tersebut bangkrut dan pabriknya ditutup, dengan ratusan karyawan yang di-PHK. Dalam hitungan hari, Rogers dan Neill menjadi wirausahawan, meluncurkan **GT Flow Technology** perusahaan yang mendapat tempat kecil di masyarakat tetapi menguntungkan dengan memproduksi produk yang disebut "headbox sheet" yang merupakan komponen penting dalam proses pembuatan kertas. "Kami mempunyai dua pilihan," jelas Neill. "Kami dapat keluar dan mencari pekerjaan lain atau kami dapat mencoba hal ini." Setelah bank menolak permohonan pinjaman untuk modal awal, mereka menggadaikan rumah mereka untuk mengumpulkan \$80,000 yang diperlukan untuk peluncuran GT Flow Technology. Mereka menebus rumah mereka kembali hanya dalam waktu sembilan bulan pertama usaha mereka dan menghasilkan laba dalam jumlah yang kecil pada tahun pertama. Keduanya setuju bahwa jauh lebih baik bagi mereka untuk memiliki perusahaan sendiri daripada harus bekerja di perusahaan raksasa lain.⁶⁵

Yang Mengundurkan Diri dari Perusahaan

Perampingan besar-besaran pada korporasi-korporasi di Amerika telah mempengaruhi karyawan yang tetap dipekerjakan setelah proses restrukturisasi: krisis kepercayaan. Hal ini mengakibatkan meningkatnya jumlah karyawan yang keluar dari struktur perusahaan dan kemudian menjadi wirausahawan. Walaupun jam kerja mereka menjadi lebih panjang dan pendapatan mereka menyusut, mereka yang keluar atas kemauan sendiri sering kali mendapatkan bahwa pekerjaan mereka lebih menghasilkan dan lebih memuaskan, karena mereka melakukan apa yang mereka sukai. Wirausahawan lain terinspirasi untuk meluncurkan perusahaan mereka setelah diperlakukan tidak adil oleh entitas korporasi besar.

Contoh Perusahaan

Pada tahun 1950-an, Marion Kauffman begitu sukses sebagai tenaga penjual pada perusahaan farmasi sehingga gajinya melebihi gaji presiden perusahaan tersebut, yang dengan segera memperkecil wilayah penjualan Kauffman. Kauffman berhasil membangun kembali penjualannya, sehingga sekali lagi ia menghasilkan uang lebih besar dari atasannya, yang kemudian memotong komisinya. Dengan perasaan marah, Kauffman memulai bisnisnya sendiri, bernama **Marion Laboratories**, yang kemudian ia jual kepada Dow Chemical Company pada tahun 1989 senilai \$3,2 milyar! Sebelum meninggal pada tahun 1993, Kauffman mendirikan Ewing Marion Kauffman Foundation di Kansas, Missouri, untuk mempromosikan bidang kewirausahaan.⁶⁶

Dikarenakan mempunyai latar belakang pendidikan tinggi, pengetahuan bisnis dan pengalaman manajemen selama bertahun-tahun, baik mereka yang mengundurkan diri maupun yang diberhentikan dari korporasi dapat segera meningkatkan tingkat kemampuan bertahan di perusahaan kecil. Survei yang belum lama ini dilakukan oleh Richard O'Sullivan menunjukkan

bahwa 64 persen orang yang mulai berbisnis setidaknya mempunyai latar belakang pendidikan tinggi, dan 14 persen memiliki pendidikan tinggi lanjutan.⁶⁷ Wirausahawan yang lebih terlatih dan lebih berpengalaman lebih kecil kemungkinannya untuk gagal.

KEKUATAN BISNIS "KECIL"

Dari 25 juta bisnis di Amerika, sekitar 24,75 juta atau 99 persen dapat dikategorikan berukuran kecil. Walaupun tak ada penjelasan umum tentang perusahaan kecil (U.S. Small Business Administration mempunyai lebih dari 800 definisi perusahaan kecil berdasarkan kategori industri), gambaran umum mengenai **bisnis kecil** adalah perusahaan yang mempekerjakan kurang dari 100 orang. Mereka berkembang pesat dalam semua industri, walaupun mayoritas perusahaan kecil berkonsentrasi pada bidang eceran dan industri jasa (lihat Gambar 1.5). Walaupun mungkin termasuk bisnis kecil, kontribusi mereka terhadap ekonomi tidaklah kecil. Contohnya, perusahaan kecil mempekerjakan 51 persen dari angkatan kerja sektor swasta negeri ini walaupun mereka memiliki kurang dari seperempat total aset bisnis. Hampir 90 persen perusahaan kecil mempekerjakan kurang dari 20 pekerja. Karena pada dasarnya mereka padat karya, perusahaan kecil sesungguhnya menciptakan lebih banyak pekerjaan dibandingkan dengan yang diciptakan oleh perusahaan besar. Kenyataannya, perusahaan kecil telah menciptakan dua pertiga sampai tiga perempat dari pekerjaan baru neto dalam ekonomi AS.⁶⁸

David Birch, presiden dari perusahaan penelitian Cognetics, mengatakan bahwa kendatipun demikian, kemampuan untuk menciptakan pekerjaan tidak tersebar merata pada berbagai sektor bisnis kecil. Penelitiannya menunjukkan bahwa hanya 3 persen dari perusahaan-perusahaan kecil ini menciptakan 70 persen pekerjaan baru, dan mereka melakukannya di semua sektor bisnis, bukan hanya dalam industri yang sedang "naik daun." Birch menamakan perusahaan-perusahaan kecil pencipta lapangan kerja ini sebagai "**kijang**," yang tumbuh 20 persen atau lebih per tahun dengan penjualan tahunan setidaknya sebesar \$100.000. Penelitiannya juga mengidentifikasi perusahaan tipe "tikus" yang tidak pernah tumbuh besar dan tidak banyak menciptakan lapangan kerja. Mayoritas perusahaan-perusahaan kecil termasuk dalam jenis "tikus." Birch menamakan bisnis-bisnis terbesar di negara itu sebagai "gajah," yang terus menerus mengurangi lapangan kerja selama beberapa tahun.⁶⁹

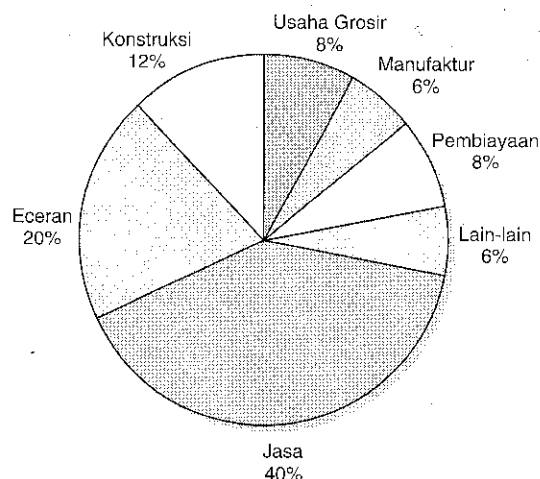
Perusahaan kecil tidak hanya menciptakan kerja, melainkan juga menanggung beratnya melatih karyawan. Satu penelitian oleh Small Business Administration menyimpulkan bahwa perusahaan kecil merupakan pemimpin dalam memberikan pelatihan dan peluang kemajuan pada karyawan. Meskipun program pelatihan cenderung tidak resmi, dilakukan di dalam perusahaan dan sambil bekerja, perusahaan kecil mengajarkan keterampilan-keterampilan yang sangat berharga, dari cara menulis surat sampai pemakaian komputer.⁷⁰

Perusahaan kecil juga menyumbang 51 persen dari Produk Domestik Bruto sektor swasta negara dan mencakup 47 persen dari penjualan bisnis.⁷¹ Pada kenyataannya, sektor bisnis kecil A.S. termasuk nomor tiga terbesar dalam perekonomian dunia, hanya tertinggal oleh perekonomian A.S. secara keseluruhan dan Jepang!⁷² Perusahaan-perusahaan kecil merupakan inkubator bagi berbagai gagasan, produk, maupun jasa baru. Penelitian yang diadakan untuk National Science Foundation menyimpulkan bahwa perusahaan kecil menciptakan inovasi empat kali lebih banyak per dolar penelitian dan pengembangan dibandingkan perusahaan menengah dan 24 kali lebih banyak dibandingkan dengan perusahaan besar. Dalam penelitian lain mengenai inovasi-inovasi

6. Menguraikan pentingnya peran bisnis kecil dalam perekonomian nasional.

Bisnis kecil—perusahaan yang mempekerjakan kurang dari 100 orang.

Kijang—perusahaan kecil yang tumbuh 20 persen atau lebih per tahun dengan penjualan tahunan setidaknya \$100.000; perusahaan ini menciptakan 70 persen dari total pekerjaan baru dalam perekonomian.



GAMBAR 1.5 Profil Bisnis Kecil berdasarkan Industri

Sumber: U.S. Small Business Administration, 2002.

teknologi terpenting yang diperkenalkan ke dalam pasar A.S., peneliti mendapatkan bahwa perusahaan kecil, secara rata-rata, menyumbang inovasi per karyawan 20 persen lebih banyak dibandingkan perusahaan besar.⁷³ Biasanya, perusahaan kecil telah berperan penting dalam inovasi, dan hal ini terus berlanjut hingga saat ini. Banyak penemuan baru bersumber dari wirausahawan, termasuk ritsleting, radio FM, laser, AC, tangga berjalan, lampu pijar, komputer pribadi, dan transmisi otomatis.

ANDA Sebagai Konsultan . . .

Gagasan Mengenai Pendingin Udara

Ketika Willis Carrier yang berusia 25 tahun menciptakan pendingin udara pada tahun 1902, sebetulnya dia tidak bermaksud untuk membuat alat yang bisa membuat manusia lebih nyaman. Sebaliknya, ia melihat alatnya dapat diaplikasikan untuk mengontrol panas dan kelembaban yang dibutuhkan dalam pengoperasian pabrik. Pelanggan pertama Carrier adalah sebuah percetakan yang frustrasi. Panas dan kelembaban pabrik mempengaruhi kerja mesin percetakannya. Hal ini menyebabkan ukuran kertas berubah, yang pada akhirnya menyebabkan tinta-tinta warnanya menjadi tidak sejajar sehingga citra warnanya menjadi tidak jelas. Pelanggan awal lainnya termasuk pabrik tekstil di Belmont, California Utara, yang mempunyai masalah dengan panas yang dihasilkan dari proses penenunan yang menyebabkan gulungan kapas menjadi berbulu halus dan sulit untuk ditenun. Pelanggan lainnya adalah produsen permen yang coklatnya meleleh di musim panas.

Carrier Engineering Company didirikan oleh Carrier dan enam orang temannya pada tahun 1915 dengan modal bersama senilai US\$32.600. Pada tahun 1922, perusahaan ini mengembangkan pendingin dengan sistem sentrifugal, metode praktis pertama dari pendingin udara untuk ruangan besar. Carrier mulai memasarkan pendingin dengan sistem sentrifugal untuk aplikasi lain selain pabrik. Pelanggan pertama yang menggunakan pendingin udara untuk kenyamanan manusia adalah J.L. Hudson Department Store di Detroit, Michigan. Toko itu terkenal karena penjualan barang-barang yang sangat murah di lantai bawah tanah gedung tersebut, dan juga terkenal karena banyaknya pembeli yang pingsan karena tidak tahan terhadap panas akibat berjubelnya pelanggan mengalahkan sistem ventilasi yang payah. Setelah sistem pendingin udara milik Carrier menyejukkan lantai bawah tanah, toko tersebut menjadi lebih terkenal - dan dengan segera dinginnya meluas ke seluruh ruangan toko. Pendingin udara mulai dipasang di tempat umum setelah pemilik tiga bioskop di Houston memasangnya, menyebabkan pelanggan dapat berteduh dari teriknya musim panas. Dengan segera, bioskop-bioskop di seluruh negeri menerapkan gagasan tersebut, bahkan sering kali dengan tulisan "Air Conditioner" dalam huruf yang lebih besar

daripada judul film yang diputar! Gedung pemerintahan mulai memasang pendingin udara, termasuk Gedung MPR pada tahun 1928, Gedung Senat pada tahun 1929, Gedung Putih pada tahun 1930, Mahkamah Agung AS pada tahun 1931. Baru setelah Perang Dunia II, pendingin udara dalam unit yang lebih kecil dirancang dan dijual untuk pemakaian rumah tangga.

Sepanjang tahun 1950-an, pendingin udara Carrier menjadi lebih kecil dan lebih bertenaga, dan mulai merambah pasar baru untuk menyejukkan kereta api, bis, kapal pesiar, dan bahkan mobil. Unit-unit AC Carrier juga digunakan untuk "kandang khusus" untuk Cargantua, seekor gorila besar yang menarik perhatian amat banyak sekali penonton saat berkeliling Eropa dan Amerika Serikat. Saat ini, sistem Carrier dipakai untuk mengontrol suhu di Chapel Sistine, Perpustakaan Kongres dan rumah bersejarah George Washington di Mount Vernon, sebagaimana juga dengan jutaan rumah, pabrik, dan bisnis.

Penjualan pertama ke luar negeri dilakukan kepada pabrik sutera di Jepang tahun 1907. Saat ini perusahaan itu telah menjual produk pendingin udara ke lebih dari 171 negara di seluruh dunia dan menghasilkan penjualan senilai \$9 milyar per tahun. Seperti wirausahawan lainnya, Willis Carrier tidak dapat memperkirakan dampak dari perusahaan kecilnya terhadap dunia ketika ia membayangkan gagasan untuk pendingin udara saat ia berdiri membeku di ruang tunggu stasiun kereta api yang dingin dan berkabut. Akan tetapi, seperti banyak wirausahawan lain, dunia tidak pernah lagi sama karena gagasan dan perusahaannya. Geraud Davis, Presiden Carrier Corporation saat ini mengatakan, "Seorang lelaki yang rendah hati dan tekun. Ia mengubah cara kita bekerja dan hidup."

1. Apakah meluncurkan perusahaan lebih mudah dilakukan pada zaman Willis Carrier dibandingkan dengan saat ini? Jelaskan!
2. Jelaskan bagaimana Willis Carrier menunjukkan jiwa kewirausahaannya!
3. Buatlah daftar wirausahawan lain yang produk, jasa, ataupun bisnisnya mengubah dunia! Pilihlah satu yang menarik minat Anda dan siapkan laporan singkat tentang orang tersebut!

Sumber : Disadur dari Aaron Steelman, "Air Conditioning's 100th Anniversary," Region Focus, Fall 2002, p.40; Mike Hofman, "Archive," Inc, July 2002, p.116; "Carrier History," Carrier Corporation, www.global.carrier.com/details/0,1240,CLI1_ETI23,00.html.

SEPULUH KESALAHAN FATAL KEWIRAUSAHAAN

Karena keterbatasan sumber daya, kurangnya pengalaman manajemen, dan kurangnya kestabilan pembiayaan, bisnis kecil menderita tingkat kematian yang jauh lebih tinggi dibandingkan bisnis yang lebih besar dan mapan. Gambar 1.6 memperlihatkan tingkat daya tahan bisnis kecil selama periode 10 tahun. Menelaah sebab-sebab kegagalan bisnis mungkin dapat membantu Anda menghindari masalah tersebut.

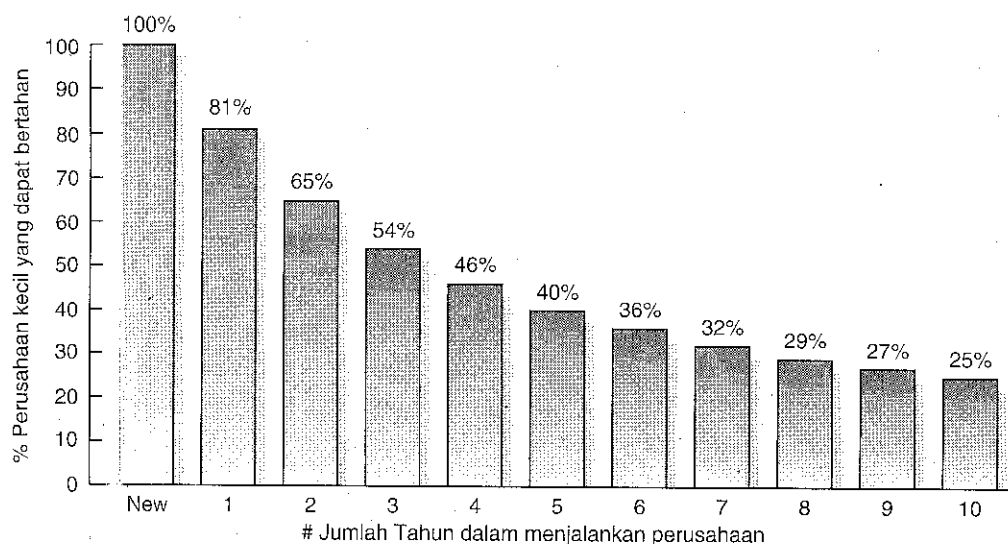
7. Menguraikan 10 kesalahan fatal dalam kewirausahaan dan menjelaskan cara menghindarinya.

Ketidakmampuan Manajemen

Dalam kebanyakan perusahaan kecil, manajemen yang buruk menjadi masalah utama dari kegagalan bisnis. Kadang-kadang manajer perusahaan kecil tidak memiliki kemampuan menjalankan bisnis dengan berhasil. Pemiliknya kurang mempunyai kepemimpinan dan pengetahuan yang diperlukan dalam menjalankan bisnis. Banyak manajer yang memang tidak memiliki kemampuan untuk menjalankan perusahaan kecil. "Hal yang mematikan perusahaan biasanya tidak banyak berhubungan dengan kekurangan uang, bakat, atau informasi, akan tetapi lebih berhubungan dengan sesuatu yang lebih mendasar: kurangnya penilaian dan pemahaman yang baik," kata seorang peneliti bisnis.⁷⁴

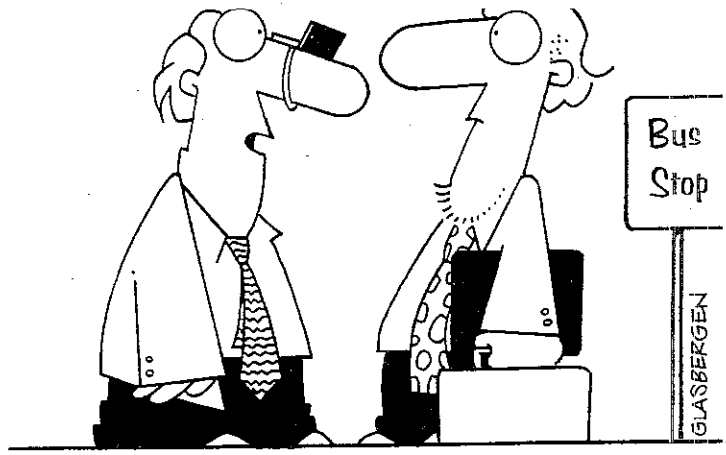
Kurang Pengalaman

Manajer-manajer perusahaan kecil perlu memiliki pengalaman dalam bidang yang ingin dimasukinya. Sebagai contoh, bila seseorang ingin membuka bisnis eceran pakaian, pertama kali ia harus bekerja di toko pakaian. Hal ini akan memberikan pengalaman praktis dan pengetahuan mengenai seluk-beluk bisnis tersebut. Wirausahawan yang ingin membuka restoran bekerja dulu untuk sebuah jaringan nasional yang terkenal karena program pelatihannya yang berkualitas tinggi setelah ia lulus kuliah. Setelah menyelesaikan program pelatihannya, ia mengambil berbagai macam tugas - dari memasak sampai menjadi manajer - dalam salah satu restoran milik jaringan tersebut. Ia memanfaatkan setiap peluang pelatihan yang ditawarkan perusahaan tersebut dan mengajukan banyak pertanyaan. Ia mulai mengemban rencana bisnis berdasarkan gagasannya untuk sebuah restoran, dan setelah hampir lima tahun, ia meninggalkan perusahaan tersebut untuk memulai usaha restorannya sendiri. Ia berhasil menjalankan bisnisnya, semuanya berkat pengetahuan dan pengalaman yang ia dapatkan selama bekerja.



GAMBAR 1.6 Tingkat Daya Tahan Bisnis Kecil

Sumber: NFIB Business Policy Guide 2002, p. 16.



"Saya memperkenalkan komputer
di atas hidung pertama di dunia 18 bulan yang lalu.
Penjualannya lebih lambat daripada yang diantisipasi."

Pengendalian Keuangan yang Buruk

Manajemen yang sehat adalah kunci keberhasilan perusahaan kecil, dan manajer yang handal menyadari bahwa semua keberhasilan bisnis memerlukan kendali keuangan yang layak. Keberhasilan bisnis juga memerlukan modal pada saat awalnya. Kurangnya modal merupakan penyebab umum kegagalan bisnis karena perusahaan kekurangan modal sebelum mereka mampu menghasilkan arus kas yang positif. Banyak pemilik perusahaan kecil membuat kesalahan pada awal bisnis mereka dengan hanya "bermodal dengkul," yang dapat menjadi kesalahan fatal. Wirausahawan cenderung sangat optimis dan sering salah menilai uang yang dibutuhkan untuk terjun ke dunia bisnis. Sebagai akibatnya, mereka memulai usaha dengan modal yang terlalu sedikit dan tampaknya permodalan yang memadai tidak akan pernah tercapai mengingat perusahaan mereka memerlukan semakin banyak uang kas untuk mendanai pertumbuhannya.

Aspek lain dari kendali keuangan yang memadai adalah dengan menerapkan teknik-teknik manajemen uang kas yang pantas. Banyak wirausahawan yakin bahwa laba merupakan hal terpenting dalam bisnis baru, tetapi uang kas adalah sumber daya keuangan paling penting yang harus dimiliki perusahaan. Mengelola arus kas yang memadai untuk membayar tagihan-tagihan tepat waktu merupakan tantangan bagi wirausahawan, terutama mereka yang berada pada fase awal yang masih tidak menentu, atau untuk perusahaan mapan yang mengalami pertumbuhan cepat. Perusahaan yang tumbuh cepat menghabiskan uang kasnya dengan segera! Penyaringan kredit yang buruk, praktek-praktek penagihan hutang yang buruk, dan kebiasaan pembelanjaan yang tidak disiplin merupakan faktor-faktor umum dalam banyak kebangkrutan perusahaan. Satu perusahaan Internet yang akhirnya bangkrut membelanjakan uangnya untuk barang-barang yang tidak keruan, misalnya meja rapat seharga \$40.000 dan akuarium kantor besar yang menghabiskan dana pemeliharaan \$4.000 setiap bulan!⁷⁵

Lemahnya Usaha Pemasaran

Kadang kala wirausahawan membuat kesalahan klasik. Seperti karakter Kevin Costner di film, mereka yakin bahwa apabila mereka "membangunnya," pelanggan secara otomatis "akan berdatangan." Walaupun ide bisa mendatangkan alur cerita film yang hebat, di dalam bisnis, hal tersebut tidak pernah terjadi. Membangun basis pelanggan yang terus berkembang memerlukan usaha pemasaran tanpa kenal lelah dan kreatif. Mempertahankan mereka agar terus kembali diperlukan usaha, yaitu dengan menyediakan nilai, kualitas, kenyamanan, pelayanan, dan rasa bersenang-senang—dan melakukannya dengan segera! Seperti yang akan Anda lihat pada Bab 6, "Menyusun Rencana Pemasaran yang Kokoh," perusahaan kecil tidak perlu mengeluarkan uang dalam jumlah banyak untuk mempertahankan usaha pemasaran yang berhasil. Wirausahawan kreatif menemukan cara untuk memasarkan bisnis mereka secara efektif kepada pelanggan tujuan mereka tanpa harus menjebol bank.

Kegagalan Mengembangkan Perencanaan Strategis

Terlalu banyak manajer perusahaan kecil mengabaikan proses perencanaan strategis, karena mereka mengira hal tersebut hanya bermanfaat bagi perusahaan besar. "Saya tidak punya waktu" atau "Kami terlalu kecil untuk mengembangkan perencanaan strategis," kata mereka mencari alasan. Akan tetapi, kegagalan perencanaan biasanya mengakibatkan kegagalan dalam bertahan hidup. Tanpa strategi yang ditentukan dengan jelas, perusahaan tidak memiliki dasar yang berkesinambungan untuk menciptakan dan memelihara keunggulan bersaing di pasar. Membangun perencanaan strategis memaksa wirausahawan untuk menilai secara realistis potensi bisnis yang diusulkan. Apakah produk tersebut memang diinginkan dan mampu dibeli pelanggan? Siapa pelanggan tujuannya? Bagaimana cara bisnis ini menarik dan mempertahankan pelanggan? Apa dasar perusahaan dalam melayani kebutuhan pelanggan dengan lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang telah ada? Kita akan menelaah hal ini dan persoalan-persoalan penting lainnya dalam Bab 3, "Manajemen Strategis dan Wirausahawan."

Pertumbuhan Tak Terkendali

Pertumbuhan merupakan sesuatu yang alamiah, sehat, dan didambakan oleh semua perusahaan, tetapi pertumbuhan haruslah terencana dan terkendali. Pakar manajemen Peter Drucker menyatakan bahwa perusahaan yang baru berdiri dapat diperkirakan mengalami pertumbuhan terlalu pesat dibandingkan dengan basis modal mereka apabila penjualan meningkat 40 sampai 50 persen.⁷⁶ Idealnya, perkembangan harus didanai dari laba yang mereka hasilkan ("laba ditahan") atau dari tambahan modal pemiliknya, tetapi sebagian besar perusahaan mengambil pinjaman paling tidak untuk sebagian investasi modal.

Perluasan biasanya memerlukan perubahan besar dalam struktur organisasi, praktek-praktek bisnis seperti prosedur pengendalian persediaan dan pengendalian keuangan, penugasan karyawan, dan bidang-bidang kegiatan lain. Akan tetapi, perubahan terpenting terjadi dalam kemampuan manajerial. Dengan berkembangnya ukuran dan kompleksitas perusahaan, masalah-masalah cenderung meningkat proporsinya, dan manajer harus belajar menangani hal ini. Kadang-kadang wirausahawan mendorong pertumbuhan cepat, yang akhirnya berakibat melewati kemampuannya dalam mengelola bisnisnya.

*Jill dan Doug Smith, pendiri **Buckeye Beans & Herbs**, "merasa kewalahan" ketika perusahaan makanan khusus mereka mulai tumbuh dengan cepat. Penjualan meningkat sampai 50 persen setahun, tetapi margin labanya menciut. Untuk mempertahankan perusahaan mereka, keluarga Smith ini mengekang pertumbuhan penjualan, menghapus pelanggan yang menurunkan margin laba mereka (banyak di antara mereka merupakan toko jaringan besar), dan mempekerjakan chief financial officer. Usaha mereka dalam memfokuskan kembali menyebabkan perusahaan mereka kembali ke jalur yang benar.⁷⁷*

Contoh Perusahaan

Lokasi Buruk

Untuk bisnis apa pun, pemilihan lokasi yang tepat untuk sebagian merupakan seni - dan untuk sebagian lagi ilmu. Sangat sering, lokasi perusahaan dipilih tanpa penelitian, pengamatan, dan perencanaan yang layak. Beberapa pemilik bisnis baru memilih lokasi hanya karena ada tempat kosong. Akan tetapi, masalah lokasi terlalu riskan untuk dilakukan secara untung-untungan. Khususnya untuk bisnis eceran, denyut kehidupan bisnis - penjualan - sangat dipengaruhi oleh pemilihan lokasi.

*Sebelum Dylan dan Elise Fager membeli waralaba **Mailboxes, Etc. (MBE)**, mereka menghabiskan banyak waktu untuk meneliti lokasi idealnya. Akhirnya mereka memilih daerah di seberang jalan pusat perbelanjaan besar, yang setiap hari dipadati oleh pelanggan yang lalu lalang di daerah tersebut. Riset keluarga Fager juga memperlihatkan bahwa daerah tersebut berada lima mil dari lokasi perkantoran seluas 2 sampai 3 kaki persegi, memberikan akses kepada pelanggan Tujuan dalam jumlah yang besar. Waralaba keluarga ini begitu berhasil sehingga mereka dengan cepat membuka waralaba MBE kedua di distrik pusat kota. Keuntungan utama dari daerah tersebut adalah sana sekali tidak ada persaingan di sekitarnya.⁷⁸*

Contoh Perusahaan

Pengendalian Persediaan yang Tidak Tepat

Umumnya, investasi terbesar yang harus dilakukan manajer perusahaan kecil adalah dalam persediaan, namun pengendalian persediaan adalah salah satu tanggung jawab manajerial yang paling sering diabaikan. Tingkat persediaan yang tidak mencukupi akan mengakibatkan kekurangan dan kehabisan stok, mengakibatkan pelanggan kecewa dan pergi. Situasi yang lebih umum adalah bahwa manajer tidak hanya kebanyakan persediaan, tetapi juga terlalu banyak persediaan yang salah jenis. Banyak perusahaan kecil yang memiliki uang terlalu banyak tersedia untuk menimbun persediaan yang tidak bermanfaat. Harga sistem point-of-sale yang terkomputerisasi saat ini sangat rendah sehingga dapat dibeli oleh perusahaan kecil. Sistem ini menelusuri barang-barang sewaktu mereka datang dan terjual, sehingga pemilik perusahaan dapat terhindar dari masalah-masalah persediaan.

Penetapan Harga yang Tidak Tepat

Menetapkan harga yang akan menghasilkan laba berarti bahwa pemilik perusahaan harus memahami besarnya biaya untuk membuat, memasarkan, serta mengantarkan produk dan jasa mereka. Sering kali, wirausahawan hanya menetapkan harga seperti yang ditetapkan pesaingnya atau memberi harga barang mereka dengan pertimbangan "menjual produk terbaik pada harga terendah," yang keduanya sangatlah berbahaya. Tahap pertama dalam menetapkan harga yang akurat adalah dengan mengetahui biaya pembuatan atau penyediaan produk dan jasa. Kemudian pemilik bisnis ini dapat menetapkan harga yang mencerminkan apa yang ingin mereka ciptakan untuk perusahaan mereka, dan selalu, tentu saja, dengan memperhatikan persaingan.

Ketidakmampuan Membuat "Transisi Kewirausahaan"

Berhasil melewati "tahap awal kewirausahaan" bukanlah jaminan keberhasilan perusahaan. Setelah berdiri, pertumbuhan biasanya memerlukan perubahan gaya manajemen yang secara drastis berbeda, satu hal yang tidak dapat dilakukan dengan baik oleh wirausahawan. Kemampuan-kemampuan yang tadinya membuat wirausahawan berhasil sering kali mengakibatkan ketidakefektifan manajerial. Pertumbuhan mengharuskan wirausahawan untuk mendelegasikan wewenang dan melepaskan kegiatan pengendalian sehari-hari - hal yang tidak mampu dilakukan oleh banyak wirausahawan. Pertumbuhan mendorong mereka ke dalam wilayah yang tidak dikuasai oleh kebanyakan wirausahawan, tetapi mereka lebih memilih untuk terus berusaha mengambil keputusan daripada harus melibatkan pihak lain.

Tabel 1.3 menjelaskan beberapa gejala yang paling umum dari 10 kesalahan fatal ini.

TABEL 1.3

Gejala dari 10 Kesalahan Fatal dalam Kewirausahaan

Sumber: Diadaptasi dari Ram Charan dan Jerry Useem, "Why Companies Fail," *Fortune*, 27 Mei 2002, pp. 50-62; Frederick J. Best, II, "Avoiding the Traps Set for Small Firms," *Nation's Business*, Januari 1999, p. 10; Mel Mandell, "Fifteen Start-ups Mistakes," *Business Start-Ups*, Desember 1995, p. 22; Kenneth Labich, "Why Companies Fail," *Fortune*, 14 November 1994, pp. 52-68; Sharon Nelson, "Ten Key Threats to Success," *Nation's Business*, Juni 1992, pp. 22-30; Robert J. Cook, "Famous Last Words," *Entrepreneur*, Juni 1994, pp. 112-128.

Wirausahawan yang bisnisnya gagal biasanya dapat menengok kembali pengalaman mereka dan melihat kesalahan yang mereka lakukan, dan jangan sampai membuat kesalahan yang sama dua kali. Bila Anda ternyata melakukan salah satu pernyataan di bawah ini sewaktu mendirikan perusahaan, berhati-hatilah! Mungkin Anda menghadapi masalah.

"Kami memiliki produk (atau jasa) yang istimewa! Produk ini akan terjual dengan sendirinya." Jangan terlalu yakin dengan produk atau jasa Anda, mungkin Anda lupa memperhitungkan apakah pelanggan dalam kehidupan nyata mau dan mampu membayarnya. Oh? Dan tidak ada produk atau jasa yang pernah bisa "terjual dengan sendirinya".

"Dengan pasar yang sedemikian besar, kita hanya perlu sedikit pangsa pasar untuk menjadi kaya." Wirausahawan cenderung sangat optimis dalam penjualan, laba dan perkiraan arus kas, terutama di tahap awal. Sebagian besar tidak menyadari, sampai mereka masuk dalam dunia bisnis, betapa beratnya merebut pangsa pasar walaupun hanya sedikit.

"Perencanaan strategis?" Kita tidak perlu perencanaan strategis. Itu hanya untuk perusahaan besar." Salah satu jalan tercepat dan terpasti menuju kegagalan adalah mengabaikan pembuatan perencanaan strategis yang mendefinisikan beberapa titik perbedaan perusahaan Anda. Rencana membantu Anda untuk memusatkan pada apa yang Anda mampu lakukan untuk pelanggan Anda yang tidak dapat dilakukan oleh pesaing Anda.

TABEL 1.3 (sambungan)

David M. Anderson, "Deadly Sins,"
 Entrepreneur B.Y.O.B., Agustus 2001,
 pp. 107-109; Geoff Williams, "100 Million
 Dollar Baked in a Pie," Entrepreneur
 B.Y.O.B., September 2001, pp. 107-109.

"Wah, gagasan bisnis yang hebat! Murah, mudah dimulai dan sedang jaman." Bahwa gagasan itu murah dan mudah dilaksanakan, tidak berarti gagasan itu menarik. Terlalu banyak wirausahawan yang masuk dalam bisnis seperti ini: segera setelah pasar menjadi matang dan persaingan menjadi sengit atau modennya lewat.

"Kita mungkin belum tahu apa yang akan kita lakukan, tetapi kita memiliki cukup dana sampai kita tahu apa yang akan kita lakukan. Kita akan tahu sambil jalan." Segala macam hal—terutama mendirikan perusahaan—memerlukan waktu dan biaya lebih banyak daripada yang Anda perkirakan. Wirausahawan yang berpengalaman menyebutkan "aturan dua dan tiga". Perusahaan awal membutuhkan waktu dua kali lebih lama dari yang diperkirakan dan membutuhkan dana tiga kali lebih banyak (atau keduanya) daripada yang diperkirakan. Buatlah rencana dengan itu.

"Ramalan kami menunjukkan bahwa kita akan memperoleh laba dalam tiga bulan ini, dan ini sebenarnya sangat konservatif." Semua orang berharap wirausahawan bersikap optimis akan masa depan usahanya, tetapi Anda harus menyesuaikan optimisme Anda dengan kenyataan. Mendirikan perusahaan dengan dasar satu prakiraan saja berarti mencari masalah. Pastikan paling sedikit Anda memiliki tiga prakiraan yaitu pesimis, paling mungkin dan optimis; dan memiliki rencana darurat untuk ketiga ramalan tersebut.

"Untung kita mempunyai cukup dana untuk berlangsung beberapa bulan sampai kita mencapai titik impas." Dana awal yang cukup memang sangat penting untuk mendirikan perusahaan Anda, tetapi Anda juga harus memiliki hubungan yang berkesinambungan dengan sumber dana. Perusahaan yang berkembang memerlukan uang dan perusahaan yang tumbuh lebih cepat membutuhkan uang lebih banyak lagi. Jangan menjadi korban keberhasilan Anda sendiri, pastikan bahwa Anda membina hubungan dengan sumber keuangan yang tangguh segera setelah perusahaan Anda berjalan dan meningkat.

"Kita membuat mudah pelanggan untuk membeli dari kita. Akan kita berikan kredit kepada hampir siapa saja agar terjadi penjualan." Salah satu cara tercepat dalam memunculkan masalah arus kas adalah kegagalan mengelola kredit pelanggan. Memang mudah agar terjadi penjualan, tetapi ingat, penjualan tidak ada artinya kecuali Anda sudah benar-benar menerima uang dari mereka. Hati-hati terhadap keterlambatan pembayaran dari pelanggan.

"Kita dalam keadaan hebat sekarang. Pelanggan terbesar kita adalah [masukkan nama pelanggan besar di sini]." Mendapatkan pelanggan besar memang hebat, tetapi sangat berbahaya tergantung pada satu pelanggan untuk sebagian besar penjualan Anda. Apa yang akan terjadi apabila pelanggan itu menekan Anda untuk mendapatkan harga yang lebih murah atau pindah ke pesaing?

"Mari mengadakan rapat tahunan di Pulau Cayman. Cuma kita pemilik saham ini dan lagi pula kita berhak untuk itu karena telah bekerja keras." Hindari kecenderungan menguras uang dari bisnis Anda untuk hal-hal yang tidak perlu dikeluarkan. Aturan mudahnya: Jangan memulai bisnis kecuali Anda memiliki cukup tabungan untuk menghidupi Anda (tanpa harus menarik uang keluar dari bisnis itu), sampai bisnis itu mencapai titik impas.

"Mari pindah ke lokasi ini. Saya tahu ini 'jalan mati', tetapi jauh lebih murah!" Untuk usaha-usaha tertentu, pemilihan lokasi bukanlah masalah yang penting. Tetapi, jika perusahaan Anda tergantung dari kedatangan pelanggan ke tempat bisnis Anda untuk membeli, jangan mengambil tempat yang terlalu murah. Pasti ada alasan tempat bisnis itu murah. Lebih baik membayar lebih tinggi untuk lokasi yang dapat menghasilkan tingkat penjualan yang memadai.

"Komputer: Saya sama sekali tidak mengerti komputer. Buku formulir dan mesin hitung sudah mencukupi untuk mengelola bisnis saya." Dewasa ini, hampir semua bisnis—tidak menjadi soal seberapa kecilnya—dapat memanfaatkan komputer. Pertama, cari perangkat lunak yang dapat membantu Anda mengendalikan perusahaan, kemudian beli komputernya. Jangan lupa untuk menganggarkan pelatihan dan dukungan.

"Kita sang kecil. Semua orang tahu sasaran dan tujuan perusahaan." Karena perusahaannya kecil, bukan berarti setiap orang yang bekerja mengerti arah perjalanan perusahaan Anda. Jangan beranggapan bahwa orang-orang dapat membaca pikiran Anda sehubungan dengan misi, Sasaran dan tujuan perusahaan. Anda harus mengkomunikasikan pandangan Anda kepada setiap orang yang terlibat.

"Bisnis ini sangat sederhana sehingga dapat berjalan sendiri." Jangan membodohi diri sendiri. Bisnis dapat berjalan sendiri hanya ke arah kemerosotan. Anda harus mengelola perusahaan Anda sebagai sesuatu yang penting yang Anda miliki. Anda harus mengelola perusahaan Anda, dan salah satu tugas terpenting yang Anda punyai sebagai pemimpin adalah menetapkan prioritas tujuan-tujuan perusahaan Anda.

"Tentu saja pelanggan puas. Saya tidak pernah mendengar keluhan." Hampir semua pelanggan tidak pernah mengeluh tentang jasa atau mutu yang buruk. Mereka cuma menolak berurusan dengan Anda lagi. Yang lebih sering adalah bahwa pelayanan dan tingkat "penanganan pribadi" yang diterima pelanggan memungkinkan perusahaan kecil unggul terhadap pesaing besarnya. Sayangnya, hal ini juga salah satu aspek yang paling sering diabaikan oleh perusahaan kecil. Buatlah sistem untuk memperoleh umpan balik secara berkala dari pelanggan Anda.

"Apa maksudmu kita kekurangan uang? Selama berbulan-bulan kita telah memperoleh laba dan penjualan terus meningkat. Jangan salah paham mengenai uang dan laba. Anda tidak dapat membelanjakan laba, hanya uang tunai yang dapat Anda belanjakan. Banyak perusahaan gagal karena pendiri perusahaan secara keliru menganggap bahwa bila laba meningkat, maka demikian juga saldo kas. Agar berhasil, Anda harus mengelola baik laba maupun uang tunai.

MENEMPATKAN KEGAGALAN KE DALAM PERSPEKTIF YANG TEPAT

Karena wirausahawan membangun perusahaan dalam lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian dan dibentuk oleh perubahan yang cepat, maka mereka segera menyadari bahwa kegagalan kemungkinan besar menjadi bagian dalam hidup mereka, tetapi mereka tidak lumpuh oleh ketakutan itu. "Kegairahan memulai perusahaan baru dari awal lebih besar daripada ketakutan akan gagal," kata wirausahawan yang gagal dalam bisnis beberapa kali sebelum akhirnya berhasil.⁷⁹ Wirausahawan menggunakan kegagalan mereka sebagai tempat berkumpul dan sebagai alat untuk memfokuskan kembali usaha bisnis mereka agar berhasil. Mereka melihat kegagalan sebagaimana adanya: peluang untuk belajar apa yang tidak dapat berhasil! Wirausahawan yang sukses memiliki sikap bahwa kegagalan hanyalah batu loncatan yang ada di sepanjang jalan menuju sukses.

Kegagalan adalah bagian alami dari proses kreatif. Satu-satunya orang yang tidak pernah gagal adalah mereka yang tidak melakukan satu hal apapun atau tidak pernah mencoba melakukan sesuatu yang baru. Penggemar baseball tahu bahwa Babe Ruth memegang rekor untuk home runs (714) selama bertahun-tahun, tetapi berapa banyak yang tahu bahwa ia juga memegang rekor strikeouts (1330)? Wirausahawan yang berhasil tahu bahwa home run memerlukan beberapa strikeouts sebelumnya, dan mereka mau menerimanya. Kegagalan adalah bagian yang tak terelakkan dari menjadi wirausahawan, dan wirausahawan sejati tidak mau mundur ketika mereka gagal. Salah seorang wirausahawan yang menggunakan uang investor sebesar \$800 juta dan akhirnya bisnisnya gagal, sebelum bangkrut mengatakan, "Bila Anda seorang wirausahawan, Anda tidak akan menyerah di masa-masa sulit."⁸⁰

Satu ciri wirausahawan yang berhasil adalah kemampuannya untuk gagal secara cerdas, dengan mempelajari alasan mereka gagal sehingga mereka dapat menghindari dari membuat kesalahan yang sama lagi. Mereka tahu bahwa keberhasilan perusahaan tidak tergantung pada kemampuan mereka menghindari kesalahan tetapi untuk bersifat terbuka terhadap pelajaran yang diperoleh dari setiap kesalahan. Mereka belajar dari kegagalan mereka dan menggunakannya sebagai bahan bakar untuk mendorong mereka lebih dekat kepada target akhir mereka. Wirausahawan tidak terlalu mencemaskan apakah mereka akan gagal apabila mereka mencoba sesuatu dan gagal, melainkan, mereka lebih mencemaskan apakah mereka akan gagal apabila mereka gagal untuk mencoba.

Wirausahawan yang berhasil memerlukan ketekunan dan fleksibilitas, kemampuan untuk pulih kembali dari kegagalan. Thomas Edison menemukan sekitar 1.800 cara bukan untuk membuat bola lampu sebelum akhirnya menemukan rancangan lampu yang berhasil. Walt Disney dikeluarkan dari pekerjaannya di surat kabar karena, menurut atasannya, ia "kekurangan ide." Disney juga sempat bangkrut beberapa kali sebelum ia menciptakan Disneyland.

CARA MENGHINDARI KEGAGALAN

Kita telah melihat alasan-alasan yang paling umum di balik kegagalan bisnis kecil. Sekarang kita harus mempelajari cara menghindari dari menjadi angka statistik kegagalan lain dan memperoleh wawasan mengenai apa yang membuat bisnis berhasil. Saran-saran untuk keberhasilan berasal dari sebab-sebab kegagalan.

Mengenal Bisnis Anda Secara Mendalam

Kita telah menekankan perlunya pengalaman yang relevan dalam bisnis yang akan Anda dirikan. Dapatkan pendidikan terbaik yang mungkin diperoleh di bidang bisnis itu sebelum membuka bisnis Anda sendiri. Baca segala macam hal yang mungkin—jurnal niaga, majalah bisnis, buku, laporan penelitian—sehubungan dengan industri Anda dan pelajari apa yang bermanfaat agar berhasil di dalam industri tersebut. Hubungan pribadi dengan pemasok, pelanggan, perkumpulan bisnis, dan kegiatan lainnya dalam industri yang sama adalah cara lain yang baik untuk memperoleh pengetahuan itu.

ANDA Sebagai Konsultan . . .

Jika Pada Awalnya Anda Tidak Berhasil, Lalu Bagaimana?

"Taukah Anda saya beri formula kesuksesan? Sangat mudah, gandakan tingkat kegagalan Anda. Anda berpikir bahwa kegagalan adalah musuh kesuksesan. Padahal pada kenyataannya salah. Anda dapat berkecil hati karena kegagalan, atau justru belajar darinya. Jadi teruskan dan buktikan kesalahan yang bisa Anda lakukan, karena, inilah, dari situlah Anda akan menemukan kesuksesan!"

(Thomas J. Watson, pendiri IBM).

Thomas Watson memahami apa yang diketahui oleh wirausahawan sejati. Kegagalan itu merupakan bagian yang diperlukan dan penting dalam proses kewirausahaan. Jika tidak, perlu bersifat permanen. Beberapa wirausahawan terbaik dunia mengalami kegagalan (beberapa di antaranya beberapa kali) sebelum mereka akhirnya berhasil. Bisnis pertama Henry Ford, The Detroit Automobile Company, gagal kurang dari dua tahun setelah Ford dan mitra-mitranya mulai mengelola bisnis tersebut. Perusahaan mobil kedua Ford juga gagal, tetapi percobaan kegigihannya dalam bisnis mobil baru, tentu saja, menjadi sukses besar. Ford Motor Company (yang tetap dikontrol oleh keluarga Ford) merupakan pemain utama dalam industri mobil dan merupakan salah satu perusahaan terbesar di dunia. Milton Hershey membuka toko permen pertamanya di usia 18 tahun di Philadelphia dan gagal enam tahun kemudian. Empat usaha percobaan lain dalam membangun perusahaan permen juga gagal sebelum Hershey akhirnya mencatat sukses dengan Lancaster Caramel Company, perusahaan yang menjadi induk dari Hershey Foods Corporation yang terkenal. Dewasa ini, Hershey merupakan pabrik produk coklat yang terdepan di Amerika dan mengekspor ke lebih dari 90 negara.

Pada pasca Perang Dunia II di Jepang, Masaru Ibuka dan Akio Morita membentuk kemitraan untuk memproduksi penanak nasi (rice-cooker) otomatis. Sayangnya, mesin mereka membuat nasi menjadi gosong dan gagal. Perusahaan mereka hanya menjual 100 penanak nasi. Akan tetapi, Ibuka dan Morita tidak mau menyerah. Mereka menciptakan perusahaan lain untuk membuat tape recorder murah yang mereka jual ke sekolah-sekolah. Tape recorder mereka terbukti menjadi sukses dan perusahaan tersebut akhirnya menjadi raksasa elektronik Sony Corporation.

Rick Rosenfield dan Larry Flax telah menulis naskah drama yang tidak pernah terjual, memulai restoran Itali yang kemudian bangkrut, dan mengembangkan taman

skateboard yang bisa dipindah-pindah dan segera gagal. Kemudian, tahun 1984, mereka mencoba bisnis restoran lagi, meluncurkan California Pizza Kitchen, dan berhasil! California Pizza Kitchen saat ini menjadi jaringan nasional yang sukses.

Gail Borden (1801-1874) juga mengenal kegagalan karena ia memiliki banyak pengalaman dengan hal tersebut. Salah satu penemuan pertamanya, Terraqueous Wagon, yang dirancang untuk melintasi baik daratan maupun perairan, tenggelam dalam percobaannya yang pertama. Beberapa tahun setelah itu, sekembalinya ke Amerika Serikat dari Inggris dimana ia telah mempromosikan penemuan lainnya, biskuit daging (campuran daging kering dan tepung), Borden melihat empat bayi meninggal karena susu yang tercemar. Setelah itu, ia mencoba membuat susu menjadi lebih aman untuk dikonsumsi manusia. Ia tahu bahwa kuncinya adalah dengan mengeluarkan air dari susu, tetapi tantangannya adalah melakukan hal tersebut tanpa mempengaruhi rasanya. Selama dua tahun, ia bekerja tanpa hasil, selalu berakhir dengan susu yang hangus. Akhirnya Borden mengembangkan proses kondensasi hampa udara yang berhasil mengeluarkan air dari susu tanpa mempengaruhi rasanya. Setelah tiga percobaan yang gagal, Borden akhirnya memenangkan hak paten bagi prosesnya dan mendirikan pabrik. Pabrik tersebut gagal. Tanpa takut, Borden meyakinkan Jeremiah Milbank untuk menanamkan modal dalam usaha pemrosesan susu yang baru, yang kemudian berhasil. The New York Condensed Milk Company membekali makanan bagi para tentara selama Perang Sipil sebelum menjadi bahan pokok dalam kebanyakan rumah tangga Amerika. Saat ini Borden Inc. adalah konglomerat milyaran dolar yang tetap memproduksi susu kental dengan menggunakan proses yang sama dengan yang dikembangkan Borden lebih dari 100 tahun lalu. Ketika ia meninggal dunia pada tahun 1874, Gail Borden dikuburkan di bawah batu nisan yang bertuliskan, "Saya mencoba dan gagal; saya mencoba lagi dan berhasil."

1. Apakah wirausahawan tersebut memperlihatkan semangat kewirausahaan? Jika ya, bagaimana?
2. Bagaimana cara wirausahawan tersebut memandang kegagalan mereka? Apakah pandangan mereka merupakan ciri umum kebanyakan wirausahawan?
3. Kata James Joyce, "Kesalahan adalah pintu gerbang penemuan." Apakah maksudnya? Setujukan Anda? Mengapa ide Joyce penting untuk kewirausahaan?

Sumber: Disadur dari "Gail Borden," www.famoustexans.com/GailBorden.htm; Jeffrey Shuman dan David Rottenberg, "Famous Failures," *Business Start-Ups*, Februari 1999, pp. 32-33; Francis Huffman, "A Dairy Tale," *Entrepreneur*, Agustus 1993, p. 182; Bob Gatty, "Building on Failure," *Nation's Business*, April 1987, pp. 50-51.

Sebelum mendirikan *Executive Temporaries*, Suzanne Clifton menghubungi wirausahawan-wirausahawan lain dalam bisnis jasa tenaga kerja musiman (yang jaraknya cukup jauh agar terhindar dari pesaing) untuk mengetahui "apa yang diperlukan untuk menjalankan bisnis jenis ini". Dia mendapatkan petunjuk yang sangat berharga mengenai faktor-faktor kunci yang diperlukan agar berhasil. Sekarang perusahaannya telah mencapai penjualan lebih dari \$4 juta.⁸¹

Wirausahawan yang berhasil, bagaikan karet busa, menyerap sebanyak mungkin pengetahuan dari berbagai sumber.

Mengembangkan Rencana Bisnis yang Matang

Untuk wirausahawan baru, rencana bisnis yang ditulis dengan baik adalah resep yang sangat penting untuk keberhasilan bisnis. Tanpa rencana bisnis yang matang, perusahaan berjalan tanpa arah yang jelas. Sayangnya, kebanyakan wirausahawan tidak pernah meluangkan waktu untuk membuat rencana bisnis yang matang. Rencana bisnis tidak hanya memberikan jalur yang benar menuju keberhasilan, tetapi juga menciptakan tolok ukur yang dapat dipakai wirausahawan dalam mengukur kinerja aktual perusahaannya.

Rencana bisnis memungkinkan wirausahawan untuk mengganti asumsi yang kadang-kadang salah dengan fakta-fakta sebelum mengambil keputusan untuk terjun ke bisnis. Proses perencanaan memaksa wirausahawan untuk bertanya dan kemudian menjawab beberapa pertanyaan yang sukar, menantang, dan genting.

Pada tahun pertamanya di Princeton, Tom Szaky membuat rencana usaha yang membantu dan meluncurkan *TerraCycle International*, perusahaan yang menggunakan cacing merah untuk mengubah limbah makanan menjadi tanah yang subur. Rencana cerdas Szaky adalah untuk menjual jasa pembuangan limbah kepada berbagai restoran, sekolah, penjara, dan lembaga-lembaga lain serta membiarkan cacing-cacing mengubah limbah tersebut menjadi tanah organik. Tanah organik ini kemudian akan dijual perusahaan tersebut pada harga premium kepada pusat-pusat perkebunan, kebun-kebun bibit, supermarket, dan outlet ritel lainnya. Karena banyak dari "karyawan" kuncinya adalah cacing dan karena perusahaan dapat menjual tanah organik yang dihasilkannya pada harga premium, TerraCycle menawarkan biaya pembuangan limbah 25 persen lebih rendah daripada perusahaan-perusahaan pembuangan limbah tradisional. Penelitian Szaky menyebutkan bahwa pangsa organik dari industri tanah pot merupakan bisnis milyaran dolar dan telah tumbuh pada tingkat dua digit selama beberapa tahun belakangan ini. TerraCycle belum lama ini menandatangani kontrak dengan pelanggan-pelanggan di bagian utara New Jersey untuk memproses 130 ton limbah makanan sehari! Rencana Szaky termasuk perluasan ke dalam pasar global, dan perusahaan tersebut telah menerima permintaan dari mitra potensial di empat negara.⁸²

Kita akan membahas proses pengembangan rencana bisnis dalam Bab 11, "Menyusun Rencana Bisnis Unggulan."

Mengelola Sumber Daya Keuangan

Pertahanan terbaik untuk menghadapi persoalan keuangan adalah dengan mengembangkan sistem informasi keuangan dan kemudian menggunakannya untuk pengambilan-pengambilan keputusan bisnis. Tidak ada wirausahawan yang dapat mengendalikan bisnisnya tanpa mengetahui kesehatan keuangannya.

Langkah pertama dalam mengelola bisnis secara efektif adalah dengan memiliki modal awal yang cukup. Terlalu banyak wirausahawan yang memulai bisnis dengan modal yang terlalu kecil. Seorang pemilik perusahaan yang berpengalaman menyarankan: "Perkiraan berapa banyak modal yang diperlukan untuk menjalankan bisnis dan kalikan dengan dua." Nasihat ini layak diperhatikan; biaya yang diperlukan dalam mendirikan perusahaan hampir selalu lebih besar daripada yang diperkirakan.

Sumber daya keuangan yang paling berharga untuk perusahaan kecil adalah uang kas. Memang menghasilkan laba itu penting untuk dapat bertahan dalam jangka panjang, tetapi perusahaan harus memiliki uang kas dalam jumlah yang cukup banyak untuk membayar

tagihan dan kewajiban lainnya. Beberapa wirausahawan mengandalkan pertumbuhan penjualan untuk menutupi kebutuhan dana perusahaan, tetapi hal ini hampir tidak pernah terjadi. Perusahaan yang sedang tumbuh biasanya memerlukan lebih banyak uang tunai daripada yang dihasilkannya dan semakin besar pertumbuhannya, semakin banyak pula menghabiskan uang! Kita akan membahas teknik-teknik manajemen kas dalam Bab 9, "Mengelola Arus Kas."

Memahami Laporan Keuangan

Pemilik perusahaan harus mengandalkan catatan dan laporan keuangan untuk mengetahui kondisi keuangan bisnisnya. Hampir selalu catatan-catatan ini hanya digunakan untuk keperluan pajak dan tidak dimanfaatkan sebagai alat pengendali yang vital. Untuk benar-benar mengenal apa yang terjadi dalam bisnis, wirausahawan paling tidak harus mempunyai pemahaman dasar mengenai akuntansi dan keuangan.

Apabila dianalisa dan ditafsirkan dengan benar, laporan-laporan keuangan ini merupakan indikator-indikator yang dapat dipercaya mengenai kesehatan perusahaan kecil. Laporan-laporan ini cukup membantu dalam memberi peringatan adanya masalah. Sebagai contoh, penurunan penjualan, tidak tercapainya laba, membengkaknya hutang dan menyusutnya modal kerja, yang semuanya merupakan gejala adanya masalah yang berpotensi mematikan sehingga membutuhkan perhatian segera. Kita akan membahas analisa laporan keuangan dalam Bab 10: "Menyusun Rencana Keuangan yang Berhasil."

Belajar Mengelola Orang secara Efektif

Tidak menjadi soal jenis bisnis yang Anda luncurkan, Anda harus belajar mengelola orang. Setiap bisnis bergantung pada landasan karyawan yang terlatih baik dan termotivasi. Tidak ada pemilik perusahaan yang dapat mengerjakan segala sesuatunya sendirian. Orang-orang yang dipekerjakan oleh wirausahawan pada akhirnya akan menentukan seberapa jauh perusahaan akan berkembang—atau seberapa dalam perusahaan akan jatuh. Meskipun demikian, merekrut dan mempertahankan korps karyawan yang bermutu bukanlah tugas yang mudah. Persoalan ini selalu merupakan tantangan bagi setiap pemilik perusahaan kecil. "Pada akhirnya, sumber daya paling dominan yang dapat dipertahankan adalah mutu orang-orang yang Anda miliki," kata seorang pakar bisnis kecil.⁸³ Kita akan membahas teknik mengelola dan memotivasi orang secara efektif dalam Bab 15: "Memimpin Perusahaan yang sedang berkembang dan Merencanakan Sukses Manajemen."

Jaga Kondisi Anda

"Memulai bisnis seperti lari marathon. Bila Anda secara fisik dan mental tidak siap, sebaiknya Anda mengerjakan hal lain saja," kata seorang konsultan bisnis.⁸⁴ Keberhasilan perusahaan Anda akan tergantung pada keberadaan dan perhatian Anda secara terus menerus, oleh sebab itu Anda perlu memantau kesehatan Anda dengan cermat. Stres merupakan masalah utama, terutama bila tidak dikendalikan. Karyawan juga bisa menderita masalah kesehatan.

Wirausahawan yang sukses akan menyadari bahwa harta mereka yang paling berharga adalah waktu, dan mereka belajar untuk mengelolanya secara efektif agar diri sendiri dan perusahaannya menjadi lebih produktif. Tentu saja, semuanya tidak akan mungkin terjadi tanpa gairah—gairah terhadap bisnis, produk atau jasa, pelanggan dan komunitas mereka. Gairah merupakan hal yang menyebabkan wirausahawan yang gagal bersedia bangkit, mencoba lagi, dan berhasil menuju puncak..

1. Menjelaskan peran wirausahawan dalam bisnis - di Amerika Serikat maupun di seluruh dunia.

Wirausahawan dapat bertahan hidup di Amerika Serikat, tetapi ledakan kewirausahaan ini tidak terbatas hanya di Amerika Serikat; banyak negara di seluruh dunia mengamati pertumbuhan yang serupa dalam sektor bisnis kecil. Aneka pergeseran keunggulan, ekonomis dan demografis telah menciptakan dunia yang "kecil itu indah."

Masyarakat kapitalis tergantung pada wirausahawan untuk mendapatkan dorongan dan pengambilan risiko yang diperlukan dalam sistem itu untuk memasok produk atau jasa yang mereka perlukan.

2. Menguraikan profil wirausahawan dan menilai potensi Anda sebagai wirausahawan.

Wirausahawan memiliki beberapa ciri umum tertentu, termasuk keinginan bertanggung jawab, kesukaan terhadap risiko menengah, percaya akan kemampuannya untuk berhasil, keinginan mendapatkan umpan balik langsung, keterampilan mengorganisasi, dan lebih mengutamakan prestasi daripada uang. Dengan kata lain, mereka adalah pengejar prestasi yang ulet.

3A. Menguraikan manfaat kewirausahaan

Didorong oleh ciri-ciri pribadi ini, wirausahawan mendirikan dan mengelola perusahaan kecil untuk dapat mengendalikan kehidupan mereka sendiri, membuat dunia menjadi berbeda, mendapat kepuasan diri, meraih laba yang tidak terbatas, berkontribusi pada masyarakat, dan melakukan hal-hal yang mereka sukai.

3B. Menguraikan kelemahan kewirausahaan

Wirausahawan juga menghadapi kelemahan tertentu, termasuk ketidakpastian pendapatan, risiko kehilangan investasinya (dan lebih lagi), kerja keras dalam waktu lama, mutu hidup yang lebih rendah sampai perusahaan berjalan lancar, tingkat stres yang tinggi dan bertanggung jawab sepenuhnya dalam pengambilan keputusan.

4. Menjelaskan kekuatan yang mendorong pertumbuhan kewirausahaan.

Beberapa faktor mendorong ledakan kewirausahaan, termasuk wirausahawan yang digambarkan sebagai pahlawan, pendidikan kewirausahaan yang lebih baik, faktor-faktor ekonomis dan geografis, pergeseran ke ekonomi jasa, kemajuan teknologi, gaya hidup yang lebih bebas dan peluang internasional yang meningkat.

5. Menjelaskan keragaman budaya dalam kewirausahaan.

Beberapa kelompok memimpin ledakan nasional kewirausahaan: wanita, minoritas, pendatang, wirausahawan paruh waktu, wirausahawan di rumah, bisnis keluarga, wirasutri, mereka yang terkena PHK, dan mereka yang mengundurkan diri dari pekerjaan.

6. Menguraikan pentingnya peran perusahaan kecil dalam perekonomian nasional.

Ada banyak jenis kontribusi dari perusahaan kecil. Perusahaan kecil merupakan 99 persen dari seluruh bisnis di Amerika; mempekerjakan 51 persen dari seluruh angkatan kerja sektor swasta; menciptakan dua pertiga sampai tiga perempat dari semua pekerjaan baru dalam bidang ekonomi, menyumbangkan 51 persen dari Produk Domestik Bruto Negara dan 47 persen dari semua penjualan produk.

7. Menguraikan 10 kesalahan fatal dalam kewirausahaan dan menjelaskan cara menghindarnya.

Tidak ada jaminan bahwa perusahaan akan menghasilkan laba, atau bahkan tidak ada jaminan bahwa perusahaan ini bisa bertahan. Data statistik dari Small Business Administration (SBA) memperlihatkan bahwa 64 persen bisnis baru gagal dalam waktu enam tahun. 10 kesalahan fatal dari kewirausahaan meliputi kesalahan manajemen, kurangnya pengalaman, pengendalian keuangan yang buruk, lemahnya usaha pemasaran, kegagalan untuk mengembangkan perencanaan strategis, pertumbuhan yang tidak terkendali, salah lokasi, kurangnya pengendalian persediaan, penetapan harga yang tidak tepat dan ketidakmampuan melaksanakan "transisi kewirausahaan."

8. Menempatkan kegagalan ke dalam perspektif yang tepat.

Wirausahawan menyadari bahwa kegagalan adalah bagian alami dari proses kreatif. Wirausahawan yang sukses memiliki sikap bahwa kegagalan hanyalah batu loncatan yang ada di sepanjang jalan menuju sukses, dan mereka tidak mau lumpuh oleh rasa takut akan kegagalan.

9. Menjelaskan cara wirausahawan dapat terhindar dari kegagalan lain.

Wirausahawan dapat menggunakan beberapa taktik umum untuk menghindari batu sandungan ini. Wirausahawan harus mengenal bisnis mereka secara mendalam, menyiapkan rencana bisnis yang matang, mengelola sumber dana keuangan secara efektif, memahami laporan keuangan, belajar untuk mengatur orang, dan berusaha selalu tetap sehat.

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI

1. Kekuatan apa yang mendorong ledakan kewirausahaan di Amerika Serikat dan seluruh dunia?
2. Apakah wirausahawan itu? Berikan gambaran singkat mengenai profil seorang wirausahawan.
3. Majalah Inc. mengatakan, "Kewirausahaan lebih sederhana daripada yang sering digambarkan... Anda tidak perlu menjadi seseorang dengan kewibawaan mistis agar dapat sangat, sangat berhasil membangun perusahaan." Apakah Anda setuju? Jelaskan.
4. Apa manfaat utama kepemilikan bisnis?
5. Apa kelemahan potensial yang paling kritis dalam kepemilikan bisnis?
6. Uraikan secara ringkas peran kelompok-kelompok berikut dalam kewirausahaan: wanita, minoritas, pendatang, wirausahawan paruh waktu, wirausahawan di rumah, bisnis keluarga, pasangan suami istri, pemutusan hubungan kerja, dan pengunduran diri dari pekerjaan.
7. Apakah bisnis kecil itu? Apa kontribusi bisnis kecil terhadap perekonomian kita?
8. Uraikan tingkat kegagalan bisnis kecil!
9. Jelaskan secara garis besar sebab-sebab kegagalan bisnis kecil. Masalah-masalah apa yang terutama menyebabkan kegagalan bisnis?
10. Bagaimana wirausahawan memandang kemungkinan terjadinya kegagalan bisnis?
11. Bagaimana pemilik perusahaan dapat mengatasi batu sandungan umum yang sering kali mengakibatkan kegagalan bisnis?
12. Mengapa meneliti tingkat kegagalan bisnis kecil dan penyebab kegagalan bisnis penting?
13. Jelaskan sikap khas wirausahawan terhadap risiko!
14. Apakah Anda tertarik untuk suatu hari membuka bisnis kecil? Bila ya, kapan? Jenis bisnis apa? Uraikan! Apa yang dapat Anda lakukan untuk menjamin keberhasilannya?

BUSINESS DISC

Buka The Business Disc dan ambil Entrepreneurial Attitude Survey. Jawaban Anda atas pertanyaan dan skenario akan menghasilkan nilai pada enam dimensi berikut ini untuk menilai karakteristik kewirausahaan Anda:

1. Kreativitas
2. Percaya diri
3. Motivasi, disiplin, dan kebulatan tekad
4. Kekuatan
5. Pengambilan risiko
6. Komunikasi

BUSINESS PLAN PRO

Business Plan Pro

Sebagian besar mahasiswa yang menggunakan buku teks ini berkeinginan kuat untuk menjadi wirausahawan atau mereka telah ditugaskan membuat pengembangan rencana bisnis sebagai bagian penting dalam mata kuliah ini. Dalam kedua kasus ini, Anda akan menemukan bahwa Business Plan Pro adalah software yang akan membantu Anda dalam proses perencanaan tersebut. Di akhir setiap bab, akan ada saran terhadap materi yang relevan dalam bab tersebut yang harus ditambahkan kepada rencana bisnis yang diciptakan dengan bantuan software Business Plan Pro Anda. Apabila Anda menambahkan materi kepada rencana tersebut, Anda akan menemukan bahwa rencana bisnis akhir tampaknya akan lebih mudah bersatu.

Bagaimana nilai Anda dalam keenam dimensi survei tersebut? Apakah nilai Anda jauh lebih tinggi (atau lebih rendah) dalam satu bidang tertentu? Apakah hasilnya mengejutkan Anda? Apakah nilai tinggi dalam survei seperti ini merupakan prasyarat bagi keberhasilan seorang wirausahawan? Jelaskan. Menurut Anda, apakah Anda akan menjadi wirausahawan yang baik? Jelaskan. Seberapa bagus nilai kewirausahaan Anda sesuai dengan persepsi mereka yang sangat mengenal Anda - keluarga, teman, guru, dan lain-lain?

1. Untuk bab ini, silakan kunjungi bagian yang menanyakan apakah Anda akan membuat rencana bisnis untuk bisnis "awal" atau bisnis "yang sudah berjalan." Pilih satu yang ingin Anda lakukan.
2. Pilihlah apakah Anda merencanakan bisnis "untuk laba" atau "untuk nir laba."
3. Apakah Anda menjual produk, jasa, atau keduanya?
4. Apakah Anda mengatur inventaris dalam perusahaan yang Anda kembangkan dalam rencana ini?
5. Apakah bisnisnya menjual atau memberikan kredit?
6. Apakah bisnisnya memiliki situs Web?
7. Standard Industrial Classification System (SIC) mana yang sesuai dengan bisnis Anda? Apabila tidak tahu,

gunakan kode pencarian SIC untuk mengetahui manakah yang paling sesuai untuk bisnis Anda.

8. Pilihlah satu tanggal kapan bisnis Anda akan dimulai. Anda mungkin dapat mengasumsikan bahwa untuk rencana bisnis dimulai tepat pada akhir masa kuliah.
9. Keselamatan, pilih lamanya waktu untuk rencana bisnis Anda. Apabila dosen menginginkan Anda membuat rencana bisnis lebih lama dari tiga tahun, Anda akan perlu memilih rencana bisnis jangka panjang. Apabila Anda menciptakan rencana ini untuk suatu bisnis yang rencananya langsung Anda mulai atau beli, kami menyarankan untuk memilih pilihan rencana bisnis jangka panjang.

10. Pilihlah nama perusahaan Anda dan kemudian, bila bisnis ini bersifat hipotetis, pilihlah lokasi, telepon, faks, dan email untuk perusahaan Anda ini. Apabila ini bisnis yang sebenarnya, berilah informasi yang benar.
11. Pilihlah judul untuk rencana bisnis Anda. Biasanya ini akan menjadi nama perusahaan Anda (misalnya, Betty Lou's Auto Parts).

Hal ini tidak sulit sama sekali dan saat ini Anda telah membuat dokumen yang akan terus dibuat sepanjang masa kuliah Anda. Apabila Anda mengubah pendirian Anda mengenai jenis bisnis, hal ini mudah dilakukan dan hanya memakan waktu beberapa menit untuk memulainya lagi dari awal. Ini adalah software yang dimasukkan untuk membantu Anda dalam mengubah apa yang Anda baca, bahas, dan pelajari ke dalam dasar-dasar bisnis

DI LUAR KELAS...

1. Pilih seorang wirausahawan dalam lingkungan Anda dan wawancarailah. Apa "cerita" di balik bisnisnya? Seberapa jauh kesesuaian wirausahawan itu dengan profil kewirausahaan yang diuraikan dalam bab ini? Apakah keuntungan dan kerugian menurut wirausahawan itu dalam kepemilikan perusahaan? Saran apa yang dapat diberikannya pada orang yang ingin mendirikan perusahaan?
2. Pilih salah satu kategori dari bagian "Keragaman Budaya Kewirausahaan" dalam bab ini dan telitilah dengan seksama. Berikan contoh-contoh pemilik perusahaan untuk kategori ini. Buatlah laporan singkat untuk kelas Anda.
3. Cari dalam penerbitan majalah bisnis (terutama yang berfokus pada bisnis kecil) dan dapatkan contoh mengenai seorang wirausahawan, dari masa lalu atau sekarang, yang menunjukkan semangat kewirausahaan dalam berjuang demi mencapai keberhasilan ketika menghadapi kegagalan. Buat laporan singkat untuk kelas Anda.

B a b

2

Dalam Benak Wirausaha: Dari Gagasan Menjadi Kenyataan

*Imaginasi lebih penting
daripada pengetahuan.
Pengetahuan terbatas.
Imaginasi melingkari dunia.*

- Albert Einstein

*Kreativitas adalah kekuatan
untuk menghubungkan sesuatu
yang tampaknya tidak
berhubungan.*

- William Plomer

TUJUAN BELAJAR

Setelah menyelesaikan bab ini, Anda akan mampu:

1. **Menjelaskan** perbedaan antara kreativitas, inovasi, dan kewirausahaan.
2. **Menguraikan** alasan kreativitas dan inovasi merupakan bagian integral dalam kewirausahaan.
3. **Memahami** cara dua bagian dari otak manusia berfungsi dan peranan yang dimainkannya dalam kreativitas.
4. **Menjelaskan** 10 "kunci batin" yang membatasi kreativitas perseorangan.
5. **Memahami** cara wirausahawan meningkatkan kreativitas karyawan mereka dan juga kreativitas mereka sendiri.
6. **Menguraikan** tahap-tahap dalam proses kreatif.
7. **Membahas** teknik untuk memperbaiki proses kreatif.
8. **Menguraikan** perlindungan hak kepemilikan intelektual yang mencakup hak paten, merek dagang, dan hak cipta.

Salah satu prinsip kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan gagasan-gagasan baru dan berguna yang dapat memecahkan masalah dan tantangan yang dihadapi orang setiap hari. Wirausahawan meraih keberhasilan dengan cara menciptakan nilai di pasar ketika mereka menggabungkan sumber daya dengan cara-cara yang baru dan berbeda untuk memperoleh keunggulan bersaing terhadap pesaingnya. Dari kerja perintis yang dilakukan oleh Alexander Fleming yang menghasilkan pengobatan untuk infeksi (penisilin) dan percobaan ke-40 yang dikerjakan oleh para pendiri Rocket Chemical Company untuk menciptakan pelumasan industri (WD-40) sampai penggunaan inovatif World Wide Web oleh Jeff Bezos dalam bisnis eceran (Amazon.com) dan pendekatan unik Ted Turner terhadap ketersediaan berita TV (CNN), gagasan-gagasan wirausahawan telah mengubah dunia.

Sebagaimana yang telah Anda pelajari dalam Bab 1, wirausahawan dapat menciptakan nilai dalam berbagai cara - menciptakan produk dan jasa baru, mengembangkan teknologi baru, menemukan pengetahuan baru, memperbaiki produk atau jasa yang telah ada, menemukan berbagai cara untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa dengan lebih sedikit sumber daya, serta banyak hal lainnya. Tentu saja, menemukan cara-cara baru dalam memuaskan kebutuhan pelanggan, menemukan produk dan jasa baru, serta menciptakan corak baru dalam produk dan jasa yang telah ada merupakan tanda-tanda seorang wirausahawan.

Contoh Perusahaan



Sebagai contoh, ketika berada dalam kelas senam, Linda Turner mendapatkan ide mengenai pakaian dalam untuk wanita hamil. "Saya mengamati seorang wanita yang sedang hamil besar dan berpikir, 'Pasti ada sesuatu di luar sana yang dapat membantu wanita ini.'" Setelah berjam-jam melakukan penelitian, wawancara dengan ratusan wanita hamil, dan pencarian hak paten, ia tidak mendapatkan apa-apa. Turner tahu ia memiliki bisnis. Ia memerlukan prototipe, sehingga ia membeli bra untuk jogging dan korset yang berat. Kemudian ia menjahit keduanya menjadi Bellybra yang pertama. "Benda tersebut merupakan hal teraneh yang pernah saya lihat," ia mengingat-ingat, "tetapi ternyata berhasil." Temannya yang sedang hamil mencoba prototipe awal Turner dan memberikan sambutan hangat. Turner mengajukan hak paten dan pada tahun 1991 melisensikan ide produk barunya kepada Basic Comfort, perusahaan produk bayi yang mencari ide-ide baru. Pada tahun 2000, Turner dan Basic Comfort mengakhiri perjanjian lisensi mereka, dan Turner membentuk **T&J Designs, LLC** dengan mitra Cindy Koch untuk memasarkan Bellybra yang banyak direkomendasikan oleh para dokter.¹

Seperti banyak investor lainnya, Turner menciptakan bisnis yang berhasil dengan mengambil dua hal yang telah terjadi selama bertahun-tahun dan menggabungkannya dalam cara yang berbeda.

1. Menjelaskan perbedaan antara kreativitas, inovasi, dan kewirausahaan.

Kreativitas—kemampuan untuk mengembangkan gagasan-gagasan baru dan untuk menemukan cara-cara baru dalam melihat masalah dan peluang.

Inovasi—kemampuan untuk menerapkan solusi kreatif terhadap masalah dan peluang tersebut untuk meningkatkan atau untuk memperkaya kehidupan orang-orang.

KREATIVITAS, INOVASI, DAN KEWIRAUSAHAAN

Penelitian yang baru-baru ini dilakukan oleh Small Business Administration menemukan bahwa perusahaan kecil menghasilkan lebih banyak inovasi yang penting secara ekonomi maupun secara teknis dibandingkan dengan perusahaan besar.² Apa "rahasia" kewirausahaan dalam menciptakan nilai pasar? Pada kenyataannya, tidak ada "rahasia" sama sekali. Hal ini berkaitan dengan penerapan kreativitas dan inovasi untuk memecahkan masalah dan untuk memanfaatkan peluang yang ditemui orang setiap hari. Kreativitas adalah kemampuan untuk mengembangkan gagasan-gagasan baru dan untuk menemukan cara-cara baru dalam melihat masalah dan peluang. Inovasi adalah kemampuan untuk menerapkan solusi kreatif terhadap masalah dan peluang tersebut untuk meningkatkan atau untuk memperkaya kehidupan orang-orang. Theodore Levitt dari Harvard mengemukakan bahwa **kreativitas** adalah memikirkan hal-hal baru dan **inovasi** adalah mengerjakan hal-hal baru. Secara ringkas, wirausahawan berhasil dengan cara memikirkan dan mengerjakan hal-hal baru atau hal-hal lama dalam cara-cara baru. Gagasan baru yang hebat tidaklah mencukupi; mengubah ide menjadi produk, jasa, atau usaha bisnis yang berwujud merupakan tahapan berikutnya yang esensial. Legenda manajemen Peter Drucker mengatakan, "Inovasi merupakan instrumen khusus wirausahawan, sarana yang mereka gunakan untuk mengeksplorasi perubahan menjadi peluang untuk bisnis atau jasa yang berbeda."³

Wirausahawan yang berhasil mendapatkan gagasan dan kemudian mencari cara agar gagasan tersebut berhasil memecahkan masalah atau memuaskan kebutuhan. Dalam dunia yang berubah lebih cepat daripada yang dapat kita bayangkan, kreativitas dan inovasi sangat penting bagi

keberhasilan—dan keberlangsungan—perusahaan. Hal tersebut berlaku untuk bisnis dalam semua industri—dari produsen mobil sampai penanam teh—dan untuk berbagai ukuran perusahaan. Akan tetapi, kreativitas dan inovasi menjadi semacam "tanda tangan" bagi bisnis kewirausahaan berskala kecil. Berpikir kreatif telah menjadi inti keterampilan bisnis, dan wirausahawan menjadi pemimpin dalam usaha mengembangkan dan menerapkan keterampilan tersebut. Pada kenyataannya, kreativitas dan inovasi sering menjadi jantung bagi kemampuan perusahaan kecil untuk dapat bersaing dengan pesaing mereka yang lebih besar. Walaupun mereka tidak dapat melebihi belanja pesaing mereka yang lebih besar, perusahaan kecil dapat menciptakan keunggulan bersaing yang kuat dan efektif terhadap perusahaan besar secara lebih kreatif dan lebih inovatif! Apabila mereka gagal melakukannya, wirausahawan tidak dapat bertahan lama dalam bisnis. Ahli kepemimpinan Warren Bennis mengatakan, "Saat ini perusahaan yang berhasil, hidup dan mati mengikuti kualitas gagasan mereka."⁴

Kadang kala kreativitas melibatkan usaha menciptakan sesuatu dari nol. Akan tetapi, kreativitas biasanya menghasilkan usaha mengurai hal-hal yang ada sekarang, dari menyatukan hal-hal lama bersama-sama dalam cara-cara baru, atau dari mengambil sesuatu untuk menciptakan sesuatu yang lebih sederhana atau lebih baik. Pada beberapa kasus, gagasan kreatif timbul dari tempat-tempat yang tidak diharapkan. Edwin Land, salah satu penemu paling produktif dari Amerika, memuji putrinya yang berumur tiga tahun sebagai penggagas kamera Polaroid. Saat berlibur pada tahun 1943, anaknya menanyakan alasan ia tidak dapat melihat foto yang baru diambil Land. Selama sejam berikutnya, sewaktu ia berkeliling dengan keluarganya, benak Land terpusat pada pertanyaan anaknya. Tak lama kemudian, ia telah menemukan konsep membuat kamera yang meluncurkan era fotografi instan. "Kamera dan film menjadi jelas bagi saya," ingat Land. "Dalam benak saya, mereka begitu nyata sehingga saya menghabiskan beberapa jam untuk menguraikannya." Penemuan Land—fotografi instan—sangatlah kekanak-kanakan sehingga hanya seorang anak yang mampu membayangkannya!⁵

Lebih sering lagi, gagasan kreatif sering timbul ketika wirausahawan menatap sesuatu yang kuno dan memikirkan sesuatu yang baru atau berbeda. Knute Rockne, pelatih legendaris sepak bola Notre Dame, yang timnya mendominasi sepak bola perguruan tinggi pada tahun 1920-an, mendapatkan ide untuk para pemain belakang yang selalu berganti-ganti, sewaktu melihat parodi paduan suara yang rutin diadakan! Inovasi Rockne pada daerah pemain belakang (yang mencakup "empat penunggang kuda" yang legendaris) dan penekanannya pada pemain depan (sah tetapi jarang digunakan dalam era ini) begitu membingungkan pertahanan lawan sehingga timnya mengumpulkan rekor 105-12-5 yang sangat mengesankan. Demikian pula dengan ahli strategi militer, yang memerlukan rancangan kamuflase yang lebih baik untuk melindungi pasukan dan perlengkapan dalam Perang Dunia I, meminjam gagasan dari seniman Picasso dan Braque. Pola kamuflase mereka yang lebih baik telah membantu pihak Sekutu memenangkan perang tersebut.⁶ Contoh yang lebih baru lagi, wirausahawan membantu memecahkan masalah yang dihadapi pasukan AS di gurun Arab Saudi dan Kuwait selama Perang Badai Gurun. Ahli militer AS menemukan bahwa pesawat lawan mampu mendeteksi lokasi pasukan dan perlengkapannya dengan cara mencari pola kamuflase berulang yang digunakan untuk menyembunyikan mereka. Wirausahawan mulai menjual kamuflase khusus dengan pola yang tidak pernah terulang kepada militer. Ia mengembangkannya dengan menggunakan teknologi yang telah ia gunakan untuk memproduksi karpet berbagai warna dan pola (masing-masing bersifat unik) untuk pasar domestik.

Wirausahawan juga menciptakan inovasi untuk memecahkan masalah yang mereka amati, sering kali masalah yang mereka hadapi sendiri.

*Ketika Carl Goldberg mengalami kecelakaan mobil, ia hampir kehilangan Maxie, seekor anjing Labrador coklat seberat 100 pon, yang terbentur kaca depan mobil karena dampak tabrakan tersebut. Goldberg memutuskan bahwa ia tidak akan pernah membahayakan anjingnya lagi, dan ia berpikir bahwa pecinta hewan lainnya pasti bersedia melindungi anjing mereka selama perjalanannya. Dengan bantuan dokter hewan Maxie, Goldberg menghabiskan waktu enam tahun dan \$500.000 untuk mengembangkan sistem sabuk pengaman Ruff Rider yang sesuai secara ortopedis dan ergonomis bagi anjing. Sabuk pengaman anjing tersebut memiliki tiga konfigurasi gerakan dan tersedia dalam sembilan ukuran untuk mengakomodasi berat badan anjing dari hanya enam pon sampai 200 pon. Goldberg telah mempatenkan alat tersebut, dan **Ruff Rider LLC** menghasilkan penjualan lebih dari \$1 juta per tahun!⁷*

Contoh Perusahaan

Kewirausahaan merupakan hasil dari proses disiplin dan sistematis dalam menerapkan kreativitas dan inovasi terhadap kebutuhan dan peluang dalam pasar. Ini termasuk menerapkan strategi terfokus terhadap gagasan dan pandangan baru untuk menciptakan produk atau jasa yang memuaskan kebutuhan pelanggan atau memecahkan masalah mereka. Dalam melaksanakannya lebih dari sekedar berpikir sembarangan di bidang penemuan peralatan baru. Jutaan orang memiliki gagasan baru mengenai produk dan jasa baru atau berbeda; akan tetapi, sebagian besar dari mereka tidak melakukan apapun terhadap gagasannya. Wirausahawan adalah mereka yang menghubungkan gagasan kreatif dengan tindakan dan struktur bisnis tertentu. Jadi, kewirausahaan yang berhasil adalah proses berkesinambungan yang tergantung pada kreativitas, inovasi, dan penerapannya di pasar.

Inovasi harus menjadi proses berkesinambungan karena kebanyakan gagasan tidak akan berhasil dan kebanyakan inovasi akan gagal. Seorang penulis menjelaskan, "Percobaan—dan banyak sekali kesalahan—menjadi bagian dalam kewirausahaan."⁸ Karen Anne Zien, salah seorang pendiri Polaroid Corporation's Creativity and Innovation Lab, memperkirakan bahwa setiap 3.000 gagasan produk baru, empat di antaranya sampai pada tahap pengembangan, dua di antaranya yang benar-benar diluncurkan, dan hanya satu yang menjadi sukses dalam pasar. Akan tetapi, produk-produk baru ini penting bagi keberhasilan perusahaan. Robert Cooper, seorang peneliti yang telah menganalisa ribuan peluncuran produk baru, mengatakan bahwa, secara rata-rata, produk baru terhitung mencapai 40 persen dari penjualan perusahaan.⁹ Namun, wirausahawan yang berhasil menyadari bahwa kegagalan seringkali menemui inovasi, dan mereka bersedia menerima kegagalan tersebut karena mereka mengetahui bahwa kegagalan semata-mata merupakan bagian dari proses kreatif. Kewirausahaan meminta pemilik bisnis bertindak cukup tegas dalam mencoba gagasan baru mereka, cukup fleksibel untuk mengesampingkan gagasan yang tidak berhasil, dan cukup bijaksana untuk belajar mengenai apa yang akan berhasil berdasarkan pada observasi mereka terhadap gagasan yang tidak berhasil. Sekarang kita akan mengalihkan perhatian kita kepada kreativitas, proses kreatif, dan metode untuk meningkatkan kreativitas.

2. Menguraikan alasan kreativitas dan inovasi merupakan bagian integral dalam kewirausahaan.

KREATIVITAS - KEBUTUHAN UNTUK KEBERLANGSUNGAN HIDUP

Dalam ekonomi global dengan persaingan yang sangat ketat dan berkecepatan tinggi ini, kreativitas tidak hanya menjadi sumber penting untuk mengembangkan keunggulan bersaing, tetapi juga merupakan kebutuhan untuk keberlangsungan hidup. Ketika mengembangkan solusi kreatif terhadap masalah-masalah modern, wirausahawan harus menjangkau lebih jauh daripada apa yang telah berhasil di masa lalu. Sejarah tidak selalu menjadi alat prediksi yang dapat dipercaya bagi masa depan bisnis. Membuat lompatan saran dari apa yang telah berhasil di masa lampau kepada apa yang akan berhasil di masa kini (atau di masa depan) menyebabkan wirausahawan harus menolak batasan asumsi, keyakinan, dan perilaku, serta mengembangkan pandangan-pandangan baru ke dalam hubungan antara sumber daya, kebutuhan, dan nilai. Dengan kata lain, mereka harus mengubah perspektif mereka, melihat dunia dengan cara-cara yang baru dan berbeda.

Wirausahawan harus selalu waspada terhadap asumsi dan perspektif tradisional mengenai cara hal-hal seharusnya berlaku karena cara tersebut jelas-jelas mematikan kreativitas. Hambatan mental yang dibebankan pada diri sendiri dan paradigma lain yang cenderung dibentuk orang selama beberapa waktu menolak lahirnya kreativitas. **Paradigma** adalah gagasan yang telah disusun mengenai dunia ini, seperti apa seharusnya, dan cara seharusnya beroperasi. Gagasan-gagasan ini menjadi begitu berakar dalam benak kita sehingga menjadi rintangan yang tidak dapat disingkirkan untuk berpikir secara kreatif—walaupun gagasan-gagasan ini mungkin bersifat kuno, usang, dan tidak lagi relevan. Secara ringkas, gagasan-gagasan ini bertindak sebagai jalan buntu bagi kreativitas. Lihat, misalnya, ilustrasi berikut ini dan baca teksnya keras-keras:

Paris	Sekali	Burung
pada waktu	seumur	di
musim semi	hidup	tangan

Paradigma—gagasan yang telah disusun mengenai dunia ini, seperti apa seharusnya, dan cara seharusnya beroperasi.

Apabila anda seperti kebanyakan orang, Anda tidak memperhatikan kata ekstra dalam setiap susunan kalimat ("Paris pada musim semi"). Mengapa? Alasannya adalah kita melihat apa yang kita harapkan untuk dilihat! Pengalaman lalu membentuk cara-cara kita menerima dunia di sekeliling kita ("Kita selalu melakukannya dengan cara ini"). Inilah sebabnya anak-anak begitu kreatif dan ingin tahu mengenai berbagai kemungkinan; masyarakat belum mencuci otak mereka ke dalam sikap penyesuaian, mereka juga belum belajar menerima solusi tradisional sebagai solusi satu-satunya. Dengan menyimpan "sisi kanak-kanak" yang kreatif, wirausahawan mampu membuka belenggu kreativitas ini dan melihat peluang untuk menciptakan bisnis yang dapat bertahan yang bagi kebanyakan orang selalu dipandang dengan cara-cara yang sama (atau, lebih buruk lagi, tidak melihat apa-apa sama sekali!).

Beberapa yang lalu, selama pertandingan catur internasional, Frank Marshall membuat salah satu dari langkah yang paling cantik—dan salah satu yang paling kreatif—yang pernah dilakukan pada pertandingan catur. Dalam pertandingan yang kritis sewaktu ia melawan pemain master Rusia, Marshall menyadari bahwa ratunya sedang dalam serangan yang serius. Marshall memiliki banyak peluang untuk menyelamatkan ratunya. Mengetahui bahwa ratunya merupakan salah satu penyerang terpenting pada papan catur, penonton mengasumsikan bahwa Marshall akan melakukan langkah konvensional dan mengamankan ratunya.

Dengan menggunakan seluruh waktu yang tersedia untuk mempertimbangkan keputusannya, Marshall mengambil ratunya—dan berhenti sebentar—dan menaruhnya pada kotak yang sangat tidak masuk akal sama sekali—kotak yang menyebabkan ratunya dapat dengan mudah dimakan oleh salah satu bidak lawan. Marshall melakukan hal yang tidak terbayangkan! Ia telah mengorbankan ratunya, tindakan yang dibuat hanya dalam keadaan yang sangat terdesak. Seluruh penonton—bahkan lawan Marshall—menyerukan kekagetannya. Kemudian, orang Rusia tersebut, dan akhirnya penonton, menyadari bahwa langkah Marshall, pada kenyataannya, merupakan langkah yang sangat cemerlang. Tidak peduli cara lawan Rusia tersebut akan memakan ratunya, ia akhirnya akan berada pada posisi kalah. Melihat hasil yang tidak dapat dielakkan lagi, orang Rusia itu menyerah kalah. Marshall memenangkan pertandingan dengan cara yang sangat jarang dan berani: Ia menang dengan cara mengorbankan ratunya!¹⁰

Pelajaran apa yang diambil dari cerita ini untuk wirausahawan? Dengan menyingkirkan pemikiran konvensional, Marshall mampu melepaskan diri dari paradigma yang biasa mendesak kebanyakan pemain catur. Ia melampaui strategi permainan yang tradisional dan ortodoks serta bersedia mengambil risiko dengan mencoba taktik yang tidak biasa untuk meraih kemenangan. Hasilnya: ia menang. Walaupun tidak semua peluang bisnis kreatif yang diambil wirausahawan akan berhasil, banyak orang, seperti Frank Marshall, yang bersedia mengambil kebijakan di luar kebiasaan akan dihargai atas usaha mereka itu. Para wirausahawan yang berhasil, mereka yang secara terus menerus melewati batasan teknologi dan ekonomi, harus selalu bertanya: "Inikah saatnya untuk mengorbankan ratu?"

Akan tetapi, hanya menghasilkan solusi kreatif yang berhasil untuk memecahkan masalah atau kebutuhan biasanya tidak cukup baik untuk mempertahankan keberhasilan perusahaan kewirausahaan dalam jangka panjang. Keberhasilan—bahkan keberlangsungan hidup—dalam lingkungan global dengan persaingan yang sangat ketat ini menyebabkan wirausahawan harus secara terus menerus membuka jalan kreativitas mereka (dan kreativitas karyawan mereka). Seorang wirausahawan bisa memastikan bahwa apabila ia telah mengembangkan solusi kreatif yang unik untuk memecahkan masalah atau untuk memuaskan kebutuhan, pesaing lain (barangkali yang berada dekat dengannya) sedang bekerja keras mengembangkan solusi yang lebih kreatif untuk mengubah keuangannya. Tingkat perubahan yang sangat cepat ini telah menciptakan lingkungan yang memerlukan kreativitas, inovasi, dan kewirausahaan yang berkesinambungan agar tetap dapat bertahan pada posisi memimpin. Perusahaan yang telah meraih posisi memimpin dalam industri tetapi kemudian berhenti bersifat kreatif akan segera tumbang dari posisi nomor satunya.

Dapatkah Kreativitas Diajarkan?

Selama bertahun-tahun, kearifan konvensional menyatakan bahwa seseorang itu kreatif (misalnya: imajinatif, bersemangat bebas, berjiwa kewirausahaan) atau tidak (logis, berpikiran sempit, kaku). Saat ini kita tahu lebih baik. Penelitian memperlihatkan bahwa setiap orang dapat belajar menjadi kreatif. "Setiap orang dapat diajari teknik dan perilaku yang membantu

mereka menghasilkan lebih banyak gagasan," kata Joyce Wycoff, penulis beberapa buku mengenai kreativitas.¹¹ Masalahnya adalah bahwa dalam kebanyakan organisasi, orang-orang tidak pernah diajari—atau bahkan diharapkan—menjadi kreatif. Banyak bisnis juga gagal dalam mengembangkan lingkungan yang mendorong kreativitas di antara karyawannya. Dibatasi oleh pola pikir tradisional mereka, kebanyakan orang tidak pernah menggali kreativitas mereka, dan perusahaannya menjadi tidak berkembang. Latihan kreatif seperti yang diilustrasikan dalam Gambar 2.1 dapat membantu orang dewasa mendapatkan sifat kreatifitas yang mereka perlihatkan sewaktu masih kanak-kanak.

Wirausahawan dan orang-orang yang bekerja untuk mereka tidak hanya dapat belajar berpikir kreatif, tetapi mereka harus melakukannya demi perusahaan mereka! "Inovasi dan kreativitas bukan hanya untuk artis," ujar Wycoff. "Hal tersebut merupakan keterampilan dengan hasil akhir langsung."¹²

Contoh Perusahaan

Sebagai contoh, Mary Naylor, pendiri *Capitol Concierge*, perusahaan yang menyediakan jasa pembersih untuk lobi gedung-gedung perkantoran, menggali sumber yang luar biasa untuk mendapatkan gagasan-gagasan baru mengenai cara mempromosikan bisnisnya: surat sampah (junk mail). "Saya mengumpulkan junk mail dan menyimpannya dalam kotak yang saya namakan 'Mary's Ideas,'" kata Naylor. "Saya mendapat inspirasi dari hal-hal yang dibuat orang lain. Ketika saya bersedia memulai proses kreatif saya, saya mencari kotak saya dan melihat apa yang baru."¹³

Sebelum wirausahawan dapat menggambarkan kapasitas kreatif atau merangsang kreativitas mereka sendiri dalam organisasi mereka, mereka harus memahami pemikiran kreatif.

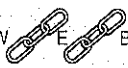
3. Memahami cara dua bagian dari otak manusia berfungsi dan peranan yang dimainkannya dalam kreativitas.

PEMIKIRAN KREATIF

Penelitian dalam operasi otak manusia memperlihatkan bahwa setiap bagian otak memproses informasi secara berbeda dan bahwa satu sisi otak cenderung dominan terhadap sisi lainnya. Otak manusia berkembang secara asimetris, dan setiap bagian cenderung untuk terspesialisasi dalam fungsi-fungsi tertentu. Otak kiri dipandu oleh pemikiran linier dan vertikal (dari satu kesimpulan logis ke kesimpulan lainnya) sedangkan otak kanan bergantung pada pemikiran kaleidoskopis dan lateral (mempertimbangkan suatu masalah dari seluruh sisi dan dari berbagai pendapat). Otak kiri menangani bahasa, logika, dan simbol; otak kanan memperhatikan emosi, naluri, dan fungsi-fungsi spasial (ruang/tempat). Otak kiri memproses informasi dalam cara selangkah demi selangkah, tetapi otak kanan memprosesnya secara naluriah—secara bersamaan, sangat tergantung pada gambar.

Pemikiran vertikal otak kiri sangat terfokus dan sistematis, bekerja dalam cara yang sangat logis dari satu poin ke poin selanjutnya. Pemikiran lateral otak kanan, sebaliknya, sangat tidak konvensional, tidak sistematis, dan tidak terstruktur, lebih mirip dengan citra kaleidoskop, beralih dari satu bentuk pola ke pola lainnya. Dalam pemikiran lateral otak kananlah terletak jantung proses kreatif. Mereka yang belajar mengembangkan keterampilan pemikiran otak kanan mereka cenderung untuk:

- Selalu mengajukan pertanyaan, "Apakah ada cara yang lebih baik?"
- Menantang kebiasaan, rutinitas, dan tradisi.
- Suka termenung, kadang kala memandang keluar jendela, larut dalam pikiran. (Berapa banyak manajer tradisional yang melumpuhkan kreativitas dengan cara menghentikan orang-orang dari "lamunan" mereka, menghukum mereka karena "bermalas-malasan," dan menegur mereka untuk "kembali bekerja"?)
- Menjadi pemikir yang produktif. Mereka mengetahui bahwa menghasilkan banyak ide akan meningkatkan kemungkinan mendapatkan beberapa ide kreatif.
- Memainkan permainan batin, mencoba melihat suatu masalah dari perspektif yang berbeda.
- Menyadari bahwa mungkin terdapat lebih dari satu "jawaban yang tepat."
- Melihat kesalahan dan kegagalan semata-mata sebagai "penundaan" menuju keberhasilan.
- Melihat masalah sebagai batu loncatan bagi ide-ide baru.
- Mengkaitkan gagasan yang tampaknya tidak terkait dengan masalah untuk menghasilkan solusi yang inovatif.

Chun Chun Chun Chun	Hundred Hundred Hundred Hundred	O R H E S W S	Umph Umph Umph Of the Spirit	Grace.
	<u>Stand</u> I	SPR ING	S Media	
	THEBLUEFACE	Intensity	S H E E T	
↓ evl EVIL	1.C 6.C 2.O 7.R 3.U 8.I 4.N 9.S 5.T 10.T 11.O	ALL 1111 4 ALL	2 1111 STO CK	
<u>Knee</u> lights	Garbage Garbage		Roll Roll Roy Roy	
THE LISTAGONCE	___Travel	A+AA-B+BB-C+CC-D+DD-F		
1 M A U F S V T	R ROADS A D S	<u>Man</u> Board	<u>0</u> B.S. M.S. Ph.D.	
Home Far	@ ee	<u>Objection</u> Ruled	Tomb of 210, N	

GAMBAR 2.1 Seberapa Kreatif Anda? Dapatkah Anda mengenali ungkapan terkenal yang dilambangkan simbol-simbol ini?

Sumber: Tery Stickels, "Frame Game," USA Weekend, 3-5 Januari, 2003, p. 14; 14-16 Januari 2000; 21-23 Januari 2000; 22-24 Juni 2001; 29 Juni - 1 Juli 2001; 6-8 Juli 2001; 29 April 2001; 18-20 Mei 2001; 17-19 Januari 2003; 28-30 Juli 2000; 9 September 2001; 29 November - 1 Desember 2002; Gavin DeBecker, "Thinking Caps," USA Weekend, 30 Juli - 1 Agustus 1999; 9-11 April 1999; 5-7 Februari 1999; 4-6 Juni 1999; 11-13 Juni 1999; 2-4 Juli 1999; 22-24 Januari 1999; 15-17 Januari 1999; 6-8 Agustus 1999.

- Memiliki "keterampilan helikopter," kemampuan untuk berdiri di atas rutinitas sehari-hari untuk melihat masalah dari perspektif yang lebih luas dan kemudian menukik kembali untuk berfokus pada bidang yang perlu perubahan.

Stanford Ovshinsky, saat ini berusia 80 tahun, menggunakan pemikiran otak kanan untuk menghasilkan ide-ide yang telah membuat dirinya menghasilkan 274 hak paten yang menakjubkan. Ovshinsky, yang mangkir dari kuliah untuk menjadi pembuat peralatan dan ahli mesin, menggunakan pengetahuan permesinannya untuk mendapatkan hak paten pertamanya pada tahun 1940-an untuk mesin otomatis berkecepatan tinggi yang ia rancang. Keingintauan mengarahkan Ovshinsky untuk mempelajari neurofisiologi, yang kemudian berkembang menjadi bidang yang dikenal sebagai *disordered material physics*. Pada tahun 1960, ia mendirikan perusahaan, **Energi Conversion Devices**, yang memproduksi baterai bertenaga surya dan berbiaya rendah, yaitu baterai yang dapat diisi ulang dan dapat dipakai untuk menjalankan mobil listrik, CD dan DVD rewritable, dan banyak lagi penemuan penting lainnya. Kebanyakan hak paten dan produk perusahaannya berasal dari kemampuan Ovshinsky menerjemahkan pengetahuannya mengenai elemen tidak terstruktur dan superkonduktivitas menjadi produk-produk bermanfaat yang menghasilkan energi bersih. "Banyak orang berpikir dalam dua dimensi," ujar seorang kolega lamanya. "Stan berpikir tidak hanya dalam tiga dimensi tetapi juga dalam berbagai warna."¹⁴

Walaupun setiap bagian otak cenderung dominan dalam fungsi-fungsi tertentu, dua bagian tersebut biasanya bekerja sama, dengan setiap bagian menyumbang kemampuan khususnya untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut yang paling cocok untuk pemrosesan

Contoh Perusahaan

informasi. Akan tetapi, kadang-kadang, dua bagian tersebut dapat bersaing satu dengan lainnya, atau satu bagian mungkin memilih untuk tidak berpartisipasi. Beberapa peneliti menyarankan bahwa setiap bagian otak memiliki kemampuan untuk menyimpan informasi dari bagian lainnya! Hasilnya, secara harfiah, adalah bahwa "tangan kiri tidak tahu apa yang dikerjakan tangan kanan." Barangkali karakteristik yang paling penting dari fenomena pembagian otak ini adalah bahwa seseorang dapat belajar mengendalikan sisi otak mana yang dominan untuk situasi tertentu. Dengan kata lain, seseorang dapat belajar "menolak" dominasi bagian kiri (berfokus pada pemikiran logis dan linier) dan "membangkitkan" bagian kanan (berfokus pada pemikiran intuisi dan tidak terstruktur) ketika timbul situasi yang memerlukan kreativitas.⁵ Untuk mendapatkan sedikit latihan pada "peralihan" ini, coba latihan visual yang dihadirkan dalam Gambar 2.2. Ketika melihat dari satu sudut pandang tertentu, gambar di tengah memperlihatkan seorang wanita muda yang atraktif dengan bulu-bulu pada rambutnya, dan seekor ular boa di sekeliling lehernya. Akan tetapi, sewaktu Anda menggeserkan perspektif Anda, Anda akan melihat seorang wanita tua berhidung besar yang menggunakan selendang pada kepalanya! Perubahan citra yang terlihat ini adalah hasil dari pergeseran dari satu bagian otak ke bagian lainnya. Dengan berlatih, seseorang dapat belajar mengendalikan pergeseran mental ini, membangkitkan kreativitas yang tersembunyi dalam sisi kanan otak. Kemampuan ini memiliki kekuatan yang hebat untuk melepaskan kemampuan kreativitas wirausahawan. Kebutuhan untuk mengembangkan kemampuan kreatif ini berarti bahwa menyelidiki ruang bagian dalam (ruang dalam otak kita)—bukan bagian luarnya—menjadi tantangan abad ini.

Wirausahawan memerlukan kedua pemikiran otak kiri dan kanan. Pemikiran otak kanan menggambarkan kekuatan pertimbangan yang berbeda, yaitu kemampuan menciptakan berbagai gagasan asli dan berbeda. Pemikiran otak kiri mengandalkan pertimbangan konvergen, kemampuan mengevaluasi berbagai ide dan memilih solusi terbaik untuk masalah tertentu. Wirausahawan perlu bergantung pada pemikiran otak kanan untuk menghasilkan produk, jasa, atau gagasan bisnis yang inovatif. Wirausahawan yang berhasil telah belajar mengkoordinasikan fungsi masing-masing bagian otak yang saling melengkapi, menggunakan seluruh kekuatan kreatif otak mereka. Sebaliknya, wirausahawan yang jarang dituduh menjadi "setengah hati" mengenai gagasan bisnis mereka, memiliki risiko menjadi "setengah kepala."

Bagaimana agar wirausahawan lebih siap untuk belajar membangkitkan kreativitas? Pertama-tama adalah dengan memecahkan halangan untuk kreativitas yang telah dibangkitkan

ANDA Sebagai Konsultan . . .

Semangat Kewirausahaan dalam Olimpiade

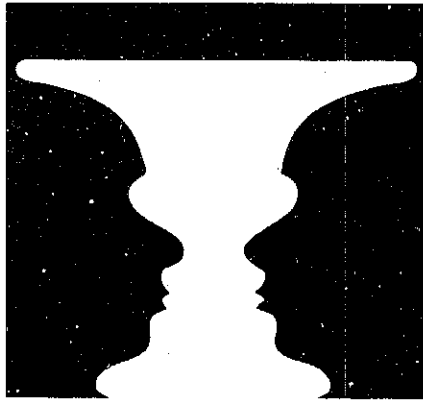
Wirausahawan bukan satu-satunya kaum yang menggunakan kreativitas untuk menciptakan keunggulan bersaing. Sepanjang sejarah, atlet Olimpiade melanggar batasan dalam olahraga mereka dengan mengembangkan berbagai teknik baru, memperbaiki metode pelatihan, dan menginovasi solusi masalah yang ada. Dua dari contoh terbaik dalam menerapkan kreativitas bagi olahraga adalah pemaian seluncur es Sonja Henie dan pelompat tinggi Dick Fosbury. Walaupun olahraga mereka sangat berbeda dalam spektrum Olimpiade, kedua atlet tersebut tergantung pada proses kreatif untuk membuang paradigma yang membatasi atlet-atlet lain yang bersaing dalam olahraga ini.

Sebelum Sonja Henie datang, rutinitas permainan seluncur es—benar-benar rutinitas yang sama. Dalam pertandingan, para peseluncur es mempertunjukkan serangkaian gerakan tepat yang menekankan keakuratan dan kontrol diri. Tetapi ketika orang Norwegia muda ini berseluncur di atas es, dunia permainan seluncur es berubah selamanya. Dengan membawa keindahan dan gerakan balet ke dalam arena seluncur es, Henie mengubah olahraga tersebut menjadi kombinasi anggun antara gerakan, musik, dan otot yang tetap bertahan hingga masa kini. Dari tahun 1927 sampai 1936, Henie mendominasi seluncur es dengan secara kreatif memadukan keterampilan baletnya yang anggun dengan kekuatannya di es. Ia memenangkan 10 kejuaraan dunia berturut-turut, delapan gelar juara Eropa, dan rekor tiga medali emas Olimpiade. Berlatih baik dalam tari maupun balet ketika masih anak-anak, Henie menyingkirkan paradigma yang ada mengenai seluncur es itu karena ia mempunyai peluang memasukkan gerakan tari ke dalam seluncur es.

(bersambung ke hal. 48)

GAMBAR 2.2 Apa yang Anda lihat?

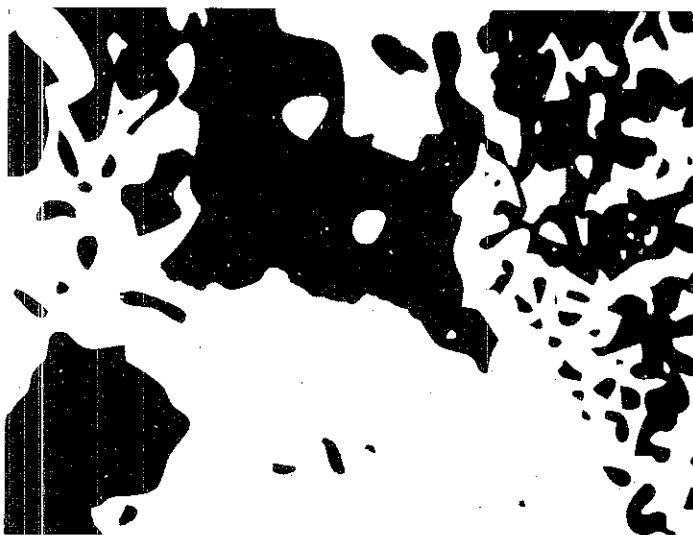
Sumber: *Entrepreneurship and New Venture Formation* oleh Zimmerman dan Scarborough, © 1995. Dicitak ulang dengan seizin Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River, NJ.



A. Mana yang Anda lihat? Gelas berbentuk piala atau si kembar yang terkenal?



B. Jelaskan gambar wanita yang Anda lihat ini. Berapa usianya, seberapa menariknya, jenis penutup kepala apa yang dipakainya, dan lain-lain?



C. Dalam gambar hitam putih ini, apakah Anda melihat wajah Yesus?

Setelah memenangkan kejuaraan dunianya pada 1936, Henie menggunakan keterampilan tari dan seluncur esnya untuk memasuki dunia bisnis pertunjukan. Ia menjadi seorang bintang internasional di banyak film dan di pertunjukan seluncur es yang memberikannya kebebasan menggunakan kejeniusan kreatifnya di es. Bahkan kosturnya yang glamor dan berani (untuk tahun 1930-an) terbukti menjadi inovasi yang menyenangkan dalam seluncur es sewaktu mereka menekankan keanggunan dan alur gerakan. Generasi seluncur es selanjutnya mendorong olahraga tersebut lebih jauh lagi. Tenely Albright (Olimpiade 1956) dan Peggy Fleming (Olimpiade 1968) memperkenalkan gerakan berputar-putar, memutar, dan melompat. Lebih baru lagi, Kristi Yamaguchi, Nancy Kerrigan, Katarina Witt, dan lain-lainnya telah memasukkan elemen senam ke dalam seluncur es, memperkenalkan tiga kali lompatan, lompatan ganda, dan triple axels. Akan tetapi semua juara ini harus berterima kasih kepada Sonja Henie, peseluncur muda berani yang memiliki kreativitas dan keberanian untuk membuat inovasi di es.

Sampai tahun 1968, sama halnya seperti seluncur es, olahraga lompat tinggi telah sedikit berubah dibanding aslinya pada zaman Yunani kuno. Para atlet melompat melalui penghalang dan kemudian melompat maju dan atas, melewati penghalang dengan wajah menghadap ke bawah. Pada Olimpiade 1968 di Mexico City, Dick Fosbury merevolusi olahraga tersebut dengan gaya lompat tingginya yang inovatif. Ia mendekati penghalang pada suatu sudut yang berbeda dan kemudian melengkungkan badannya melalui penghalang dengan wajah menghadap ke atas, menyepak kakinya pada saat akhir melompat. Berdasarkan prinsip biomekanik, "Fosbury Flop," sebagaimana sebutan gaya tersebut, memindahkan berat si pelompat ke arah penghalang dalam beberapa tahap. Hal tersebut juga membutuhkan lebih sedikit energi dan lebih efisien. Hasil inovasi Fosbury? Sebuah medali emas Olimpiade, sebuah rekor lompat tinggi (Fosbury memecahkan rekor lama sebanyak 6 cm), dan kepuasan menciptakan gaya baru lompat tinggi yang digunakan oleh para atlet di seluruh dunia bahkan sampai saat ini.

Sonja Henie dan Dick Fosbury menjadi juara dengan menerapkan kreativitas dan inovasi ke dalam olahraga yang sangat mereka cintai. Serupa halnya dengan wirausahawan yang dapat menjadi "juara" dalam industri mereka dengan

menggunakan semangat kreatif mereka untuk menghasilkan ide-ide baru, barang dan jasa yang lebih baik, serta teknik-teknik inovasi. Wirausahawan yang berhasil tergantung pada kemampuan mereka untuk melihat hal-hal sama yang dilihat orang lain dan untuk memimpikan apa yang tidak dimimpikan orang lain.

1. Apakah paradigma itu? Bagaimana paradigma melumpuhkan kreativitas?

2. Bekerjalah dalam kelompok kecil dengan teman sekelas Anda untuk mengidentifikasi bisnis lokal yang dibatasi oleh paradigma. Apa dampak paradigma ini terhadap bisnis tersebut? Identifikasikan paradigma tersebut dan kemudian buatlah saran kreatif dalam waktu 20 menit yang akan mengubah paradigma ini.

3. Apa yang dapat dilakukan wirausahawan untuk menghilangkan paradigma yang ada?



Sonja Henie adalah inovator awal dalam permainan seluncur es, yang membuatnya mampu mendominasi olahraga tersebut selama beberapa tahun.

Sumber: "Innovations of the Olympic Games," *Fortune*, 27 Januari 1992, pp. 28-9.

oleh sebagian besar di antara kita selama bertahun-tahun. Kita sekarang mengalihkan perhatian kita pada halangan-halangan ini dan beberapa teknik yang disarankan untuk meruntuhkannya...

HALANGAN KREATIVITAS

Jumlah halangan potensial terhadap kreativitas sebenarnya tidak terbatas—tekanan waktu, manajemen yang tidak mendukung, rekan kerja yang pesimis, kebijakan perusahaan yang terlalu kaku, dan hal-hal lain yang tidak terhitung banyaknya. Akan tetapi, barangkali halangan yang paling sulit diatasi adalah halangan yang ditimbulkan orang itu sendiri. Dalam bukunya *A Whack on the Side of the Head*, Roger von Oech mengidentifikasi 10 "kunci batin" (mental locks) yang membatasi kreativitas seseorang.¹⁶

4. Memahami 10 "kunci batin" yang membatasi kreativitas seseorang.

1. *Menerima satu jawaban yang "tepat."* Kebanyakan sistem pendidikan yang mendarah daging adalah asumsi bahwa terdapat satu jawaban yang "tepat" untuk masalah tertentu. Rata-rata siswa yang telah menyelesaikan empat tahun di perguruan tinggi telah mengambil lebih dari 2.600 ujian, sehingga sindroma satu jawaban tepat bisa menjadi bagian dari cara berpikir kita. Akan tetapi, pada kenyataannya, kebanyakan masalah bersifat ambigu. Tergantung pada pertanyaan-pertanyaan yang diajukan seseorang, mungkin (biasanya memang) terdapat beberapa jawaban yang "tepat."

Ketika perwakilan dari Jacksonville, Florida, mengajukan proposal kepada National Football League (NFL) untuk menjadi tuan rumah Super Bowl pada tahun 2005, mereka sadar bahwa mereka harus mengatasi satu kekurangan utama: kurangnya kamar-kamar hotel mewah, selalu menjadi faktor utama dalam persyaratan penawaran NFL. Pendekatan tim tersebut didasarkan pada asumsi bahwa terdapat lebih dari satu jawaban yang benar untuk menyediakan kamar hotel berskala mewah, dan mereka mendapatkan solusi inovatif: Mereka akan meluhkan kapal pesiar di sepanjang St. Johns River yang akan berfungsi sebagai hotel mengapung, yang menampung tamu-tamu dalam jarak yang dekat dengan stadion sepak bola! Segera setelah rapat tersebut, pejabat NFL mengumumkan Jacksonville sebagai tuan rumah bagi Super Bowl 2005, menjadikannya sebagai kota terkecil yang pernah menjadi tuan rumah pertandingan besar.¹⁷

Contoh Perusahaan

2. *Berfokus untuk "menjadi logis."* Logika adalah bagian yang sangat bernilai dalam proses kreatif, terutama ketika mengevaluasi ide dan menerapkannya. Akan tetapi, dalam fase imajinatif awal dari proses tersebut, pemikiran logis dapat menghambat kreativitas. Terlalu berfokus untuk menjadi logis juga menghambat penggunaan salah satu dari penciptaan benak yang sangat kuat: intuisi (naluri). Von Oech menyarankan kita untuk "berpikir sesuatu yang berbeda" dan untuk secara bebas menggunakan pemikiran logis, terutama dalam fase imajinatif dari proses kreatif. Naluri, yang bergantung pada kumpulan pengetahuan dan pengalaman yang dihadapi seseorang selama beberapa waktu dalam hidupnya dan terletak dalam alam bawah sadarnya, dapat dibuka. Hal tersebut merupakan bagian penting dari proses kreatif karena penggunaannya sering kali menyebabkan seseorang harus meruntuhkan asumsi lama yang membatasi kreativitas dan inovasi.

Dan Murphy adalah seorang wirausahawan yang menantang asumsi tradisional, dan usahanya dapat mengubah pertanian di seluruh dunia. Murphy menggunakan air laut, bukannya air tawar, untuk irigasi pertanian komersial di wilayah gersang dimana air tawar langka! Misalnya, di Semenanjung Baja di Meksiko, perusahaan Murphy, Saline Seed, menanam salicornia (sejenis rebung yang mengandung banyak air yang dijual sampai \$1 per ons di beberapa wilayah!), pertanian komersial pertama di dunia yang ditanam di tanah dengan menggunakan irigasi air laut. Murphy, yang menghabiskan waktu bertahun-tahun mempelajari pertanian laut, memberi alasan bahwa karena seluruh kehidupan berasal dari air laut, tanaman menyimpan ingatan genetis mengenai air asin. Ide Murphy adalah untuk "melatih" tanaman selama beberapa generasi untuk meminum air laut. Dimulai dengan salicornia perusahaan Murphy telah mengembangkan berbagai jenis tanaman dan sekarang tengah mengembangkan semak dan rumput hias yang toleran terhadap air laut yang akan ideal bagi lapangan golf, pertanian, maupun pengembangan rumah hunian.¹⁸

Contoh Perusahaan

3. *Secara membabi buta mengikuti aturan.* Kita belajar pada umur yang sangat awal untuk tidak "mewarnai di luar garis," dan kita menghabiskan sisa hidup kita secara membabi buta mematuhi aturan-aturan seperti itu. Kadang-kadang kreativitas bergantung pada kemampuan kita melanggar aturan yang ada sehingga kita dapat melihat cara-cara baru melakukan sesuatu. Pertimbangkan, misalnya, barisan atas huruf-huruf pada mesin ketik standar atau keyboard komputer.

QWERTYUIOP

Pada tahun 1870-an, Sholes & Company, produsen mesin ketik terkemuka, mulai menerima berbagai keluhan pelanggan mengenai tombol mesin ketiknya yang menempel satu sama lain ketika jari-jari pengetik mengetik dengan cepat. Para insinyur perusahaan

mendapat solusi yang sangat kreatif untuk menghilangkan masalah tombol-tombol yang menempel. Mereka merancang konfigurasi keyboard yang kurang efisien, menempatkan huruf O dan I (huruf alfabet ketiga dan keenam yang paling sering digunakan) sehingga jari-jari terlemah (jari manis dan kelingking) dapat memencetnya. Dengan memperlambat para pengetik dalam memencet tombol keyboard yang tidak efisien ini, para insinyur tersebut telah memecahkan masalah tombol yang saling menempel itu. Kini, di luar kenyataan bahwa teknologi komputer telah menghilangkan seluruh bahaya penempelan tombol-tombol, konfigurasi keyboard yang tidak efisien ini masih tetap menjadi standar industri tersebut!

4. *Terus menerus bersifat praktis.* Bayangkan jawaban tidak praktis terhadap pertanyaan-pertanyaan "bagaimana bila" dapat menjadi batu loncatan yang sangat kuat terhadap gagasan-gagasan kreatif. Menyingkirkan kepraktisan selama beberapa waktu dapat membebaskan pikiran untuk mempertimbangkan solusi kreatif yang, sebaliknya, mungkin tidak akan pernah timbul. Setiap kali Thomas Edison mempekerjakan seorang asisten untuk bekerja dalam laboratorium kreatifnya, ia akan mengatakan kepada karyawan barunya, "Jalan-jalanlah di sekeliling kota dan buatlah daftar 20 hal yang menarik minat Anda." Ketika pekerja tersebut kembali, Edison akan memintanya untuk membagi daftar tersebut menjadi dua kolom. Kemudian ia akan berkata, "Secara acak gabungkanlah obyek dari kolom A dan kolom B dan munculkan penemuan sebanyak mungkin." Metode Edison untuk merangsang kreativitas dalam labnya terbukti berhasil; ia merupakan satu-satunya orang yang bisa mendapatkan satu hak paten setiap tahun selama 65 tahun berturut-turut!¹⁹
5. *Memandang permainan sebagai hal yang tidak berguna.* Sikap bermain-main merupakan dasar dari berpikir kreatif. Terdapat hubungan yang erat antara humor "haha" dan penemuan "aha." Permainan memberikan peluang kepada kita untuk menemukan kembali kenyataan dan merumuskan kembali cara-cara melakukan sesuatu. Anak-anak belajar ketika mereka bermain, dan demikian pula halnya dengan wirausahawan. Perhatikan anak-anak bermain dan Anda akan melihat mereka menemukan mainan baru, menciptakan cara-cara baru dalam melihat hal-hal lama, dan belajar apa yang berhasil (dan yang tidak berhasil) dalam permainan mereka. Wirausahawan dapat mengambil manfaat dari permainan dengan cara yang sama dengan yang dilakukan oleh anak-anak. Mereka, juga, dapat belajar untuk mencoba pendekatan baru serta menemukan apa yang berhasil dan apa yang tidak. Kreativitas membuahkan hasil ketika wirausahawan mengambil apa yang telah mereka pelajari sewaktu bermain, mengevaluasinya, membenarkannya dengan pengetahuan lain, dan menempatkannya ke dalam praktek. Sebagai contoh, sebuah kelompok pencari dana membahas pengaturan untuk jamuan malam dua tahun berikutnya (yang telah menjadi sumber penghasilan utama organisasi tersebut selama bertahun-tahun). Menyesali penurunan jumlah tamu selama beberapa tahun terakhir dan banyaknya organisasi lain yang menggunakan jamuan makan malam sebagai sumber penghasilan, salah seorang pejabat secara bercanda mengatakan, "Mungkin kita harus membuat 'non-banquet,' sehingga orang-orang yang membayar tidak terikat selama beberapa jam, makan ayam karet, dan mendengar beberapa pembicara membosankan mengenai topik yang tidak ingin mereka dengar." Pejabat lainnya tertawa mendengar ide tersebut dan kemudian mulai mengeluarkan ide lucu mereka sendiri. Kelompok tersebut kemudian mengumpulkan keberanian untuk mencoba solusi kreatif mereka, dan "non-banquet" mereka menjadi sangat sukses. Acara tersebut mengumpulkan lebih banyak uang daripada yang pernah dikumpulkan organisasi itu sebelumnya, dan tidak seorangpun yang harus hadir!
6. *Menjadi terlalu terperinci.* Menjelaskan masalah sebagai salah satu dari bidang "pemasaran" atau "produksi," atau beberapa bidang khusus lainnya membatasi kemampuan untuk melihat cara masalah tersebut terkait dengan masalah lain. Pemikir kreatif cenderung menjadi "penjelajah," mencari beberapa gagasan di luar bidang keahlian mereka. Gagasan untuk roll-on deodorant stick berasal dari bolpen tinta. Mainan anak-anak terkenal Mr. Potato Head ditemukan oleh seorang ayah yang sedang duduk untuk makan malam bersama keluarganya dan memperhatikan betapa menyenangkan anak-anaknya bermain dengan makanan mereka. Velcro ditemukan seorang laki-laki, yang ketika mengambil cuti kerja, pergi hiking, harus berhenti untuk melepaskan sejenis lintah yang lengket dari bajunya. Sewaktu mengambilnya, ia menyadari bagaimana punggung bengkak mereka menempel erat pada pakaian. Waktu ia meneruskan pendakiannya, ia mulai berpikir mengenai kemungkinan menggunakan rancangan yang serupa untuk mengaitkan objek. Jadi, lahirlah Velcro!

7. Menghindari ketidak-jelasan (*ambiguity*). Ketidak-jelasan ini dapat menjadi rangsangan kreatif yang sangat kuat; hal tersebut mendorong kita untuk "berpikir dengan cara berbeda." Menjadi sangat terperiici dalam situasi imajinatif cenderung melumpuhkan kreativitas. Akan tetapi, ketidak-jelasan ini mengharuskan kita mempertimbangkan paling tidak dua pikiran yang berbeda, bahkan seringkali bertentangan pada satu waktu tertentu, yang menjadi saluran langsung bagi kreativitas. Situasi yang tidak jelas ini memaksa kita memperluas pikiran kita di luar batasan-batasan normal dan untuk mempertimbangkan pilihan kreatif yang seringkali kita abaikan. Walaupun ketidakjelasan bukan elemen yang diinginkan ketika wirausahawan mengevaluasi dan menerapkan ide-ide, hal tersebut merupakan alat yang berguna ketika mereka mencari ide dan solusi kreatif. Wirausahawan dikenal suka mengajukan pertanyaan dan kemudian melangkah melampaui jawaban pertama untuk menyelidiki kemungkinan jawaban lainnya. Hasilnya adalah bahwa mereka sering menemukan peluang bisnis dengan cara menciptakan situasi yang tidak jelas.

Rekan wirausahawan Tom dan Sally Fegley, pemilik *Tom and Sally's Handmade Chocolates*, mempertimbangkan kemungkinan jawaban-jawaban lainnya atas pertanyaan "Apa kegunaan coklat cair?" Walaupun kebanyakan orang melihat coklat cair semata-mata sebagai lapisan es krim atau hidangan penutup lainnya, teman mereka Larry (yang mereka beri nama "Dirty Larry") memiliki ide berbeda. Keluarga Fegley sedang mencoba menghasilkan resep inovatif yang akan dapat mempertahankan reputasi mereka pada suatu acara pengumpulan dana lokal yang dipersembahkan untuk merayakan coklat, *The Brown-Out*. Teman mereka yang suka bersenang-senang itu menyarankan mereka mencoba mendapatkan Penghargaan bagi yang Paling Buruk (*Most Decadent Award*). "Saya akan telanjang," kata temannya. "Anda mencat coklat cair di seluruh tubuh saya, dan Anda akan menang!" Walaupun keluarga Fegleys menolak awaran Larry, sarannya membuat mereka berpikir. Tidak berapa lama, Tom membuat lapisan coklat untuk hidangan penutup, menamakannya "Chocolate Body Paint," dan menyertakan petunjuk berikut ini di botolnya: "Panaskan hingga 98,6 derajat, gunakan secara bebas, dan biarkan imajinasi Anda berpikir liar." Saat ini *Chocolate Body Paint* merupakan produk penjualan terbaik keluarga Fegleys, dan produk tersebut telah memenangkan banyak penghargaan dan telah ditampilkan dalam berbagai publikasi mulai dari *Wall Street Journal* hingga majalah *Playboy*. "Jangan menilai gagasan dari sumbernya," nasihat Sally.²⁰

Contoh Perusahaan

8. Takut terlihat tolol. Berpikir kreatif bukan tempat untuk penyesuaian! Gagasan-gagasan baru jarang muncul dari lingkungan yang sesuai. Orang cenderung mengarah pada kesesuaian karena mereka tidak ingin terlihat bodoh. Pekerjaan yang bodoh adalah melanggar kebiasaan dan aturan yang membuat kita berpikir dengan cara yang sama. Dalam hal ini, wirausahawan merupakan "orang-orang tolol" nomor satu. Mereka terus mempertanyakan dan menantang cara-cara yang telah diterima untuk melakukan sesuatu dan asumsi yang menyertainya. Ahli teori kewirausahaan terkemuka, Joseph Schumpeter, menulis bahwa para wirausahawan melakukan satu fungsi penting—"pemusnahan kreatif"—yaitu saat mereka memikirkan kembali asumsi-asumsi konvensional dan membuang asumsi yang tidak lagi berguna. Menurut Schumpeter, "Fungsi wirausahawan adalah untuk membentuk kembali atau merevolusikan pola produksi dengan cara memanfaatkan penemuan atau, secara lebih umum, memanfaatkan peluang teknologi yang belum dicoba untuk memproduksi komoditas baru atau memproduksi komoditas lama dengan cara baru, dengan cara membuka sumber bahan produksi baru atau outlet baru untuk produk, dengan cara mengorganisasikan kembali industri dan lain sebagainya."²¹ Secara ringkas, para wirausahawan melihat pada cara-cara lama dalam melakukan sesuatu dan bertanya, "Adakah cara yang lebih baik?" Dengan memusnahkan yang lama, mereka menciptakan yang baru.

Satu cara yang dilakukan oleh wirausahawan untuk melawan penghancuran kreatif adalah dengan membalikkan pemikiran mereka. Misalnya, seorang wirausahawan pertanian mencoba memecahkan masalah umum yang terjadi pada mesin pemetik otomatis ketika memetik buah dari pohon apel. Mesin tersebut, yang cukup efisien saat memetik buah apel yang tumbuh di lingkaran luar pohon, seringkali melewati atau merusak buah yang tumbuh di lingkaran dalamnya. Selama bertahun-tahun, ia berusaha untuk mengembangkan mesin yang dapat memetik apel pada kedua lokasi tersebut tetapi tidak berhasil. Akhirnya, wirausahawan ini membalikkan pemikirannya dan mulai berfokus pada usahanya, bukan pada mesin pemetiknya tetapi pada pohon apelnnya! Bekerja dengan ahli hortikultura, ia mampu mengembangkan jenis

pohon baru yang buahnya tumbuh hanya di luar lingkaran pohon, sehingga mesin pemecah standar dapat dengan mudah meraihnya! Dengan membalikkan pemikirannya, ia memecahkan masalahnya dan menciptakan peluang bisnis baru.

9. *Takut salah dan gagal.* Orang-orang kreatif menyadari bahwa mencoba sesuatu yang baru seringkali mengarah pada kegagalan; akan tetapi, mereka tidak melihat kegagalan sebagai akhir. Hal itu mencerminkan pengalaman belajar yang mengarah pada keberhasilan. Seperti yang Anda pelajari pada Bab 1, kegagalan merupakan bagian penting dari proses kreatif; hal itu memberi isyarat kepada wirausahawan kapan mengubah tindakan mereka. Kewirausahaan seluruhnya merupakan peluang untuk gagal! Banyak wirausahawan gagal beberapa kali sebelum akhirnya berhasil. Meskipun mengalami kegagalan di awal, mereka mampu mengesampingkan ketakutan akan kegagalan dan tetap mencoba.

Kuncinya, tentu saja, adalah melihat kegagalan apa adanya: peluang untuk belajar cara agar berhasil. Wirausahawan yang bersedia mengambil risiko kegagalan dan belajar dari kegagalan tersebut memiliki peluang terbaik untuk berhasil setiap kali mereka mencoba. Charles F. Kettering, penemu terkenal (ia menemukan sistem penerangan dan pengapian pada mobil, di antara banyak hal lainnya), menjelaskan, "Anda gagal karena ide Anda tidak tepat, tetapi Anda harus belajar untuk gagal secara cerdas. Apabila Anda gagal, cari tahu alasan Anda gagal dan tiap kali hal itu akan membawa Anda mendekati tujuannya."²² Wirausahawan sukses menyamakan kegagalan dengan inovasi, bukannya dengan kekalahan.

10. *Mempercayai bahwa "Saya tidak kreatif."* Beberapa orang membatasi dirinya karena mereka yakin kreativitas hanya dimiliki oleh Einstein, Beethoven, dan da Vinci di seluruh dunia. Sayangnya, keyakinan ini sering menjadi ramalan yang menyenangkan hati sendiri. Seseorang yang yakin dirinya tidak kreatif akan bertindak seperti itu dan akan mewujudkan keyakinan tersebut. Wirausahawan sukses menyadari bahwa mengatakan, "Saya tidak kreatif" semata-mata menjadi alasan untuk tidak bertindak. Setiap orang memiliki potensi untuk kreatif dalam dirinya; akan tetapi, tidak setiap orang bersedia menggali potensi tersebut.

Dengan menghindari 10 kunci batin ini, wirausahawan dapat menggali kreativitas mereka sendiri dan juga kreativitas di sekeliling mereka. Wirausahawan sukses bersedia mengambil beberapa risiko, menggali ide-ide, bermain-main sedikit, menanyakan "bagaimana bila?", dan belajar menghargai ketidak-jelasan. Dengan melakukan hal tersebut, mereka mengembangkan keterampilan, sikap, dan motivasi yang membuat mereka menjadi lebih kreatif - salah satu cara menuju keberhasilan kewirausahaan. Tabel 2.1 menguraikan beberapa pertanyaan yang dirancang untuk memacu imajinasi.

5. Memahami cara wirausahawan meningkatkan kreativitas karyawan mereka dan juga kreativitas mereka sendiri.

CARA MENINGKATKAN KREATIVITAS

Meningkatkan Kreativitas Organisasi

Kreativitas tidak begitu saja terjadi dalam organisasi; wirausahawan harus membuat lingkungan yang dapat menyuburkan kreativitas - bagi dirinya sendiri maupun bagi karyawannya. Gagasan baru merupakan kreasi yang mudah dihancurkan, tetapi lingkungan organisasi yang tepat dapat mendorong orang untuk mengembangkan dan mengolahnya. Memastikan bahwa pekerja mempunyai kebebasan dan dorongan untuk menjadi kreatif adalah salah satu cara terbaik untuk mencapai inovasi. "Mengembangkan budaya korporasi yang membantu perkembangan dan memberi penghargaan kreativitas ... merupakan hal penting karena perusahaan harus mampu menghasilkan inovasi dengan langkah tinggi karena teknologi memperpendek daur hidup produk," kata Geoff Yang, wirausahawan dan penanam modal ventura yang sukses.²³ Wirausahawan dapat merangsang kreativitas mereka sendiri dan mendukung kreativitas di antara pekerja dengan cara-cara berikut ini.

Merangkul keragaman. Salah satu cara terbaik untuk menggali budaya kreativitas adalah dengan mempekerjakan berbagai macam angkatan kerja. Ketika orang memecahkan masalah atau mendapat beberapa ide, mereka melakukannya dalam kerangka kerja pengalaman mereka sendiri. Mempekerjakan orang-orang dari berbagai macam latar belakang, pengalaman budaya, hobi, dan minat, memberi perusahaan bahan baku mentah penting yang dibutuhkan untuk menciptakan kreativitas.

Orang belajar sejak kecil untuk mengejar jawaban atas pertanyaan. Akan tetapi, orang kreatif memahami bahwa pertanyaan yang baik sangatlah berharga dalam pencarian kreativitas. Beberapa terobosan terbaik dalam sejarah timbul sebagai hasil orang-orang kreatif menanyakan pertanyaan yang menggugah pikiran. Bill Bowerman, yang merenungkan rancangan untuk hak sepatu lari sewaktu memakan kue waffle pada saat sarapan pagi, mempertanyakan, "Apa yang akan terjadi apabila saya menuangkan karet ke dalam besi waffle?" Ia melakukannya, dan itulah cara timbulnya sepatu Nike. (Besi waffle yang dilapisi karet milik Bowerman diperagakan di toko Nike Town dan di museum di Chicago.) Albert Einstein, pencipta teori relativitas, menanyakan, "Seperti apa gelombang cahaya yang dilihat oleh seseorang yang sama cepatnya dengan gelombang tersebut?" Masura Ibuka, yang menciptakan Sony Walkman, mempertanyakan, "Mengapa kita tidak dapat mengganti fungsi rekaman dan penguat suara, dan menaruh headphones pada recorder?" William Riblich, CEO dari Foster-Miller Inc., perusahaan yang mengembangkan peralatan produksi untuk bisnis, mengatakan perusahaannya secara rutin bertanya, "Apakah kita dapat menggunakan teknologi ini untuk kegunaan lain?" Jawaban atas pertanyaan ini menyebabkan Foster-Miller dapat menerapkan teknologi penghilangan panas metalurgi untuk penggunaan dalam proses produksi permen.

Pertanyaan-pertanyaan berikut dapat membantu memacu imajinasi Anda:

1. Apakah ada cara baru untuk melakukannya?
2. Dapatkan Anda meminjam atau mengadaptasinya?
3. Apakah Anda dapat memberikan sentuhan baru?
4. Apakah Anda semata-mata memerlukan lebih banyak dari hal yang sama?
5. Lebih sedikit waktu?
6. Apakah ada penggantinya?
7. Dapatkan Anda mengatur kembali bagian-bagiannya?
8. Bagaimana bila Anda melakukan kebalikannya?
9. Dapatkan Anda menggabungkan ide-ide?
10. Dapatkan Anda memakainya untuk penggunaan lain?
11. Bentuk lain apa lagi yang dapat kita buat dari ini?
12. Apakah ada pasar lain untuk ini?
13. Dapatkan Anda membalikkannya?
14. Ide apa yang tampaknya mustahil tetapi, bila dilaksanakan, dapat mengubah bisnis Anda?

Menghargakan kreativitas. Karyawan cenderung untuk bangkit—atau surut—from tingkat penghargaan wirausahawan terhadap karyawan tersebut. Salah satu cara terbaik untuk mengkomunikasikan penghargaan kreativitas itu adalah dengan memberikan izin bagi karyawan untuk menjadi kreatif. Pada satu perusahaan kecil yang memproduksi peralatan industri, pemiliknya menaruh "papan brainstorming" di ruang istirahat. Setiap orang yang menghadapi masalah rumit hanya perlu menuliskan masalah itu pada selembar kertas berwarna terang dan menempelkannya di papan tersebut. Pekerja lainnya diundang untuk menyumbangkan ide dan saran dengan cara menuliskannya pada lembar kertas putih dan memasangnya di sekeliling masalah tersebut. Papan tersebut telah menghasilkan banyak solusi kreatif yang kalau tidak demikian, tidak akan pernah muncul ide kreatif.

Menghargakan dan mentolerir kegagalan. Ide-ide kreatif akan menghasilkan kegagalan dan juga keberhasilan. Orang-orang yang tidak pernah gagal tidak akan menjadi kreatif. Kreativitas membutuhkan pengambilan peluang, dan manajer harus menghilangkan perasaan takut karyawan akan kegagalan. Cara yang pasti menghancurkan kreativitas di seluruh organisasi adalah dengan menghukum karyawan yang mencoba sesuatu yang baru dan gagal.

Mendong rasa ingin tahu. Wirausahawan dan karyawan harus selalu mengajukan pertanyaan "bagaimana jika..." dan harus mengambil sikap "mungkin kita harus...". Dengan melakukannya, mereka dapat mendobrak asumsi-asumsi yang membatasi kreativitas.

Memandang masalah sebagai tantangan. Setiap masalah menawarkan peluang untuk inovasi. Wirausahawan yang mengizinkan karyawannya membuang seluruh masalah di meja mereka untuk "diperbaiki" oleh orang lain tidak melakukan apa-apa untuk mengembangkan kreativitas karyawan mereka.

Memberikan pelatihan kreativitas. Hampir semua orang memiliki kapasitas untuk menjadi kreatif, tetapi mengembangkan kapasitas tersebut memerlukan pelatihan. Satu penulis mengatakan, "Apa yang membedakan orang-orang biasa dengan Edison, Picasso, atau bahkan Shakespeare bukanlah kapasitas kreatif—melainkan kemampuan untuk menggunakan kapasitas tersebut dengan cara mendukung impuls kreatif dan kemudian bertindak sesuai hal itu."²⁴

TABEL 2.1

Pertanyaan untuk Memacu Imajinasi

Sumber: Disadur dari Leigh Buchanan, Thea Singer, Christopher Caggiano, Ilan Mochari, dan Tahl Raz, "If You Come, They Will Build It," Inc., Agustus 2002, p.70; Creativity Web, "Question Summary.O" www.ozemail.com.au/~caveman/Creative/Techniques/osb_quest.html; Bits & Pieces, Februari 1990, p. 20; Bits & Pieces, 29 April 1993, "Creativity Quiz," In Business, November/Desember 1991, p. 18; Doug Hall, *Jump Start Your Brain* (New York: Warner Books, Inc., 1995), pp. 86-87; Christine Canabou, "Imagine That," *Fast Company*, Januari 2001, p. 56; Doug Hall, *Jump Start Your Brain* (New York: Warner Books, 1995), pp. 86-87; Christine Canabou, "Imagine That," *Fast Company*, January 2001, p. 56.

Pelatihan yang dilakukan melalui buku, seminar, lokakarya, dan rapat profesional dapat membantu setiap orang belajar menggunakan kapasitas kreatif mereka.

Memberikan dukungan. Wirausahawan harus memberikan alat dan sumber daya yang diperlukan oleh karyawannya agar bisa menjadi kreatif. Salah satu sumber daya yang paling bernilai adalah waktu. Advanced Tissue Sciences, perusahaan yang membuat produk untuk mengganti atau memperbaiki jaringan dan organ yang rusak serta telah tampil dalam daftar 500 perusahaan yang berkembang paling cepat versi majalah Inc., mengizinkan karyawannya menghabiskan sampai dengan 20 persen waktu mereka untuk bekerja pada "proyek kesayangan" yang mereka yakini memiliki potensi. "Hal itu dapat mempertahankan energi dan antusias mereka," kata pendirinya Gail Naughton.²⁵ Wirausahawan harus mengingat bahwa kreativitas kadang-kadang memerlukan tahap-tahap yang bukan pekerjaan, dan memberikan waktu kepada karyawan untuk melamun adalah bagian penting dari proses tersebut.

Mengembangkan prosedur untuk menangkap ide-ide. Pekerja dalam semua organisasi mendapatkan ide kreatif; akan tetapi, tidak setiap organisasi siap untuk menangkap ide-ide tersebut. Yang layak disayangkan adalah bahwa ide-ide—yang mungkin menjadikan perusahaan selangkah lebih maju atau meningkatkan hidup manusia—bisa saja menguap. George Calhoun, ketua Isco International, perusahaan yang membuat produk-produk komunikasi nir-kabel, secara rutin mengirim karyawannya untuk bekerja dengan pelanggan di seluruh dunia, mengetahui bahwa mereka akan datang kembali dengan pandangan dan ide yang mungkin belum pernah terpikirkan oleh mereka. Perusahaan tersebut menangkap ide-ide tersebut dalam "laporan perjalanan" yang dibuat oleh karyawan.²⁶

Memberikan penghargaan atas kreativitas. Wirausahawan dapat mendorong kreativitas dengan cara memberikan penghargaan ketika kreativitas muncul. Penghargaan finansial dapat menjadi motivator efektif dalam perilaku kreatif, tetapi penghargaan non-moneter—pujian, pengakuan, dan perayaan—dapat lebih menjadi insentif yang sangat kuat.

Contoh Perusahaan

*Digital Communications Corporation, perusahaan kecil yang mengembangkan teknologi nir-kabel, memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah mengembangkan penemuan yang dapat dipatenkan berupa saham, uang, dan tanda jasa pada Makan Malam Penemuan. Sistem penghargaan ini berhasil; dalam waktu dua tahun setelah menerapkan sistem ini, jumlah pengajuan hak paten Digital Communications meningkat lima kali lipat!*²⁷

Memberi contoh perilaku kreatif. Kreativitas "diperoleh" dan juga "diajarkan." Perusahaan yang menonjolkan inovasi menyimpulkan bahwa hasrat kreativitas dimulai dari atas. Wirausahawan yang memberikan contoh perilaku kreatif, mengambil peluang dan menantang status quo akan segera mendapati karyawan mereka melakukan hal yang sama. Tabel 2.2 menjabarkan 10 "rahasia" untuk mendorong inovasi dalam organisasi.

Membangun lingkungan kreatif memakan waktu, tetapi hasilnya dapat menjadi fenomenal. 3M, perusahaan yang terkenal karena menyuburkan lingkungan kreatif, memperkirakan bahwa 70 persen dari penjualan tahunannya berasal dari gagasan kreatif yang muncul dari angkatan kerjanya. Seperti yang dijelaskan oleh seorang konsultan kreatif, "Agar karyawan Anda menjadi lebih kreatif, Anda harus menciptakan lingkungan yang menghargai kreativitas mereka."²⁸

Meningkatkan Kreativitas Perseorangan

Apabila wirausahawan dapat menanamkan lingkungan kreativitas dalam organisasi mereka dengan cara menggunakan teknik-teknik yang telah dijabarkan sebelumnya, mereka juga dapat meningkatkan kreativitas mereka sendiri dengan menggunakan teknik-teknik berikut ini.

Memberi kesempatan diri Anda menjadi kreatif. Seperti yang telah kita lihat, salah satu halangan terbesar bagi kreativitas muncul ketika seseorang yakin bahwa ia tidak kreatif. Memberi kesempatan diri Anda sendiri untuk menjadi kreatif adalah langkah pertama dalam membentuk pola berpikir kreatif.

Beri pikiran Anda input segar setiap hari. Agar bisa kreatif, pikiran Anda memerlukan rangsangan. Lakukan sesuatu yang berbeda setiap hari—dengarkan stasiun radio baru, berjalan-jalan di taman atau pusat perbelanjaan, ambil majalah yang belum pernah Anda baca.

TABEL 2.2

10 "Rahasia" untuk Mengarahkan Kreativitas

Sumber: Katherine Catlin, "10 Secrets to Leading Innovation," *Entrepreneur*, September 2002, p. 72. Dicitak ulang dengan seizin Entrepreneur Media, Inc., www.entrepreneur.com

Pemimpin pada perusahaan inovatif menyadari bahwa peran mereka dalam merangsang kreativitas dan menentukan budaya yang merangkul dan mendorong kreativitas adalah hal yang vital. Katherine Catlin, pendiri perusahaan konsultasi yang mengkhususkan diri dalam bidang kepemimpinan dan inovasi, telah mengidentifikasi karakteristik berikut ini yang diperlihatkan oleh para pemimpin inovasi.

1. *Mereka berpikir.* Pemimpin ini menanamkan modal untuk berpikir karena mereka menyadari kekuatan yang dihasilkan dari kreativitas dan ide mereka sendiri.
2. *Mereka merupakan orang-orang yang suka melamun.* Orang-orang ini secara menyeluruh berfokus pada nilai, visi, dan misi perusahaan mereka dan menyatakan semua itu melalui produk dan jasa perusahaan serta melaksanakannya. Mereka mampu dengan tepat mengkomunikasikan kepada orang lain mengenai apa yang ingin mereka capai.
3. *Mereka menderigarkan pelanggan.* Mereka menyadari bahwa pelanggan atau calon pelanggan dapat menjadi sumber berharga dari ide-ide baru untuk pengembangan dan perbaikan produk atau jasa, teknik-teknik penjualan, serta penempatan pasar.
4. *Mereka memahami cara mengelola ide.* Sewaktu mereka mencari ide-ide baru dan solusi-solusi kreatif, para manajer ini mencari pada berbagai sumber—pelanggan, karyawan, dewan direksi, dan bahkan pada impian mereka sendiri.
5. *Mereka berpusat pada manusia.* Pemimpin ini mempekerjakan orang karena kemampuan kreatifnya dan kemauan menempatkan mereka di tempat tertentu yang membuat kreativitas mereka berkembang. Mereka melihat karyawan mereka dan ide-ide karyawan mereka sebagai bagian penting dalam daya saing perusahaan.
6. *Mereka mempertahankan budaya "perubahan."* Pemimpin ini tidak hanya mengelola perubahan, mereka juga merangsangkannya. Mereka mencari perubahan, menyadari bahwa selalu ada kebutuhan yang berkesinambungan untuk melakukan perbaikan.
7. *Mereka memaksimalkan sinergi, keseimbangan, dan fokus dalam tim.* Menyadari bahwa kelompok kerja mendorong kreativitas dan inovasi, pemimpin menyatukan orang-orang dari berbagai macam latar belakang ke dalam tim untuk memaksimalkan output kreativitas perusahaan mereka.
8. *Mereka memiliki standar kinerja yang sangat tinggi bagi diri sendiri dan orang lain.* Pemimpin ini meminta hasil dengan kualitas terbaik dari diri mereka sendiri dan karyawan mereka serta tidak mau menerima yang lebih buruk.
9. *Mereka menolak jawaban "tidak."* Pemimpin ini menolak untuk menyerah bahkan bila orang lain telah mengatakan hal tersebut tidak dapat dilakukan.
10. *Mereka mencintai apa yang mereka perbuat dan bersenang-senang dalam melaksanakannya.* Kegairahan pemimpin terhadap pekerjaan mereka ini selalu menular, memberdayakan semua orang dalam organisasi untuk mencapai apa yang mungkin bisa mereka raih.

Ketika Janet Harris-Lange, pendiri **Agenda Dynamics Inc.**, perusahaan manajemen rapat dan acara, memerlukan gagasan segar untuk acara yang akan diadakan, ia berusaha membuka pikirannya terhadap rangsangan baru. Di masa lalu, ia melewati toko barang bekas pakai, berbela-bela di toko murah meriah, berbicara dengan anak-anak, dan memakai topi lucu untuk membangkitkan gagasan kreatif untuk acara kliennya, hal yang penting bagi keberhasilan perusahaannya. "Agar lebih baik dari pada pesaing, saya harus berpikir kreatif," ujarnya.²⁹

Contoh Perusahaan

Menyadari kekuatan kreatif dari kesalahan. Inovasi kadang-kadang merupakan hasil dari ketidakmengajaan, menemukan sesuatu ketika mencari hal lain, dan kadang-kadang inovasi tersebut timbul sebagai hasil dari kesalahan. Orang-orang kreatif menyadari bahwa kesalahan mereka pun dapat menghasilkan ide, produk, dan jasa baru. Charles Goodyear bekerja selama lima tahun mencoba menggabungkan karet dengan berbagai macam zat kimia untuk menghindari karet menjadi terlalu lunak dalam cuaca panas dan terlalu rapuh dalam cuaca dingin. Pada malam yang dingin di tahun 1839, Goodyear sedang mencampur karet, belerang, dan timah putih ketika ia secara tak sengaja menumpahkan sedikit campuran tersebut pada kompor kerjanya. Campuran tersebut meleleh bersama-sama untuk membentuk senyawa baru yang dicari-cari Goodyear selama itu! Goodyear menamakan proses yang ia temukan secara tak sengaja sebagai "vulcanization," dan saat ini hampir seluruh produk dari karet bergantung pada proses tersebut.³⁰



Simpan buku catatan di dekat Anda untuk mencatat pikiran dan gagasan Anda. Gagasan kreatif sangatlah berharga, oleh karenanya selalu simpan buku catatan dalam jangkauan Anda untuk mencatatnya segera setelah Anda mendapatkannya. Patrick McNaughton menciptakan papan tulis berlampu neon yang digunakan restoran untuk mengiklankan menu spesial mereka. Selain papan tulis berlampu neon, McNaughton telah menciptakan lebih dari 30 produk baru, banyak di antaranya terjual melalui perusahaan yang dimilikinya bersama dengan saudara perempuannya, Jamié. McNaughton menghargai keberhasilan kreatifnya karena ia selalu menulis setiap ide yang ia dapatkan dan menyimpannya dalam folder khusus. "Tidak ada yang namanya gagasan gila," tegasnya.³¹

Mendengarkan orang lain. Tidak ada aturan dalam kreativitas yang menyatakan bahwa ide tersebut harus milik Anda sendiri! Kadang-kadang ide bisnis yang terbaik berasal dari orang lain, tetapi wirausahawan merupakan orang-orang yang mengembangkan ide tersebut.

Contoh Perusahaan

J. S. Fletcher dan Kathy Newburn memutuskan untuk meluncurkan bisnis mereka, YourNovel.com, bisnis yang menulis novel romantis sesuai pesanan, setelah seorang teman sambil lalu mengutarakan ide tersebut. Sejak meluncurkan bisnis mereka lebih dari satu dasawarsa, pasangan tersebut (yang memutuskan untuk menikah setelah mereka memulai bisnis mereka bersama-sama) telah menulis 10 novel dengan nama samaran Fletcher Newburn. Pelanggan mengunjungi situs Web perusahaan tersebut, mengisi kuesioner yang mendapatkan seluruh informasi yang diperlukan, memilih latar belakang (yang berkisar dari seorang jejak yang berkuda di dataran terbuka sampai ke pegunungan di North Carolina), dan memilih tipe novel yang mereka inginkan ("ringan" atau "liar").³²

Berbicara dengan anak kecil. Semakin kita beranjak dewasa, kita belajar untuk menyesuaikan diri dengan pengharapan masyarakat mengenai berbagai hal, termasuk solusi kreatif terhadap masalah. Anak-anak menempatkan sangat sedikit pembatas kepemikiran mereka; sebagai hasilnya, kreativitas mereka praktis tak terbatas. (Ingatlah seluruh mainan yang Anda dan teman-teman Anda ciptakan ketika Anda masih kecil?)

Simpan kotak mainan di kantor Anda. Kotak Anda bisa menyimpan obyek lucu seperti lilin, yoyo, Slinky, ramalan dalam kue, bulu, gasing, kompas, atau berbagai benda lainnya. Ketika Anda bingung, ambil benda secara acak dari kotak mainan dan pikirlah bagaimana benda tersebut berkaitan dengan masalah Anda.

Membaca buku mengenai cara merangsang kreativitas atau mengambil kursus kreativitas. Berpikir kreatif adalah teknik yang dapat dipelajari oleh setiap orang. Memahami dan menerapkan prinsip-prinsip kreativitas dapat secara dramatis meningkatkan kemampuan mengembangkan gagasan baru dan inovatif.

Luangkan waktu Anda. Relaksasi penting bagi proses kreatif. Melarikan diri dari masalah membuat pikiran meluangkan waktu untuk memikirkannya. Seringkali pada saat-saat seperti inilah, sewaktu alam bawah sadar mengolah masalah, pikiran Anda menghasilkan banyak solusi kreatif. Seorang pakar kreativitas menyatakan bahwa memancing adalah aktivitas yang ideal untuk merangsang kreativitas. "Otak Anda sangat waspada jika seandainya ada ikat di sekitar kita," katanya, "dan otak Anda benar-benar rileks. Kombinasi ini adalah saat ketika Anda sampai pada momen "Aha!"³³

ANDA Sebagai Konsultan . . .

Sisi Kreatif Kewirausahaan

Ketika St. Petersburg, salah satu kota yang paling indah dan harmonis di Eropa ditata pada awal abad kedelapanbelas, banyak batu besar yang terbawa oleh gletser dari Finlandia yang harus disingkirkan. Satu batu besar berada pada salah satu jalan utama yang telah direncanakan, dan banyak penawaran diajukan untuk penyingkiran batu tersebut. Penawaran yang diajukan sangatlah tinggi. Hal ini dapat dimengerti, karena pada saat itu peralatan modern belum ada dan tidak ada bahan peledak berkekuatan besar. Sewaktu pejabat mempertimbangkan apa yang harus dilakukan, seorang petani memperkenalkan diri dan menawarkan untuk menyingkirkan batu besar tersebut dengan harga yang jauh lebih rendah daripada yang telah diajukan oleh penawar lainnya. Karena mereka tidak ingin rugi, pejabat memberikan pekerjaan itu pada petani tersebut.

Pagi berikutnya ia muncul dengan serombongan petani yang membawa sekop. Mereka mulai menggali lubang besar di sebelah batu tersebut. Mereka menyangga batu tersebut dengan kayu untuk mencegah batu itu berguling ke lubang tersebut. Ketika lubangnya telah digali cukup dalam, tanggapan kayu disingkirkan dan batu tersebut jatuh ke dalam lubang di bawah permukaan jalan. Kemudian mereka menutupinya dengan tanah galian dan membawa pergi sisa tanah galian.

Ini adalah contoh awal dari apa yang dapat dilakukan dengan berpikir kreatif untuk memecahkan masalah. Penawar yang tidak berhasil hanya memikirkan cara menggeser batu tersebut dari satu tempat ke tempat lainnya di kota itu. Petani tersebut melihat pada masalahnya dari sudut pandang berbeda. Ia mempertimbangkan dimensi lain—atap dan bawah. Ia tidak dapat menaikkan batu tersebut, jadi ia menaruhnya di bawah tanah.

Manajer di Cleveland Museum menggunakan jenis berpikir kreatif yang serupa untuk memastikan keberhasilan pameran harta karun Mesir kuno yang mempesona. Manajer museum membuat pendekatan pemasaran yang berbeda dengan menyelenggarakan pertunjukan pribadi untuk pengemudi taksi kota tersebut secara gratis. Beberapa pelinding berdarah biru dan sombong mengejek gagasan

tersebut dan menganggapnya sebagai tindakan yang bodoh. Bagaimanapun, kata mereka, pengemudi taksi tidak dikenal karena budi pekerti atau budayanya. Tetapi para manajer museum bertahan pada pendapat mereka. Berikan kesan pada para pengemudi taksi, itu alasan mereka, dan mereka kemungkinan besar akan merekomendasikan pameran baru tersebut kepada pelanggannya, yang pada gilirannya, akan berbondong-bondong mendatangi museum tersebut. Itulah yang sebenarnya terjadi. Selama pameran berlangsung di Cleveland, museum tersebut menerima pengunjung yang padat, berkat kepandaian mengobrol para pengemudi taksi dan manajer museum yang kreatif!

Seorang kepala sekolah di sekolah menengah di Oregon menggunakan kreativitas untuk memecahkan masalah pemeliharaan. Anak-anak perempuan memakai lipstik di kamar mandi dan kemudian menekan bibir mereka ke cermin, meninggalkan lusinan cetakan bibir lengket yang harus dibersihkan oleh petugas kebersihan. Kepala sekolah tersebut mengundang seluruh anak perempuan ke dalam kamar mandi, tempat ia menjelaskan masalah serta waktu dan biaya yang berkaitan dengan membersihkan cermin tersebut setiap harinya. Ia kemudian meminta petugas kebersihan memperagakan betapa sukarnya membersihkan lipstik di cermin. Petugas tersebut mengeluarkan alat pembersih bergagang panjang yang terbuat dari karet, merendamnya di toilet, dan kemudian membersihkan cermin dengan alat tersebut. Sejak itu, tidak ada cetakan bibir yang tampak di cermin dalam kamar mandi anak-anak perempuan.

1. Hubungi pemilik bisnis kecil lokal dan tanyakan masalah yang dihadapi perusahaannya. Bekerjalah dalam kelompok kecil dengan teman sekelas Anda dan gunakan cara berpikir kreatif yang telah dijabarkan sebelumnya untuk memberikan kemungkinan solusi untuk masalah tersebut. Ingatlah untuk selalu berpikir secara kreatif!

Sumber: Bernard Percy dan Marina Leight, "Side by Sick," *Converge*, April-Mei 2002, p. 11; Charles R. Davey, "Oddball Ideas Aren't So Odd," *Industry Week*, 3 Agustus 1992, p. 7; Bits & Pieces, 15 Oktober 1992, pp. 8-10.

PROSES KREATIF

Walaupun gagasan baru tampaknya datang seketika seperti halilintar, gagasan itu sebenarnya merupakan hasil proses kreatif, yang mencakup tujuh tahap:

1. Persiapan
2. Investasi
3. Transformasi
4. Inkubasi
5. Iluminasi
6. Verifikasi
7. Implementasi

6. Menguraikan tahap-tahap dalam proses kreatif.

Tahap 1. Persiapan. Tahap ini mencakup mempersiapkan akal untuk berpikir kreatif. Persiapan bisa mencakup pelatihan formal, pelatihan saat kerja, pengalaman bekerja, dan mengambil manfaat dari peluang belajar lainnya. Pelatihan ini memberikan dasar cara membangun kreativitas dan inovasi. Seperti yang dijelaskan oleh seorang penulis, "Kreativitas menyutai akal yang telah siap."³⁴ Misalnya, Dr. Hamel Navia, ilmuwan pada Vertex Pharmaceuticals, baru-baru ini mengembangkan obat baru yang menjanjikan untuk mengalahkan virus AIDS. Persiapannya termasuk mendapatkan gelar lanjutan dalam bidang kedokteran dan belajar menggunakan komputer untuk menciptakan citra molekul protein tiga dimensi yang ia pelajari.³⁵ Bagaimana Anda dapat mempersiapkan akal Anda untuk berpikir kreatif?

- Menerapkan sikap siswa abadi. Sadarlah bahwa mendidik diri Anda sendiri adalah proses yang tiada habisnya. Lihat pada setiap situasi yang Anda hadapi sebagai peluang untuk belajar.

Contoh Perusahaan

*Ravi Vaidyanathan, ilmuwan peneliti di **Orbital Research Inc.**, perusahaan kecil berteknologi tinggi yang berbasis di Cleveland, mulai meneliti gerak refleks kecoa setelah mengamati kemampuan anehnya dalam melarikan diri dari sepatu yang mendekatinya. Vaidyanathan menggunakan apa yang ia pelajari dari serangga untuk menciptakan jaringan syaraf yang disebut BioAVERT yang didasarkan pada algoritme matematis untuk perusahaan-perusahaan yang memperbaiki sistem navigasi pada mobil, kapal, pesawat terbang, dan metode transportasi lainnya. "Dengan meniru kecoa," katanya, "kita mampu memajukan jaringan syaraf untuk mendapatkan tanggapan yang sangat cepat."³⁶*

- Baca... dalam jumlah banyak... dan tidak hanya dalam bidang keahlian Anda. Banyak inovasi berasal dari menggabungkan ide dan konsep dari berbagai bidang dalam ilmu pengetahuan, teknik, bisnis, dan seni. Membaca buku, majalah, dan koran yang mencakup berbagai macam subyek adalah cara terbaik untuk merangsang kreativitas Anda.
- Buat kliping artikel yang menarik minat Anda dan ciptakan file untuk itu. Lama-lama, Anda akan membuat ensiklopedia informasi khusus yang dapat menghasilkan gagasan dan inspirasi.
- Luangkan waktu untuk mendiskusikan ide Anda dengan orang lain, meliputi mereka yang hanya tahu sedikit mengenai ide tersebut dan juga para ahli dalam bidangnya. Kadang-kadang pertanyaan sederhana yang diajukan oleh orang "tidak berpengetahuan" dapat mengarah kepada penemuan baru dan kepada pendekatan baru terhadap masalah lama.

Contoh Perusahaan

*Dave Wiggins, presiden **American Wilderness Experience, Inc.**, perusahaan perjalanan petualangan, mendapatkan gagasan berharga dari istrinya, Carol, seorang penjahat bisnis jaringan komputer, dan dari para karyawannya. Ide untuk melakukan perjalanan populer perusahaan tersebut dengan naik mobil di atas salju (snowmobiling) di Yellowstone National Park, berasal dari salah satu pemandu perusahaan tersebut. "Saya merasa sangat terbanu bila mendapatkan perspektif berbeda dari orang-orang yang saya hormati dan peyayai," kata Wiggins.³⁷*

- Bergabung dengan perkumpulan profesional atau perdagangan dan hadiri pertemuan mereka. Disana Anda memiliki peluang untuk melakukan brainstorming dengan orang lain yang mempunyai minat yang serupa. Belajar cara orang lain memecahkan masalah tertentu dapat memberikan pandangan segar kepada Anda.
- Luangkan waktu untuk mempelajari negara-negara lain dan budayanya; kemudian pergilah ke sana. Ekonomi global kita menawarkan peluang bisnis yang sangat besar kepada wirausahawan dengan pengetahuan dan pengalaman yang diperlukan. Seorang wirausahawan memulai bisnis yang menguntungkan dengan mengeksport berbagai macam produk konsumen ke Latvia setelah ia menemani anak perempuannya ke sana pada perjalanan misionaris. Ia menegaskan bahwa ia tidak akan pernah melihat peluang tersebut apabila ia tidak bepergian ke Latvia dengan anak perempuannya.
- Kembangkan keterampilan mendengar. Bila Anda meluangkan waktu untuk mendengarkan orang lain - terutama mereka yang lebih tua dan lebih berpengalaman, Anda dapat mempelajari hal-hal yang sangat menakjubkan. Cobalah untuk mempelajari sesuatu dari setiap orang yang Anda temui.

Tahap 2. *Investigasi*. Di tahap ini, Anda diharapkan untuk mengembangkan pemahaman kuat atas masalah atau keputusan yang ada. Untuk menciptakan gagasan dan konsep baru dalam bidang tertentu, pertama-tama seseorang harus mempelajari masalahnya dan memahami komponen dasarnya. Hanya sedikit orang yang mampu menciptakan kandungan kimia baru tanpa memiliki pemahaman mendasar mengenai biokimia. Sebagai contoh, Dr. Navia dan ilmuwan lain di Vertex telah menghabiskan beberapa tahun untuk menjalankan penelitian mengenai virus dan mengenai protein yang menghalangi enzim virus yang disebut protease. Penelitiannya mengenai cara-cara menghalangi enzim ini membuka jalan penemuannya.

Bagi Joy Moya dan Joe Raia, pendiri **Joe Designer Inc.**, proses kreatif merupakan kunci bagi keberhasilan perusahaan mereka. **Joe Designer** telah menciptakan dan mengembangkan rancangan yang memenangkan penghargaan bagi perusahaan-perusahaan dari Betty Crocker sampai Ford. Raia menjelaskan pentingnya fase investigasi sewaktu ia dan Moya mempersiapkan tim kreatif mereka untuk menjalankan tugas tertentu. "Kami mengakrabkan diri dengan kecenderungan pasar, sejarah masa lalu produk tersebut," ujarnya, "Kami meneliti dengan cara membaca banyak majalah. Kami menempelkan artikel, foto, semuanya di dinding dan membuat keseluruhan tim merasa terbiasa dengan apa yang bersejarah dan apa yang ingin kami capai."³⁸

Tahap 3. *Transformasi*. Transformasi mencakup memandang persamaan dan perbedaan dalam informasi yang dikumpulkan. Fase ini memerlukan dua jenis pemikiran: konvergen dan divergen. **Pemikiran konvergen** adalah kemampuan untuk melihat persamaan dan pertaliannya di antara berbagai data dan peristiwa.

Ketika bekerja pada Dow Chemical Company, Mike Biddle terganggu oleh kesulitan dalam mendaur ulang plastik berteknologi tinggi yang ia dan timnya kembangkan untuk industri luar angkasa. Ketika ia meninggalkan Dow pada tahun 1992, Biddle memutuskan untuk memulai **MBA Polymers Inc.**, perusahaan penelitian dan pengembangan yang berfokus pada pendaur-ulangan plastik dari produk berdaya tahan lama seperti komputer, monitor, televisi, dan produk-produk umum lainnya. Peralatan daur ulang plastik tradisional tidak terlalu tahan lama untuk dapat menangani pekerjaan tersebut. Hambatan pertama harus diatasi oleh Biddle dan mantan rekan kerjanya di Dow, Trip Allen, adalah menemukan cara untuk memisahkan komponen plastik dari bahan-bahan lain seperti gelas, besi, dan kertas. Dengan menggunakan pemikiran konvergen, Biddle dan Allen mencari persamaan peralatan yang digunakan oleh industri lain seperti penambangan, pertanian, dan pengolahan makanan, yang penyortiran dan pemisahan bahan-bahan merupakan bagian yang penting dalam prosesnya. Pemikiran kreatif mengarahkan mereka untuk menerapkan mesin pengoyak palet kayu untuk memisahkan besi dari plastiknya; mereka menggunakan peralatan pertanian yang memisahkan gandum dari sekam untuk menghilangkan label kertas dari campuran plastik. Mereka memodifikasi mesin penambangan yang menyuling mineral dari bebatuan untuk memisahkan berbagai kualitas plastik. Kemampuan para pendiri untuk menggunakan pemikiran konvergen membuat **MBA Polymers** dapat memproduksi plastik daur ulang yang 20 sampai 25 persen lebih murah daripada plastik murni. Perusahaan ini sekarang mengolah lebih dari 500.000 pon plastik daur ulang setiap bulannya.³⁹

Pemikiran divergen adalah kemampuan untuk melihat perbedaan di antara berbagai data dan peristiwa. Sewaktu mengembangkan obat penawar AIDS, Dr. Navia mempelajari pekerjaan ilmuwan lainnya yang gagal dalam usaha mereka mengembangkan obat penghalang enzim. Ia mampu melihat persamaan dan perbedaan antara penelitiannya dan penelitian lainnya serta memanfaatkan keberhasilan mereka sekaligus menghindari kegagalan mereka.

Bagaimana Anda dapat meningkatkan kemampuan untuk mengubah informasi yang dikumpulkan menjadi gagasan yang bermakna?

- **Evaluasi** bagian-bagian situasi beberapa kali, cobalah mengambil "keseluruhan masalah." Terlalu rinci memperhatikan situasi pada saat yang terlalu awal dalam proses kreatif dapat menghilangkan kreativitas. Cari pola yang timbul.
- **Asur kembali elemen situasi.** Dengan melihat pada komponen masalah dalam berbagai urutan atau dari berbagai perspektif, Anda mungkin lebih siap untuk melihat persamaan dan perbedaan di antara komponen itu. Mengatur kembali elemennya dapat juga membantu mengungkapkan pola yang telah lazim yang tertutup oleh struktur yang tidak lazim.

Contoh Perusahaan

Pemikiran konvergen—
kemampuan untuk melihat
persamaan dan pertalian
diantara berbagai data dan
peristiwa.

Contoh Perusahaan

Pemikiran divergen—
kemampuan untuk melihat
perbedaan diantara berbagai
data dan peristiwa.

- Sebelum terpaku pada satu pendekatan tertentu terhadap situasi, ingatlah bahwa pendekatan bisa dilakukan dengan berbagai macam cara. Apabila satu pendekatan menghasilkan "jalan buntu," jangan ragu untuk cepat-cepat berpindah ke pendekatan lainnya. Mempertimbangkan beberapa pendekatan terhadap masalah atau peluang secara terus menerus akan terlihat seperti menggelindingkan bola bowling pada setiap jalur dalam urutan yang cepat. Lebih banyak bola yang Anda gelindingkan pada jalur tersebut, semakin besar peluang melakukan paling tidak satu strike. Hindari godaan untuk membuat keputusan cepat mengenai cara menangani masalah atau peluang. Pendekatan pertama mungkin bukan merupakan pendekatan yang terbaik.

Tahap 4. Inkubasi. Alam bawah sadar memerlukan waktu untuk menggambarkan informasi yang dikumpulkan. Bagi seorang pengamat, fase proses kreatif ini akan menjadi cukup membosankan; seolah-olah tidak terjadi apa-apa! Malahan, selama fase ini, tampaknya orang kreatif tersebut sedang bermalas-malasan. Inkubasi terjadi ketika seseorang sedang jauh dari masalah tersebut, kadang-kadang terlibat dalam aktivitas yang sama sekali tidak berkaitan. Kekuatan kreatif Dr. Navia bekerja pada tingkat alam bawah sadar bahkan ketika ia sedang tidak bekerja, dan bahkan sedang tidak memikirkan penelitiannya mengenai obat penavar AIDS.

Bagaimana Anda dapat memperkuat fase inkubasi dalam proses kreatif, sehingga memberi kesempatan ide-ide memasuki benak Anda?

- Menjauhlah dari situasi tersebut. Kadang-kadang melakukan sesuatu yang sama sekali tidak berkaitan akan memberi peluang pada alam bawah sadar Anda untuk memikirkan masalah atau peluang tersebut. Seorang ahli menyarankan bahwa "tiga B" - bath (mandi), bed (tidur), dan bus (pergi) - mendatangkan kreativitas. "Saya melakukan beberapa pemikiran terbaik saya pada saat berendam air panas di rumah," kata Dave Wiggins dari American Wilderness Experience. "Saya duduk di sana, melihat bintang, dan mendapatkan beberapa ide bagus."⁴⁰
- Luangkan waktu untuk melamun. Walaupun hal tersebut mungkin terlihat seperti Anda tidak mengerjakan apapun, melamun menjadi bagian penting dalam proses kreatif. Itu adalah saat benak Anda paling terbebas dari berbagai paradigma dan penghalang kreativitas lainnya. Silakan membiarkan pikiran Anda melayang-layang, dan hal tersebut bisa menghasilkan solusi kreatif.
- Relaks - dan bermain-mainlah - secara berkala. Barangkali hal terburuk yang dapat Anda lakukan untuk kreativitas adalah dengan mengerjakan masalah atau peluang secara terus menerus. Kepenatan akan cepat datang, dan kreativitas akan menghilang! Cagasan hebat kadang-kadang muncul di padang golf, di lapangan basket, di kebun, atau di pantai.
- Bermimpi mengenai masalah atau peluang tersebut. Walaupun Anda mungkin tidak dapat bermimpi yang dirancang, memikirkan isu sesaat sebelum Anda mulai tertidur dapat menjadi cara yang efektif untuk mendorong benak Anda memikirkannya sebelum Anda tidur, proses yang disebut dengan bermimpi saat berpikiran tenang (lucid dreaming). Sewaktu bersiap-siap akan tidur, Ray Kurzweil, seorang pencipta kreatif, wirausahawan, dan penulis, memikirkan masalah tertentu, kadang-kadang membayangkan bahwa ia sedang memberi pidato mengenai keberhasilan dalam memecahkan masalah tersebut. "Maksudnya adalah untuk menyemai bawah sadar Anda agar mempengaruhi mimpi Anda," ia menjelaskan. Kadang-kadang, sewaktu ia tidur, ide dan solusi potensial atas masalah singgah dalam mimpinya. Ketika ia terbangun tetapi masih dalam tahap setengah sadar, Kurzweil menggabungkan logika pemikiran sadarnya dengan isi mimpinya. Proses tersebut sering kali menghasilkan pandangan yang menakutkan yang menurut Kurzweil sering kali terabaikan.⁴¹
- Mengerjakan masalah atau peluang dalam lingkungan yang berbeda—selain di kantor. Bawa pekerjaan Anda ke luar ruangan pada hari yang cerah atau duduk di kursi di mall. Perubahan pemandangan biasanya akan merangsang kreativitas Anda.

Tahap 5. Iluminasi. Fase dalam proses kreatif ini terjadi selama fase inkubasi ketika terobosan spontan menyebabkan "bola lampu menyala." Hal ini dapat terjadi setelah lima menit—atau lima tahun. Dalam tahap iluminasi, seluruh tahapan sebelumnya bersatu untuk menghasilkan "factor Eureka"—penciptaan ide inovatif. Dalam satu penelitian terhadap 200 ilmuwan, 30 persen mengatakan bahwa setidaknya satu solusi atas masalah telah "muncul di dalam kepala mereka"—biasanya ketika mereka tidak memikirkan masalah tersebut.⁴² Bagi Dr. Navia, tahap iluminasi terjadi sehari setelah ia membaca sebuah jurnal ilmiah. Sewaktu membaca, Dr. Navia mengatakan ia telah menemukan "halusinasi" mengenai cara baru menghambat protease.

Walaupun proses kreatif itu sendiri mungkin berakhir selama berbulan-bulan atau bahkan bertahun-tahun, tahap iluminasi yang datang tiba-tiba dapat saja menipu. Sebagai contoh:

Satu malam, Kent Murphy, seorang teknisi listrik, mulai memimpikan bentuk foton cahaya. "Saya mengendarai seberkas cahaya melewati fiber," ia mengingat-ingat mengenai mimpinya. Murphy, yang memegang 30 hak paten, menggunakan pandangan dari mimpinya itu untuk menemukan alat optik fiber yang memonitor basis waktu sesungguhnya yang digunakan dalam struktur pesawat terbang.⁴³ Barry Kemp mengatakan ide untuk TV seri Coach muncul tiba-tiba di benaknya—tokoh, alur cerita, dan sebagainya—pada pukul 3 dini hari. Ia bangun dan menulis tujuh lembar catatan yang menjadi dasar bagi sit-com yang berhasil. Seorang profesor ilmu matematika mendapatkan teori baru yang penting untuk menjelaskan cara gravitasi bekerja dalam rotasi galaksi spiral, masalah yang telah membingungkan banyak ahli ilmu fisika dan astronom selama beberapa dasawarsa ketika memandang kipas angin yang ada di langit-langit restoran. Seperti ujung kipas angin, ia berpikir (ia tengah melamun saat itu), kecepatan bintang dalam galaksi yang berputar itu jauh lebih lambat apabila bintang tersebut terletak lebih dekat dengan porosnya. Ia mengembangkan persamaan untuk menguji teorinya dan kemudian membandingkan hasilnya dengan berbagai pengukuran rotasi galaksi. Hasilnya ternyata konsisten dengan kenyataannya, dan teori tersebut berhasil!⁴⁴

Tahap 6. Verifikasi. Mengesahkan ide secara akurat dan bermanfaat, bagi wirausahawan, dapat mencakup melaksanakan percobaan, menjalankan simulasi, menguji pemasaran produk atau jasa, menetapkan pilot program dalam skala kecil, membuat prototipe, dan banyak kegiatan lainnya yang dirancang untuk memverifikasi bahwa ide baru tersebut akan berhasil dan praktis untuk diterapkan. Tujuannya adalah untuk menguji ide inovatif tersebut kedalam kenyataan. Pada fase ini, pertanyaan yang tepat untuk diajukan termasuk:

- Apakah hal tersebut benar-benar solusi yang lebih baik atas masalah atau peluang tertentu? Kadang-kadang ide yang tampaknya memiliki masa depan yang cerah di laboratorium atau di atas kertas menjadi samara-samar ketika diuji secara nyata.
- Apakah hal tersebut akan berhasil?
- Apakah ada yang memerlukannya?
- Apabila ya, bagaimana aplikasi terbaik mengenai ide ini di pasar?
- Apakah ide produk atau jasa ini sesuai dalam persaingan inti kita?
- Berapa besar biaya pengadaannya?
- Dapatkah hal tersebut diproduksi pada harga layak yang akan menghasilkan penjualan, laba, dan hasil atas investasi bagi bisnis kita?

Fumtron International Corporation, produsen memory chips, menggunakan "formulir pendukung produk" untuk mengumpulkan informasi dari pembuat ide dan juga dari departemen lain dalam perusahaan sehingga perusahaan tersebut dapat memeriksa potensi setiap ide.⁴⁵ Untuk menguji nilai formula obat barunya, Dr. Navia menggunakan komputer canggih di Vertex Pharmaceuticals untuk membuat model virus HIV tiga dimensi seperti Tinlertoy dan kemudian mensimulasikan kemampuan obat barunya untuk menghambat enzim protease. Pengujian obat tersebut berikutnya memverifikasi keamanannya. "Saya yakin bahwa saya memiliki pandangan yang tidak dimiliki oleh orang lain," ceritanya.⁴⁶

Tahap 7. Implementasi. Fokus dari tahap ini adalah untuk mengubah ide menjadi kenyataan. Banyak orang mendapatkan ide kreatif untuk produk atau jasa baru yang menjanjikan, tetapi mereka tidak pernah membawa ide tersebut melampaui tahap ide. Yang membedakan mereka dari wirausahawan adalah bahwa mereka bertindak berdasar ide mereka. Filosofi seorang wirausahawan adalah "siap, bidik, tembak..." bukan "Siap, bidik, bidik, bidik..."

NTC Group, perusahaan kecil, telah mengembangkan sistem kedap suara dalam ubin keramik. Satu hari, seorang teknisi membayangkan apa yang akan terjadi bila ia mengirimkan musik bukannya "anti-suara" melalui ubin tersebut. Ia menghubungkan radio kepada unit tersebut, dan dari ubin yang datar terdengar suara the Beatles! Perusahaan tersebut mengambil penemuan teknisi tersebut dan mengembangkan speaker dengan ketebalan 2 inci dan setinggi dinding yang memproduksi audio berkualitas tinggi untuk pasar bebas! Bisnis kecil lainnya, Cygnus Inc., telah menciptakan plester yang dirancang untuk memberikan obat-obatan melalui kulit pemakainya. Sewaktu menarik plester tersebut, seorang peneliti menyadari bahwa benda itu tidak hanya dapat mengirimkan obat, tetapi juga menyerap zat dari badannya. Cygnus menjelmakan penemuan tersebut menjadi alat berbentuk seperti jam yang memonitor kadar glukosa dalam tubuh pasien diabetes.⁴⁷

Contoh Perusahaan

Kunci bagi keberhasilan kedua perusahaan tersebut adalah kemampuan mereka untuk menggunakan ide kreatif untuk produk-produk baru yang bermanfaat dan mengubahnya menjadi kenyataan. Seperti yang dijelaskan oleh seorang pakar kreativitas, "Menjadi lebih kreatif sebenarnya hanyalah masalah memperhatikan berbagai macam ide yang Anda hasilkan, dan belajar meraih dan mengambil tindakan atas hal-hal baru yang ada dalam diri Anda."⁴⁸

ANDA Sebagai Konsultan . . .

Menciptakan Kembali Produk

Brian Le Gette dan Ron Wilson telah mendirikan perusahaan yang sangat sukses, Big Bang Products, dengan cara memfokuskan kreativitas mereka pada produk sehari-hari yang bagi sebagian besar orang tidak pernah terpikirkan: kacamata, sarung tangan, kursi pantai, kursi stadion, dan lainnya. Akan tetapi, semuanya bermula ketika Le Gette dan Wilson, keduanya terlatih sebagai teknisi, menjalin persahabatan sewaktu belajar di Wharton Business School. Mereka memutuskan bahwa mereka bisa mendapatkan alat penutup telinga dengan desain yang lebih baik, yaitu alat yang dapat mempertahankan kehangatan telinga tanpa terlihat aneh. Dalam tahun pertamanya di sekolah bisnis tersebut, Le Gette dan Wilson merancang penghangat telinga yang dapat dipanjangkan, dapat dilipat, dan terselimut bulu domba yang terpasang di belakang kepala, bukannya di atas kepala. Rancangan mereka lebih ringan, lebih kecil, dan terlihat jauh lebih baik daripada alat penutup telinga tradisional. "Kami berpikir pembuatannya akan relatif sederhana," kata Wilson. Tetapi untuk menjaga agar alat tersebut tetap terpasang di kepala manusia merupakan hal yang rumit. Sewaktu berbelanja di Wal-Mart, keduanya membeli berbagai macam benda plastik yang dapat mereka potong dan rekatkan kembali atau dipakai untuk membuat prototipe awal.

Le Gette dan Wilson memutuskan bahwa desain mereka memiliki potensi pasar, sehingga pada tahun 1993 mereka mengambil \$7.500 dari kartu kredit mereka untuk biaya memulai bisnis dan kemudian meluncurkan Big Bang Products. Pada musim gugur tahun 1994, mereka menjual alat penghangat telinga khusus kepada teman-teman mahasiswanya di jalan utama University of Pennsylvania. Kemudian datang keberuntungan besar. Dua teman sekelasnya sedang magang di jaringan belanja QVC dan meyakinkan Le Gette dan Wilson untuk menjual alat penghangat telinga mereka melalui televisi. Ternyata, 5.000 alat penghangat telinga mereka terjual habis hanya dalam waktu 6½ menit. Pada tahun 1997, mereka telah menjual lebih dari 600.000 alat penutup telinga melalui QVC!

Pada akhir tahun tersebut, mereka mengumpulkan modal \$2 juta, mempekerjakan lima karyawan, dan mengalihkan perhatian mereka untuk membuat inovasi produk sehari-hari lainnya termasuk mainan pesawat terbang layang dengan radio kontrol, kursi stadion dengan

busa yang dapat menggelembung sendiri, dan alas tidur pantai yang menggelembung ketika dibuka. Keseluruhan produknya mereka jual melalui QVC. Duet tersebut populer karena mereka mampu mewujudkan produk mulai dari tahap ide sampai ke pasar dalam kecepatan yang menakjubkan. Alas tidur pantai, misalnya, mulai dari prototipe sampai ke pasar hanya memerlukan waktu delapan minggu! "Inovasi adalah bagian yang mudah," kata Le Gette. "Bagian tersulit adalah memilih inovasi yang tepat."

Big Bang Product saat ini memiliki penjualan tahunan lebih dari \$35 juta dan berkembang dengan cepat. Selain QVC, produk-produk perusahaan ini dijual melalui pengecer lain seperti Nordstrom, REI, Target, Eddie Bauer, dan lainnya. Le Gette dan Wilson saat ini memfokuskan perhatian mereka pada lini produk yang lebih sempit, produk-produk dengan potensi pasar terbesar, tetapi mereka tetap setia pada konsep bisnis awalnya: menginovasi produk sehari-hari. Salah satu inovasi terbaru mereka adalah sepasang sarung tangan yang dilengkapi dengan "teknologi dengan penghembus panas," bagian kecil yang dapat ditiupkan pemakainya untuk menghangatkan tangannya. Perusahaan ini sedang bekerja sama dengan Departemen Pertahanan untuk membuat sarung tangan militer. Kacamata buatan perusahaan ini dapat dilipat pada bagian pelipis, sehingga kecil kemungkinan lensa kacamata tersebut dapat tergores dan kacamata itu lebih mudah ditaruh di dalam kantong. "Kami memiliki kegairahan yang tidak ada habis-habisnya untuk menayakan hal-hal yang menurut orang-orang telah terjawab," kata Le Gette. "Dan di situlah kami berhasil menciptakan kembali produknya."

1. Apa yang menjadi daya saing utama Big Bang Product dalam pasarnya?
2. Cobalah sendiri pendekatan perusahaan tersebut. Bekerjalah dalam kelompok dengan teman sekelasmu untuk memilih produk sehari-hari dan kembangkan cara-cara produk tersebut dapat diperbaiki.
3. Bagaimana Anda menentukan potensi pasar bagi rancangan Anda yang baru dan lebih baik?

Sumber: Disadur dari Donna Fenn, "The B-School Boys," Inc., September 2002, p. 78; Big Bang Products, www.bigbangproducts.com/aboutus/history/history.asp#.

Bagi Dr. Navia dan Vertex Pharmaceuticals, fase implementasi membutuhkan pengujian kemampuan obat tersebut untuk melawan virus yang mematikan manusia itu. Apabila terbukti efektif, Vertex akan menyelesaikan prosesnya dengan cara membawa obat tersebut ke pasar. Dalam fase akhir pengujian, Dr. Navia yakin bahwa ia berada di ambang penemuan besar dalam melawan AIDS sehingga ia tidak dapat tidur pada malam harinya. Sayangnya, serangkaian uji akhir yang kritis ini membuktikan bahwa kreativitas Dr. Navia, seperti yang ia katakan, "ternyata memang salah sama sekali." Walaupun nalurinya terbukti salah kali ini, penelitian Dr. Navia melawan AIDS tetap berjalan terus. Sebagian besar pekerjaan di Vertex saat ini berdasarkan ide asli Dr. Navia. Walaupun terbukti tidak benar, idenya telah memberikan tujuan yang berharga: menghasilkan ide-ide baru. "Kami sekarang tengah menerapkan teknologi canggih dalam penelitian HIV yang tidak digunakan sebelumnya, teknologi yang diinspirasi oleh dugaan," ujarnya.⁴⁹

TEKNIK UNTUK MENINGKATKAN PROSES KREATIF

Sekelompok manusia yang bekerja bersama-sama biasanya dapat menghasilkan lebih banyak ide kreatif. Tiga teknik yang biasanya berguna untuk meningkatkan kualitas ide kreatif dalam kelompok adalah brainstorming, mind-mapping, dan rapid prototyping.

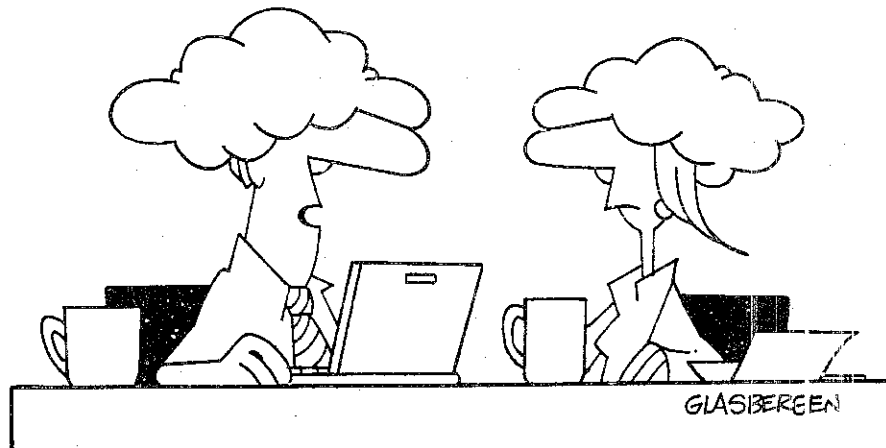
7. Membahas teknik untuk memperbaiki proses kreatif.

Brainstorming

Brainstorming adalah proses interaksi antara sekelompok kecil orang dengan struktur sangat kecil yang bertujuan untuk menghasilkan gagasan-gagasan baru dan inovatif dalam jumlah besar. Tujuannya adalah untuk menciptakan atmosfer yang terbuka dan tidak terhambat agar anggota kelompok leluasa "meluncurkan" gagasan. Partisipan harus mengemukakan setiap ide yang muncul di benaknya tanpa mengevaluasi atau mengkritik ide tersebut. Sewaktu anggota-anggota kelompok berinteraksi, setiap ide memicu pemikiran ide lain, dan pembentukan ide menjadi menular. Agar sesi brainstorming berhasil, wirausahawan harus mengikuti panduan berikut ini.

Brainstorming—proses interaksi antara sekelompok kecil orang dengan struktur sangat kecil yang bertujuan untuk menghasilkan gagasan-gagasan baru dan inovatif dalam jumlah besar.

- Pertahankan kelompok dalam jumlah kecil—lima sampai delapan anggota. Apabila memungkinkan, masukkan orang-orang dengan berbagai latar belakang dan perspektif. Di Joe Design Inc., setiap karyawan dalam perusahaan kecil tersebut mengambil bagian dalam sesi brainstorming. "Kami mengajak semua orang dari bagian administrasi sampai manajer kantor karena mereka memandang hal-hal yang sama sekali berbeda dengan kami," kata Raia.⁵⁰
- Jabatan dalam perusahaan dan afiliasi departemen tidak relevan. Setiap anggota kelompok brainstorming pada dasarnya sejajar.
- Berikan masalah yang telah ditetapkan dengan baik kepada kelompok tersebut, tetapi jangan mengungkapkan masalah sebelum waktunya. Jika tidak, para partisipan akan membahas gagasan mereka mengkritik, dan terlibat dalam kegiatan lainnya yang menghambat kreativitas. Nyatakan masalah tersebut dalam bentuk pertanyaan "mengapa," "bagaimana," atau "apa".
- Batasi waktu sesi 40 sampai 60 menit. Lebih dari itu, partisipan menjadi bosan, dan kreativitas berkurang.
- Tunjuk seseorang (lebih bagus yang bukan termasuk partisipan brainstorming) untuk mencatat. Pencatat harus menuliskan setiap gagasan dalam flip chart atau papan sehingga setiap orang dapat melihatnya.
- Menggantikan pola duduk yang mendukung komunikasi dan interaksi (misalnya, pengaturan berbentuk lingkaran atau U).
- Buang logika jauh-jauh. Sesi brainstorming terbaik adalah dengan bermain-main.
- Dukung seluruh gagasan dari tim, bahkan gagasan liar dan ekstrim sekalipun. Ide yang awalnya terlihat gila sekalipun tidak hanya dapat menimbulkan kreativitas kelompok, tetapi gagasan-gagasan tersebut dapat juga memicu penyebaran kreativitas kelompok secara cepat sekali. Selain itu, kelompok sering kali dapat memoles beberapa ide gila ini menjadi solusi yang praktis dan kreatif.



**"Kadang-kadang kau peroleh badai otak (brainstorm),
kadang-kadang kau hanya peroleh awan."**

- Tujuan kuantitas ide harus lebih ditekankan daripada kualitas ide. Nantinya akan ada banyak waktu untuk mengevaluasi gagasan yang dihasilkan. Di Ideo Inc., perusahaan rancangan Silicon Valley, kelompok brainstorming mengeluarkan paling tidak 150 ide selama sesi 30 sampai 40 menit.⁵¹ Ketika seorang ahli kimia Linus Pauling menerima Nobel keduanya, seseorang bertanya mengenai cara ia bisa mendapatkan begitu banyak ide bagus. Pauling hanya menjawab, "Saya mendapat banyak ide."⁵²
- Larang evaluasi atau kritikan setiap ide selama sesi brainstorming. Kritikan akan langsung menghentikan proses kreatif!
- Dukung partisipan untuk menggunakan "ide boncengan," membuat gagasan baru dari gagasan yang telah disarankan. Kadang-kadang beberapa solusi terbaik adalah solusi yang mendompleng solusi lainnya.

Brainstorming adalah sarana kuat; kelompok-kelompok pekerja yang menggunakan brainstorming akan menghasilkan ide dalam jumlah lebih besar dan dalam kualitas lebih tinggi daripada perseorangan yang bekerja sendirian untuk mengatasi masalah yang sama. Beberapa paket piranti lunak, termasuk IdeaFisher Pro, ThoughtPath, dan Inspiration, dirancang untuk memandu individu maupun sekelompok orang melalui proses brainstorming.

Mind-Mapping

Alat yang berguna lainnya untuk memicu kreativitas adalah mind-mapping, perluasan dari brainstorming. Satu kekuatan mind-mapping adalah bahwa ini mencerminkan cara-cara otak sebenarnya bekerja. Otak melompat dari satu ide ke ide lain, bukannya mengeluarkan ide dalam model linier. Dalam banyak sesi kreatif, gagasan bermunculan sedemikian cepat sehingga banyak di antaranya yang hilang apabila seseorang mencoba untuk menggali ide dalam garis besar linier. Kreativitas akan menghilang. **Mind-mapping** (pemetaan pikiran) adalah teknik grafis yang mendorong pemikiran kedua sisi otak, secara visual memperagakan berbagai macam hubungan di antara gagasan, dan meningkatkan kemampuan untuk memandang masalah dari berbagai sisi.

Proses mind-mapping bekerja seperti ini:

- Dimulai dengan menulis atau membuat sketsa gambar yang menimbulkan masalah atau bidang fokus di tengah-tengah selembar kertas kosong yang besar. Tony Buzan, penggagas teknik mind-mapping, menyarankan untuk menggunakan kertas buku besar atau menutup seluruh dinding dengan kertas untuk membentuk sikap terbuka terhadap kreativitas.

Mind-mapping (pemetaan pikiran)—teknik grafis yang mendorong pemikiran kedua sisi otak, secara visual memperagakan berbagai macam hubungan di antara gagasan, dan meningkatkan kemampuan untuk memandang masalah dari berbagai sisi.

- Tulis setiap gagasan yang muncul dalam benak Anda, hubungkan setiap ide kepada gambar atau kata yang ada di tengah dengan sebuah garis. Gunakan kata kunci dan simbol untuk mencatat ide secara efisien. Bekerja secepat mungkin selama tidak lebih dari 20 menit, lakukan sebaik yang Anda mampu untuk menangkap gelombang ide yang muncul dalam otak Anda. Sama seperti brainstorming, jangan mengevaluasi kualitas ide Anda, hanya tuangkan ide Anda pada kertas tersebut. Buat gagasan baru dibelakang gagasan yang telah ada. Apabila Anda melihat hubungan antara gagasan baru dan yang telah ada dalam kertas tersebut, hubungkan gagasan itu dengan sebuah garis. Apabila tidak, hanya hubungkan ide tersebut ke simbol di tengah. Anda akan mengatur ide anda nanti.
- Ketika aliran ide melambat, hentikan! Jangan mencoba memaksa kreativitas.
- Biarkan benak Anda beristirahat untuk beberapa menit dan kemudian mulai memadukan ide-ide pada kertas tersebut menjadi peta pikiran. Gunakan pena berwarna untuk menghubungkan ide-ide dengan tema serupa atau untuk mengelompokkan ide menjadi himpunan yang berkaitan. Sewaktu Anda mengatur pikiran Anda, carilah hubungan baru di antara ide Anda. Kadang-kadang otak memerlukan waktu untuk memproses ide dalam peta pikiran. (Ingatlah tahap inkubasi dalam proses kreatif.) Menjauh dari peta pikiran dan masalahnya untuk beberapa menit atau beberapa jam akan menghasilkan beberapa ide baru atau hubungan baru di antara ide-ide itu. Seorang wirausahawan menciptakan format untuk rencana bisnis perusahaannya dengan peta pikiran bukannya dengan garis besar linier biasa. Ketika selesai, ia tidak hanya tahu apa yang harus dicakupkan dalam rencananya tetapi ia juga memiliki gambaran yang jelas mengenai urutan memennya.

Rapid Prototyping

Menghasilkan ide kreatif adalah tahap menentukan dalam proses mengambil ide untuk produk atau jasa yang berhasil di pasaran. Akan tetapi, wirausahawan menyadari bahwa kebanyakan ide mereka tidak berhasil, dan itulah saat rapid prototyping memainkan peranan penting dalam proses kreatif. Dasar pemikiran di balik **rapid prototyping** adalah bahwa mengubah ide menjadi model nyata akan memperlihatkan kecacatan ide aslinya dan akan mengarah pada perbaikan rancangannya. "Apabila sebuah gambar bernilai ribuan kata, prototipe bernilai puluhan ribu kata," ujar Steve Vassallo dari Ideo Inc.⁵³

Ketiga prinsip rapid prototyping adalah tiga R: rough (kasar), rapid (cepat), dan right (benar). Model tidak harus sempurna: pada kenyataannya, pada awal fase pengembangan ide, menyempurnakan model biasanya menjadi hal yang sia-sia. Kuncinya adalah dengan membuat model tersebut cukup baik untuk menentukan apa saja yang dapat berhasil dan apa saja yang tidak. Dengan melakukan hal tersebut, wirausahawan dapat mengembangkan prototipe dengan cepat, mendekati rancangan yang berhasil secara berulang kali. R terakhir, right (benar), berarti membuat banyak model kecil-kecil yang berfokus untuk memecahkan masalah tertentu dengan sebuah ide. "Anda tidak perlu berusaha membuat model yang sempurna," kata Vassallo. "Anda hanya berfokus pada bagian kecil dari model tersebut saja."⁵⁴

Rapid prototyping—proses menciptakan model dari ide, yang memungkinkan wirausahawan menemukan kecacatan ide tersebut sehingga perbaikan rancangannya dapat dilakukan.

MELINDUNGI GAGASAN ANDA

Ketika wirausahawan mendapatkan ide inovasi untuk produk atau jasa yang memiliki potensi pasar, dengan segera mereka harus melindunginya dari penggunaan yang tidak sah. Wirausahawan harus memahami cara mendapatkan hak paten, merek dagang dan hak cipta.

Hak Paten

Hak paten adalah pengakuan dari Patent and Trademark Office (PTO) pemerintah federal kepada penemu produk, memberikan hak eksklusif untuk membuat, menggunakan, atau menjual penemuan tersebut di dalam negeri ini selama 20 tahun sejak tanggal pengajuan aplikasi hak paten. Tujuan memberikan monopoli terhadap produk selama 20 tahun kepada penemu adalah untuk merangsang kreativitas dan inovasi. Setelah 20 tahun, hak paten tersebut habis masa berlakunya dan tidak dapat diperbarui. Kebanyakan hak paten diberikan untuk penemuan produk baru, tetapi hak paten rancangan (design patents), diperpanjang selama 14

8. Menguraikan perlindungan hak kepemilikan intelektual yang mencakup hak paten, merek dagang, dan hak cipta.

ANDA Sebagai Konsultan . . .

Mengevaluasi Ide untuk Memperoleh Potensi Pasar

Pada tahun 1899, Charles H. Duell, U.S. Commissioner of Patents, menyarankan Presiden McKinley agar menutup U.S. Patent Office karena "Segala sesuatu yang dapat diciptakan telah diciptakan." Tentu saja, Duell salah besar; U.S. Patent and Trademark Office telah mengeluarkan lebih dari 5 juta hak paten sejak tahun 1899. Akan tetapi, apakah gagasan bagus yang mendapatkan hak paten berarti bahwa penemunya memiliki fondasi kuat untuk meraih bisnis yang sukses?

Tidak selalu demikian. Alden McMurtry, seorang tukang pateri di Connecticut, pada 1911 bergegas ke U.S. Patent Office dengan rancangan abadinya untuk bubble-hat. Barang itu menggunakan gas kanister tersembunyi untuk mengeluarkan gelembung sabun dari sebuah topi—sempurna, pikir Mr. McMurtry, untuk akhir acara paduan suara. Barang tersebut tidak pernah sukses secara komersial. Hak paten lain menunjukkan kreativitas orang Amerika yang tidak dapat dipasarkan termasuk pesawat terbang di dalam air, kaca mata pelindung bagi ayam, remote control TV sepanjang 12 kaki, popok untuk burung, dan penyedot debu berbentuk anjing.

Bagaimana wirausahawan dapat mengevaluasi potensi pasar bagi ide produk atau jasa baru? Pertanyaan berikut ini dapat membantu setiap wirausahawan atau penemu menilai potensi laba bagi ide kreatif:

- Keuntungan apa yang ditawarkan produk atau jasa tersebut kepada konsumen? Apakah benar-benar ada kebutuhan terhadap produk atau jasa itu?
- Apakah Anda telah menunjuk permasalahan atau kesulitan yang berusaha diatasi oleh ide anda? Pernahkah Anda mempertimbangkan masalah atau kesulitan yang mungkin ditimbulkannya?
- Pada skala 1 sampai 10, seberapa sulit menjalankan ide tersebut dan menjualnya secara komersial?
- Apakah produk atau jasa tersebut memiliki daya tarik penjualan alami? Apakah pelanggan mampu membelinya? Apakah mereka akan membelinya? Mengapa?
- Pada skala 1 sampai 10, seberapa mudah calon pelanggan memahami keuntungan dari ide produk atau jasa baru Anda? Apakah keuntungan tersebut jelas terlihat?
- Pada skala 1 sampai 10, seberapa rumit produk atau jasa tersebut? Bila merupakan produk, dapatkah Anda membuat sendiri prototipe produk tersebut?

- Pada skala 1 sampai 10, seberapa rumit distribusi atau sistem pengantaran yang diperlukan untuk menyampaikan produk atau jasa tersebut ke tangan pelanggan?
- Seberapa unik produk atau jasa Anda? Seberapa mudah ide Anda ditiru perusahaan lain?
- Berapa besar biaya untuk memproduksi atau menyediakan produk atau jasa tersebut? Untuk mendistribusikannya?

Untuk mengevaluasi ide kreatif untuk potensi komersial mereka, Mail Boxes Etc. bergantung pada 20 kriteria, masing-masing berfungsi untuk mencerminkan kepentingannya, dan memberi nilai dengan skala berkisar dari minus 2 sampai plus 2. Dengan mengalikan nilai ide pada masing-masing kriteria dengan bobot kriteria, para manajer menghitung total nilai yang memberikan mereka gambaran mengenai potensi pasar ide tersebut. Michael Michalko penulis dari *Cracking Creativity: The Secrets of Creative Geniuses*, menyarankan untuk menggunakan teknik PMI (plus, minus, interesting). "Pertama-tama, buatlah daftar aspek positif (plus) dari ide tersebut," ujarnya. "Kemudian buatlah daftar semua aspek negatifnya (minus). Terakhir, buatlah daftar semua hal yang menarik (interesting) [mengenai ide tersebut], meskipun Anda tidak yakin apakah hal itu termasuk plus atau minus." Mengevaluasi ide dengan cara ini akan mengarah pada salah satu dari tiga hasil. "Anda bisa memutuskan bahwa hal tersebut adalah ide buruk. Anda bisa juga memutuskan bahwa hal tersebut merupakan ide baik, atau Anda akan mengubahnya menjadi hal yang lain," kata Michalko.

Cobalah proses ini. Jadilah seorang konsultan dan berikan bantuan kepada Randi Altschul untuk mengevaluasi potensi pasar ide bisnisnya. Suatu hari, Randi tengah mencoba menggunakan telepon genggamnya yang rusak di mobilnya ketika ia menjadi begitu frustrasi sehingga ingin melemparkan teleponnya yang mahal ke luar jendela mobil. Itulah saat ide telepon genggam sekali pakai muncul di benaknya. Dengan menggunakan latar belakangnya dalam menciptakan permainan, Randi bekerja bersama seorang tekisi untuk merancang telepon murah sangat tipis (setara dengan tiga kartu kredit) yang sirkuitnya dicetak dengan tinta konduksi. Telepon berukuran 2 x 3 inci yang dapat digunakan selama 60 menit (hanya dapat telepon ke luar) dan dilengkapi dengan alat hands-free ini dijual dengan harga rata-rata \$20 (dan potongan harga \$2 sampai \$3 bila mengembalikan telepon, bukannya dibuang). Randi dan mitranya Lee Volte bekerja melalui perusahaan mereka, Dieceland Technologies, untuk menerapkan teknologi yang sama dan digunakan dalam telepon genggam untuk menciptakan komputer laptop kertas yang mereka harapkan dapat berfungsi sebagai alat pengakses Internet, dengan harga jual sekitar \$30.

1. Gunakan sumber dari World Wide Web dan perpustakaan Anda untuk menyelidiki prospek telepon genggam Randy Altschul ini.

2. Gunakan informasi yang Anda peroleh untuk menjawab sebanyak mungkin pertanyaan yang telah diberikan sebelumnya. Lakukan analisa PMI (plus, minus, interesting) untuk ide Randy.

Sumber: Disadur dari Mary Bellis, "Disposable Cell Phone - Phone Card Phone," *Inventors*, inventors.about.com/librag/weekly/aa22801b.htm; Joshua Hyatt, "Inside an Inventive Mind," *FSB*, Maret 2002, p. 26; Jane Bahls, "Got a Winner?" *Business Start-Ups*, Maret 1999, pp. 6-7; Patricia L. Fry, "Inventor's Workshop," *Business Start-Ups*, Agustus 1997, pp. 34-37; Peter Carbonara, "What Do You Do with a Great Idea?" *Business Start-Ups*, Agustus/September, pp. 28-58; Michael W. Miller, "It Seemed Like a Good Idea," *Wall Street Journal*, 24 Mei 1993, p. R24; Don Debelak, "Ready or Not?" *Business Start-Ups*, Januari 1998, pp. 62-65; Karen Axelton, "Imagine That!" *Business Start-Ups*, April 1998, p. 96; Susan Greco, "Where Great Ideas Come From," *Inc.*, April 1998, pp. 76-86; Ross McDonald, "Patent Office Gold," *Kiplinger's Personal Finance Magazine*, Juni 2002, p. 124; Michael S. Malone, "The Smother of Invention," *Forbes ASAP*, 24 Juni 2002, pp. 32-40.

tahun setelah tanggal hak paten diterbitkan, diberikan kepada penemu yang membuat perubahan baru, asli dan hiasan dalam rancangan produk-produk yang telah ada dan dapat meningkatkan penjualan mereka. Penemu yang mengembangkan tanaman baru dapat memperoleh hak paten tanaman (plant patent), yang menyebabkan mereka dapat mereproduksi tanaman tersebut secara aseksual (misalnya, dengan mencangkok atau membuat tanaman silang, bukannya menanam biji-bijian). Untuk dipatenkan, alat tersebut haruslah baru (tetapi tidak selalu lebih baik!), tidak dikenal oleh seseorang dengan keterampilan atau pengetahuan biasa dalam bidang yang berkaitan, dan berguna. Alat tersebut tidak dapat dipatenkan apabila telah dipublikasikan dalam cetakan dimanapun di seluruh dunia atau telah digunakan atau ditawarkan untuk dijual di negara ini sebelum tanggal pengajuan aplikasi hak paten. Hak paten AS diberikan hanya kepada penemu sejati, bukan seseorang yang menemukan penemuan orang lain. Tidak ada seorangpun yang dapat meniru atau menjual penemuan yang dipatenkan tanpa mendapat izin dari penciptanya. Hak paten tidak memberikan seseorang hak untuk membuat, menggunakan, atau menjual penemuan, tetapi hak untuk menghalangi orang lain untuk membuat, menggunakan, atau menjualnya.

Walaupun para penemu tidak pernah dijamin mendapatkan hak paten, mereka dapat meningkatkan peluang mereka dengan cara mengikuti tahap-tahap dasar yang disarankan oleh PTO. Sebelum memulai prosedur yang seringkali berbelit-belit, para penemu harus mendapatkan bantuan profesional dari seorang praktisi hak paten—pengacara hak paten atau agen hak paten—yang terdaftar dalam PTO. Hanya pengacara dan agen resmi dan terdaftar yang dapat mewakili seorang penemu mencari hak paten. Daftar pengacara dan agen tersedia pada situs web PTO. Kira-kira 98 persen dari seluruh penemu tergantung pada ahli hak paten ini untuk meruntun mereka melalui proses yang rumit tersebut. Biaya legal untuk mengajukan aplikasi hak paten berkisar dari \$3.000 sampai \$10.000, tergantung dari kerumitan produknya.⁵⁵ Satu penelitian melaporkan bahwa bisnis kecil biasa, untuk mendapatkan dan mempertahankan hak paten selama 20 tahun memerlukan biaya \$10.000.⁵⁶

PROSES HAK PATEN. Sejak George Washington menandatangani undang-undang hak paten pertama tahun 1790, U.S. Patent and Trademark Office (www.uspto.gov), telah mengeluarkan hak paten mengenai segala sesuatu yang terbayangkan (dan beberapa barang yang tidak terbayangkan, juga), termasuk perangkat tikus (tentu saja!), kapal uap dan binatang (tikus yang direkayasa secara genetik) milik Robert Fulton, lampu pijar Thomas Edison, permainan serta berbagai alat pancing. PTO juga telah mengeluarkan hak paten dalam proses bisnis—metode melakukan bisnis—termasuk hak paten Amazon.com yang mengundang kontroversi mengenai teknologi "I-Click", yang menyebabkan penggunaanya dapat menyimpan informasi pelanggan mereka ke dalam file dan kemudian ditarik kembali dengan satu klik saja saat akan keluar. Sampai saat ini, PTO telah mengeluarkan lebih dari 7 juta hak paten, dan telah menerima lebih dari 340.000 pengajuan aplikasi baru setiap tahunnya (lihat Gambar 2.3).⁵⁷ Untuk menerima hak paten, penemu harus mengikuti tahapan berikut ini:

Hak paten—pengakuan dari *Patent and Trademark Office (PTO)* pemerintah federal kepada penemu produk, memberikan hak eksklusif untuk membuat, menggunakan, atau menjual hasil penemuan tersebut di dalam negeri selama 20 tahun sejak tanggal pengajuan hak paten.

Menentukan keaslian penemuan. Penemuan tidak dapat dipatenkan apabila diketahui atau telah digunakan di Amerika Serikat atau telah dijabarkan dalam publikasi tertulis dalam negara ini atau di negara-negara asing lainnya.

Mendokumentasi alqt. Untuk melindungi klaim hak paten mereka, penemu harus bisa memverifikasi tanggal pertama mereka mendapatkan ide untuk penemuan mereka. Penemu dapat mendokumentasikan alat dengan menyimpan catatan tanggal (termasuk gambar) kemajuan mereka mengenai penemuannya dan dengan memiliki teman-teman berpengetahuan yang menyaksikan catatan tersebut. Penemu juga dapat mengajukan dokumen pengungkapan kepada PTO -proses yang mencakup penulisan surat untuk menggambarkan penemuannya dan mengirimkan cek senilai \$10 kepada PTO.

Menyelidiki hak paten yang telah ada. Untuk memverifikasi bahwa penemuan tersebut benar-benar baru, tidak dikenal sebelumnya, dan berguna, penemu harus menjalankan penyelidikan hak paten yang telah ada mengenai produk-produk serupa. Tujuan penyelidikan ini adalah untuk menentukan peluang penemu untuk mendapatkan hak paten atau tidak. Banyak penemu mempekerjakan tenaga profesional terlatih untuk melakukan penyelidikan hak paten. Penemu itu sendiri dapat menjalankan penyelidikan online mengenai seluruh hak paten yang diberikan oleh PTO sejak tahun 1976 dari situs Web kantor tersebut. Penelitian online mengenai hak paten ini tidak mencakup sketsa; akan tetapi, pelanggan Delphion's Research Property Network dapat mengakses hak paten, termasuk sketsa, paling lama sampai tahun 1971 di www.delphion.com.

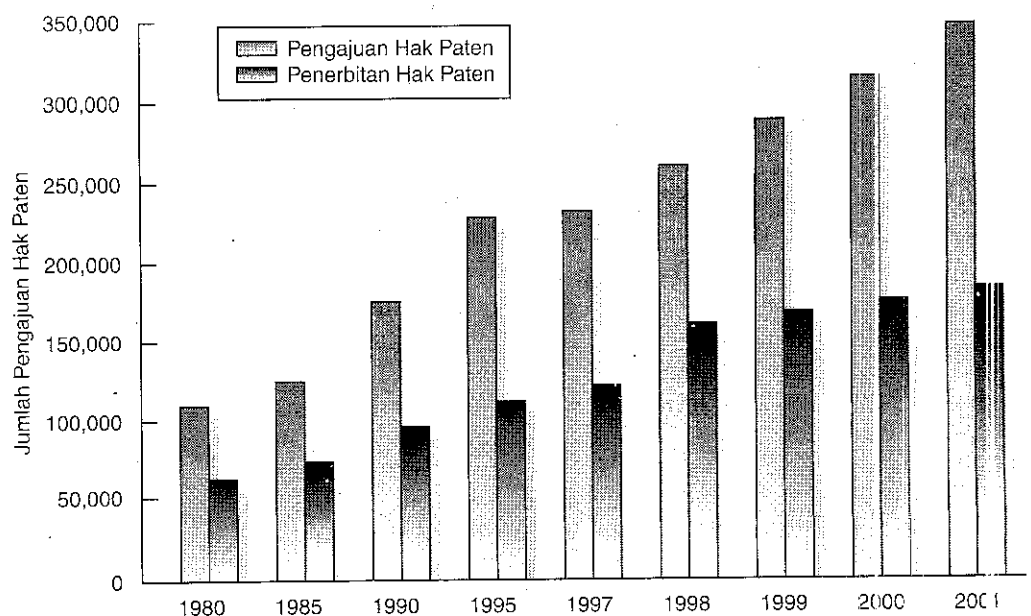
Mempelajari hasil penyelidikan. Setelah penyelidikan hak paten selesai, penemu harus mendapatkan hasil-hasilnya untuk menentukan peluang mereka memperoleh hak paten. Agar dapat dipatenkan, alat harus berbeda dengan alat yang telah digunakan atau dijabarkan sebelumnya dan tidak boleh dikenal oleh seseorang yang memiliki keterampilan biasa dalam teknologi yang berkaitan dengan penemuannya.

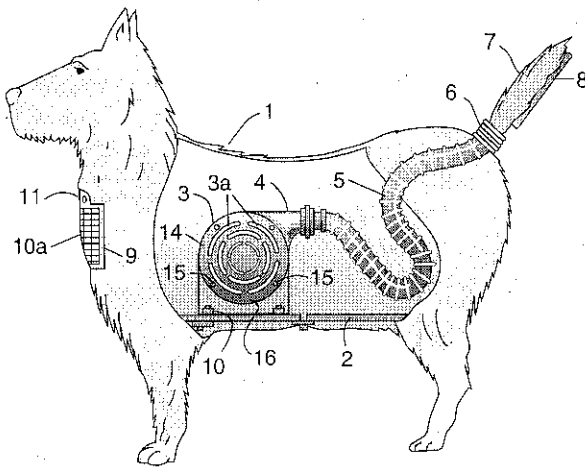
Mengajukan aplikasi hak paten. Apabila penemu memutuskan untuk mencari hak paten, ia harus mengajukan aplikasi yang menjabarkan penemuan kepada PTO. Pengajuan hak paten biasanya sepanjang 20 sampai 40 halaman, walaupun beberapa, terutama pengajuan hak paten untuk produk biotek atau produk berteknologi tinggi, mencapai puluhan ribu halaman. Pengajuan hak paten terpanjang adalah untuk hak paten gen, sebanyak 6 juta halaman!⁵⁸ Banyak penemu yang mempekerjakan pengacara atau agen hak paten untuk membantu mereka menyelesaikan aplikasi hak paten mereka. Gambar 2.4 memperlihatkan bagian dari pengajuan untuk hak paten agak tidak biasa, nomor 3,771,192.

Melaksanakan aplikasi hak paten. Sebelum PTO mengeluarkan hak paten, salah seorang penyelidik mempelajari aplikasi tersebut untuk menentukan apakah penemuan itu memerlukan hak paten. Persetujuan hak paten biasanya membutuhkan waktu dua tahun dari tanggal

GAMBAR 2.3 Jumlah Pengajuan Hak Paten dan Penerbitan Hak Paten

Sumber: U.S. Patent and Trademark Office.





GAMBAR 2.4 Alat Penghisap Debu Berbentuk Anjing. Nomer Paten 3,771,192

[57]

ABSTRAK

Anjing mainan ini sangat mirip dengan anjing sebenarnya dan memiliki rongga untuk interior yang didalamnya terdapat alat penghisap debu yang mempunyai selang penghisap dan dapat ditarik dari ekornya.

Alat ini memungkinkan untuk membersihkan anjing setelah dipotong atau dirapikan bulunya tanpa membuat anjing itu merasa ketakutan karena suara alat penghisap ini sudah terserap.

5 Tuntutan 5 Gambar

pengajuan. Apabila PTO menolak aplikasi tersebut, penemu dapat mengubah aplikasinya sehingga PTO dapat menerimanya.

Mempertahankan hak paten terhadap "produsen peniru" dapat menjadi mahal dan memakan waktu lama tetapi seringkali perlu dilakukan untuk melindungi kepentingan wirausahawan. Rata-rata biaya tuntutan perkara pelanggaran hak paten kira-kira sebesar \$600.000 apabila kasusnya berlanjut ke pengadilan (sekitar setengahnya apabila kedua belah pihak menyelesaikannya sebelum masuk ke pengadilan), tetapi biasanya pemenangnya adalah pemegang hak paten. Lebih dari 60 persen pemegang hak paten memenangkan tuntutan perkara mereka.⁵⁹

Alat pemukul golf terkenal "Big Bertha" telah menyebabkan *Callaway Golf Company* sibuk mempertahankan hak patennya terhadap para penirunya. Perusahaan itu baru-baru ini menemukan perusahaan lain membuat alat pemukul golf yang mirip bernama "Big Bursa." Para ahli memperkirakan bahwa dalam beberapa kasus, alat pemukul golf tiruan dengan harga diskon sebenarnya lebih laku terjual daripada alat pemukul golf asli!⁶⁰

Contoh Perusahaan

World Wide Web hanya menambah masalah penjualan peniru, terutama di antara barang-barang mewah seperti tas-tas Luis Vuitton dan Coach, perhiasan Cartier, dan parfum Chanel. World Wide Web saat ini menyebabkan 10 persen total pasar peniru, dua kali lipat daripada penjualan eceran sah melalui e-commerce.⁶¹

Merek Dagang

Merek dagang (trademark) adalah setiap kata, ungkapan, simbol, rancangan, nama, logo, slogan, atau hiasan dagang khusus yang digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi keaslian produk atau untuk membedakannya dari barang-barang lain di pasaran. (Service mark sama dengan merek dagang, kecuali service mark ini mengidentifikasi dan membedakan sumber suatu jasa, bukannya produk.) Merek dagang menjadi "tanda tangan" perusahaan di pasar. Merek dagang dapat menjadi lebih dari sekedar logo, slogan atau nama merek; hal itu juga termasuk simbol, bentuk, warna, bau, atau suara. Misalnya, Coca-Cola memegang merek dagang untuk bentuk botolnya, dan NBC memiliki merek dagang pada ketiga bunyi

Merek dagang—setiap kata, ungkapan, simbol, rancangan, nama, logo, slogan, atau hiasan dagang khusus yang digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi keaslian produk atau untuk membedakannya dari barang-barang lain di pasaran.

Hiasan dagang (trade dress)—kombinasi elemen unik yang digunakan perusahaan untuk menciptakan citra produk dan mempromosikannya.

Contoh Perusahaan

loncengnya. Produsen sepeda motor Harley-Davidson telah mengajukan perlindungan merek dagang untuk bentuk tangki bensinnya dan suara gemuruh yang ditimbulkan mesinnya.⁶²

Komponen identitas produk seperti ini merupakan bagian dari **hiasan dagang** (trade dress), kombinasi elemen unik yang digunakan perusahaan untuk menciptakan citra produk dan mempromosikannya. Sebagai contoh, dekorasi, pola warna, rancangan dan keseluruhan "penglihatan dan perasaan" jaringan restoran Meksiko, menjadi hiasan dagangnya. Agar memenuhi persyaratan untuk perlindungan merek dagang, hiasan dagang harus unik dan berbeda untuk setiap perusahaan, dan penggunaan hiasan dagang oleh perusahaan lain kemungkinan akan membingungkan pelanggan.

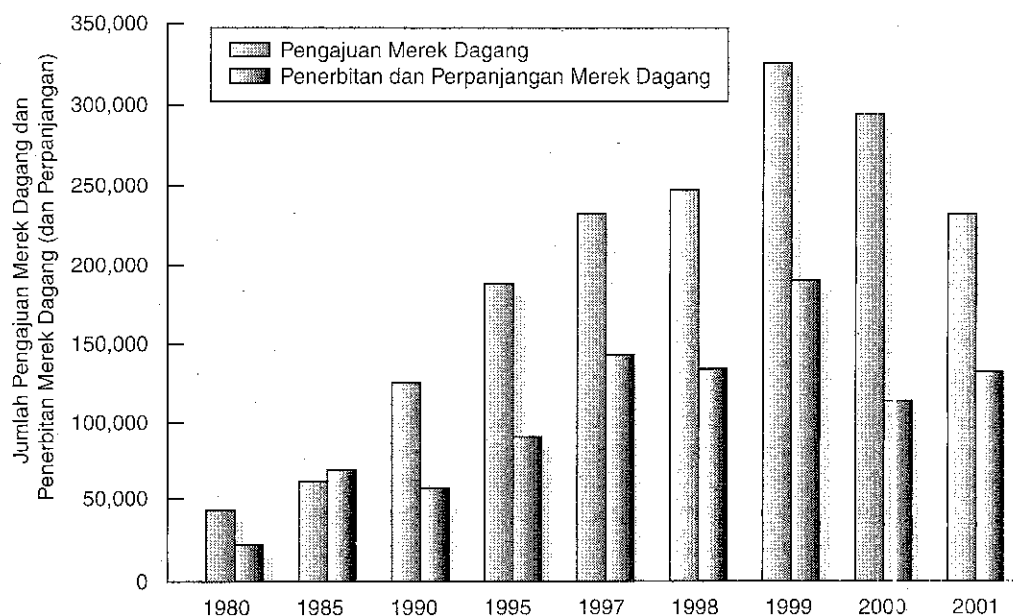
*Zippo Manufacturing Company, yang telah membuat pemantik besi sejak tahun 1932, telah mengajukan merek dagang untuk bentuk pemantik klasiknya kepada PTO untuk melindunginya dari serangan gencar imitasi murahan. Setiap tahun, perusahaan tersebut menjual lebih dari 12 juta pemantik. Akibat pelanggaran atas merek dagangnya, Zippo memperkirakan imitasinya, banyak di antaranya buatan Cina, telah mengurangi setidaknya 10 persen penjualan perusahaan tersebut.*⁶³

Terdapat 1,5 juta merek dagang yang terdaftar di Amerika Serikat, 900.000 di antaranya benar-benar telah digunakan. Undang-undang federal mengizinkan produsen mendaftarkan merek dagang, yang mencegah perusahaan lain memakai merek serupa untuk mengidentifikasi barang-barang mereka. Sebelum 1989, bisnis tidak dapat mencadangkan merek dagang sebelum digunakan. Saat ini pihak pertama baik yang telah menggunakan merek dagang dalam perdagangan ataupun yang mengajukan aplikasi kepada PTO mempunyai hak sepenuhnya untuk mendaftarkan merek dagang tersebut. Tidak seperti hak paten dan hak cipta, yang diterbitkan untuk jangka waktu terbatas, merek dagang berlaku selama pemegangnya terus menggunakannya. Akan tetapi, merek dagang tidak dapat menahan pesaing memproduksi produk yang sama dan menjualnya dengan nama yang berbeda. Hal tersebut semata-mata untuk mencegah pihak lain menggunakan merek dagang yang sama atau yang serupa untuk produk-produk yang sama atau serupa. Gambar 2.5 memperlihatkan jumlah pengajuan merek dagang dan jumlah merek dagang yang dikeluarkan dalam tahun-tahun terakhir ini.

Banyak pemilik bisnis bingung dengan penggunaan simbol TM dan ®. Setiap orang yang mengklaim hak terhadap merek dagang (atau merek jasa) tertentu dapat menggunakan simbol TM (atau SM) tanpa harus mendaftarkan merek tersebut kepada PTO. Akan tetapi, klaim terhadap merek dagang atau merek jasa tersebut bisa sah atau bisa juga tidak. Hanya bisnis yang mendaftarkan merek mereka kepada PTO saja yang dapat menggunakan simbol ®.

GAMBAR 2.5 Pengajuan dan Penerbitan Merek Dagang

Sumber: U.S. Patent and Trademark Office



Wirausahawan tidak harus mendaftarkan merek dagang atau merek jasa untuk membuktikan hak mereka terhadap merek tersebut; akan tetapi, mendaftarkan sebuah merek kepada PTO memang memberikan kekuatan yang lebih besar kepada wirausahawan dalam melindungi merek mereka. Mengajukan aplikasi untuk mendaftarkan merek dagang atau merek jasa cukup mudah, tetapi hal tersebut tetap memerlukan penyelidikan terhadap nama-nama yang telah ada.

Nancy Ganz, pendiri Bodyslimmers® by Nancy Ganz, mendaftarkan nama yang ia berikan untuk pakaian dalam pembentuk pinggulnya, Hipslip®, kepada PTO segera setelah ia menciptakan nama tersebut. Dengan penjualan perusahaannya yang saat ini melebihi \$10 juta, Ganz telah berhasil mempertahankan merek dagangnya terhadap beberapa pesaing yang secara tidak sah menjual produk-produk serupa dengan menggunakan nama Hipslip®. "Melindungi merek dagang Anda tidaklah sulit," katanya. "Apabila Anda membiarkannya cukup lama, Anda dapat belajar dengan cara yang sulit tentang besarnya biaya karena nama Anda digunakan tanpa menghormati Anda."⁶⁴

Contoh Perusahaan

Seorang wirausahawan mungkin akan kehilangan hak eksklusifnya terhadap merek dagang apabila kekilangan karakternya yang unik dan menjadi nama umum. Aspirin, escalator, thermos, brassiere, super glue, yo-yo dan cellophane semuanya pernah menjadi merek dagang yang kemudian menjadi kata umum dalam bahasa Inggris. Istilah umum tersebut tidak dapat didaftarkan lagi sebagai merek dagang.

Hak Cipta

Hak cipta adalah hak eksklusif yang melindungi pencipta karya asli, seperti dalam bidang kesusastraan, drama, musik, dan artistik (misalnya seni, seni pahat, literatur, peranti lunak, musik, video, permainan video, koreografi, film layar lebar, rekaman, dan lain-lainnya). Simbol © yang dikenal secara internasional menunjukkan karya yang memiliki hak cipta. Hak cipta hanya melindungi bentuk yang diekspresikan oleh ide, bukan ide itu sendiri. Hak cipta terhadap kerja kreatif menjelma saat penciptanya mengubah kerja tersebut menjadi bentuk berwujud. Sama seperti merek dagang, memperoleh perlindungan hak cipta tidak perlu mendaftarkan kerja kreatif tersebut kepada U.S. Copyright Office, <<http://lcweb.loc.gov/copyright>>.

Akan tetapi, mendaftarkan hak cipta memberikan penciptanya perlindungan lebih besar atas karya mereka. Pengajuan aplikasi hak cipta harus diajukan kepada Copyright Office pada Library of Congress dengan membayar \$10 per aplikasi. Hak cipta yang sah terhadap pekerjaan berlaku seumur hidup pencipta plus 70 tahun setelah kematiannya. Bila masa berlaku hak cipta habis, karya tersebut menjadi milik publik dan dapat digunakan oleh setiap orang secara gratis.

Karena terlalu mudah digandakan, program peranti lunak komputer, videotape, CD, dan DVD merupakan salah satu di antara barang-barang yang paling sering dibajak oleh para pelanggan hak cipta. Para ahli memperkirakan bahwa industri peranti lunak AS mengalami kerugian \$12 milyar setiap tahun karena pembajakan yang secara tidak sah menggandakan program dan bahwa Hollywood kehilangan \$2 milyar karena pemalsuan video. Karena mereka begitu mair dalam melakukan perdagangannya, pembajakan video kadang-kadang mampu mengalahkan distributor asli dalam memasarkan film-filmnya!⁶⁵

Hak cipta—hak eksklusif yang melindungi pencipta karya asli, seperti dalam bidang kesusastraan, drama, musik, dan artistik.

Melindungi Hak Kepemilikan Intelektual

Mendapatkan perlindungan hak paten, merek dagang, dan hak cipta tidaklah berguna apabila wirausahawan tidak mengambil tindakan untuk melindungi hak-hak tersebut di pasar. Sayangnya, tidak setiap praktisi bisnis menghormati hak kepemilikan pihak lain untuk memproduksi, memproses, memberi nama, dan bekerja, serta melanggar hak-hak tersebut tanpa mendapat hukuman. Pada kasus lain, perilaku pelanggaran tersebut hanyalah hasil dari kurangnya pengetahuan mengenai hak kepemilikan pihak lain. Senjata utama wirausahawan dalam melindungi hak paten, merek dagang, dan hak ciptanya adalah sistem hukum. Masalah utama yang timbul akibat ketergantungan pada sistem hukum untuk menerapkan hak kepemilikan ini adalah biaya tuntutan pelanggaran hukum, yang dengan segera dapat melebihi anggaran kebanyakan bisnis kecil.

Apabila wirausahawan memiliki hak paten, merek dagang, atau hak cipta yang sah, menghentikan pelanggaran seringkali membutuhkan tidak lebih dari surat yang tegas dari pengacara yang mengancam akan mengajukan tuntutan hukum. Seringkali pelanggaran tidak ingin terlibat dalam peperangan hukum yang mahal dan setuju untuk menghentikan perilaku tidak sah mereka. Apabila taktik ini gagal, wirausahawan mungkin tidak punya pilihan lain selain mengajukan tuntutan pelanggaran.

Perang hukum selalu melibatkan biaya. Sebelum mengajukan tuntutan perkaranya, wirausahawan harus mempertimbangkan masalah berikut ini:

- Apakah lawan dapat membayar apabila Anda menang?
- Apakah Anda berharap akan mendapat cukup banyak dari tuntutan perkara tersebut untuk mengganti biaya mempekerjakan pengacara dan mempersiapkan kasusnya?
- Apakah Anda mampu kehilangan waktu, uang, dan keleluasaan pribadi dari mengajukan tuntutan perkara tersebut?

RINGKASAN BAB

1. Menjelaskan perbedaan antara kreativitas, inovasi, dan kewirausahaan.

- Rahasia wirausahawan dalam menciptakan nilai di pasar adalah dengan menerapkan kreativitas dan inovasi untuk memecahkan masalah dan untuk memanfaatkan peluang yang dihadapi orang sehari-hari. Kreativitas adalah kemampuan untuk mengembangkan gagasan-gagasan baru dan untuk menemukan cara-cara baru dalam melihat masalah dan peluang. Inovasi adalah kemampuan untuk menerapkan solusi kreatif untuk masalah dan peluang tersebut untuk meningkatkan atau memperkaya kehidupan orang. Kewirausahaan adalah hasil dari proses kreativitas dan inovasi secara disiplin dan sistematis untuk kebutuhan dan peluang di pasar.

2. Menguraikan alasan kreativitas dan inovasi merupakan bagian integral dalam kewirausahaan.

- Wirausahawan harus selalu waspada terhadap paradigma - gagasan yang telah disusun mengenai dunia ini, bagaimana seharusnya, dan cara seharusnya beroperasi - karena mereka menjadi jebakan buntu bagi kreativitas. Wirausahawan yang sukses sering melihat melampaui kebijakan konvensional ketika mereka menanyakan, "Mengapa tidak...?"
- Keberhasilan - bahkan keberlangsungan - dalam lingkungan global yang sangat kompetitif mengharuskan wirausahawan untuk mengembangkan kreativitasnya (dan juga kreativitas karyawannya) secara berkesinambungan.

3. Memahami cara dua bagian dari otak manusia berfungsi dan peranan yang dimainkannya dalam kreativitas.

- Selama bertahun-tahun, orang berasumsi bahwa kreativitas merupakan sifat keturunan. Akan tetapi, saat ini, kita tahu lebih baik. Penelitian memperlihatkan bahwa hampir setiap orang dapat belajar menjadi kreatif. Bagian kiri otak mengendalikan bahasa, logika, dan simbol memproses informasi dalam cara setahap demi setahap. Bagian kanan mengendalikan emosi, naluri, dan fungsi temporer, memproses informasi secara naluriiah. Sisi kanan otak merupakan sumber kreativitas dan inovasi. Orang dapat belajar mengendalikan bagian otak mana yang dominan dalam situasi tertentu.

4. Menjelaskan 10 "kunci batin" yang membatasi kreativitas perseorangan.

Jumlah halangan potensial terhadap kreativitas sangat tidak terbatas, tetapi wirausahawan biasanya menghadapi 10 "kunci batin (mental lock)" dalam kreativitas: Mencari satu jawaban yang tepat; berfokus pada usaha menjadi logis, secara membabi buta mengikuti aturan; terus menerus menjadi praktis; memandang bermain sebagai hal yang tidak berguna; menjadi terlalu terperinci; menghindari ketidakjelasan (ambiguity); takut terlihat tolol; takut membuat kesalahan dan kegagalan; serta meyakini bahwa "Saya bukan orang yang kreatif."

5. Menahami cara wirausahawan dapat meningkatkan kreativitas karyawan mereka dan juga kreativitas mereka sendiri.

- Wirausahawan dapat merangsang kreativitas dalam perusahaan mereka dengan mengharapkan kreativitas, mengharapkan dan mentolerir kegagalan, mendukung keinginan-tahuan, memandang masalah sebagai tantangan, memberikan pelatihan kreativitas, memberikan dukungan, memberikan penghargaan terhadap kreativitas dan memberi contoh kreativitas.
- Wirausahawan dapat meningkatkan kreativitas mereka sendiri dengan menggunakan teknik-teknik berikut ini: memberikan mereka menjadi kreatif, memberikan input segar masuk ke dalam benak mereka setiap hari, menyimpan buku catatan di tangan untuk mencatat pemikiran dan gagasan mereka, membaca buku yang merangsang kreativitas atau mengambil kursus dalam kreativitas, serta meluangkan waktu untuk relaks.

6. Menguraikan tahap-tahap dalam proses kreatif.

- Proses kreatif terdiri dari tujuh tahap: Tahap 1. Persiapan - mencakup mempersiapkan pikiran untuk berpikir kreatif; Tahap 2. Investigasi - meminta individu untuk mengembangkan pemahaman terhadap masalah atau keputusan; Tahap 3. Transformasi - mencakup memandang persamaan dan perbedaan di antara informasi yang dikumpulkan; Tahap 4. Inkubasi - membiarkan alam bawah sadar mencerminkan informasi yang dikumpulkan; Tahap 5. Iluminasi - terjadi selama tahap inkubasi ketika terobosan spontan menimbulkan "bola lampu menyala"; Tahap 6. Verifikasi - mencakup mengesahkan gagasan tersebut secara akurat dan berguna; dan Tahap 7. Implementasi - mencakup mengubah gagasan menjadi kenyataan bisnis.

7. Membahas teknik untuk memperbaiki proses kreatif.

Tiga teknik yang terutama berguna untuk meningkatkan proses kreatif:

- Brainstorming adalah proses interaksi sekelompok kecil orang dengan struktur sangat kecil yang bertujuan untuk menghasilkan gagasan baru dan imajinatif dalam jumlah besar.
- Mind-mapping adalah teknik grafis yang mendukung pemikiran kedua bagian otak, secara visual memperagakan berbagai hubungan di antara ide tersebut, dan meningkatkan kemampuan untuk memandang masalah dari berbagai sisi.
- Rapid prototyping didasarkan pada dasar pemikiran bahwa mengubah gagasan menjadi model nyata akan memperlihatkan kecacatan ide aslinya dan akan mengarah pada perbaikan dalam rancangannya.

8. Menguraikan perlindungan hak kepemilikan intelektual yang mencakup hak paten, merek dagang, dan hak cipta.

- Hak paten adalah pengakuan hak eksklusif terhadap penemuan yang diberikan pemerintah federal kepada pencipta selama 20 tahun.
- Merek dagang adalah setiap kata, ungkapan, simbol, rancangan, nama, logo, slogan, atau hiasan dagang khusus yang digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi keaslian suatu produk atau untuk membedakannya dari barang-barang lain. Merek dagang menjadi "tanda tangan" perusahaan di pasar.
- Hak cipta melindungi karya asli pengarang. Hak cipta hanya melindungi bentuk yang mengekspresikan ide, bukan ide itu sendiri serta berlaku selama 70 tahun setelah penciptanya meninggal dunia.

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI

1. Jelaskan perbedaan antara kreativitas, inovasi, dan kewirausahaan.
2. Bagaimana kreativitas, inovasi, dan kewirausahaan saling berhubungan?
3. Mengapa kreativitas dan inovasi sedemikian penting terhadap keberlangsungan dan keberhasilan bisnis?
4. Seorang wirausahawan menyatakan, "Kreativitas yang tidak berkaitan dengan rencana bisnis tidak memiliki nilai." Apa maksudnya? Apakah Anda setuju?
5. Apakah paradigma itu? Apa dampak yang ditimbulkan paradigma terhadap kreativitas?
6. Dapatkah kreativitas diajarkan ataukah hal itu merupakan sifat keturunan? Jelaskan.
7. Bagaimana otak manusia berfungsi? Pada operasi mana sajakah masing-masing bagian mengkhhususkan diri? Bagian otak manakah yang menjadi "tempat" bagi kreativitas?
8. Buatlah garis besar 10 "kunci batin" yang dapat membatasi kreativitas perseorang. Buatlah sebuah contoh situasi yang Anda tentukan dari salah satu kunci batin ini?

9. Apakah yang dapat dilakukan wirausahawan untuk merangsang kreativitas mereka sendiri dan untuk mendorongnya di antara para pekerja?
10. Jelaskan tahapan proses kreatif. Apa yang dapat dilakukan wirausahawan untuk meningkatkan setiap tahap?
11. Jelaskan perbedaan antara hak paten, merek dagang, dan hak cipta. Bentuk hak kepemilikan intelektual apa yang dilindungi oleh masing-masing hak tersebut?

THE BUSINESS DISC

Buka Business Disc. Sebelum Anda mulai mengerjakan latihan dalam disc ini, Anda mungkin ingin melihat tinjauan ringkas mengenai prosesnya dengan menggunakan menu preview disc ini. Bila Anda telah merasa nyaman dengan prosesnya, mulailah program disc bisnis dan bekerja dengan Harry, tuan rumah, akuntan dan konsultan Anda, untuk menentukan jenis bisnis yang ingin Anda luncurkan. Pastikan untuk menggunakan teknik-teknik yang dibahas dalam Bab 2 untuk merangsang pemikiran kreatif dan untuk menghindari hambatan kreativitas. Lengkapi formulir profil bisnisnya.

Sewaktu menggunakan Business Disc, Anda sewaktu-waktu dapat menggunakan menu "Go To" untuk kembali ke bagian sebelumnya guna melakukan peninjauan. Akan tetapi, Anda jangan gunakan menu "Go To" untuk ke bagian berikutnya karena Anda akan kehilangan data entry dan poin keputusan, dan akhirnya harus mulai dari awal lagi. Pastikan untuk keluar dari program dengan mengklik "File" dan "Exit" atau dengan memencet tombol F4. Dengan demikian, data Anda akan tersimpan.

BUSINESS PLAN PRO

Business Plan Pro

Apakah Anda sudah **m e n g e m b a n g k a n** beberapa ide inovatif mengenai berbagai macam jenis bisnis? Bila ya, Anda mungkin ingin memasukkannya ke dalam bagian dalam Business Plan Pro yang disebut "Your Company" dan "What Are You Selling."

Sampai sini, masih terlalu dini untuk menyelesaikan bagian ini secara akurat, tetapi jangan biarkan ide Anda sia-sia; simpan ide-ide Anda dalam rencana sehingga Anda dapat mengerjakannya di lain waktu.

1. Tamu makan malam Anda akan datang lima menit lagi, dan Anda baru saja menyadari bahwa Anda lupa mendinginkan minuman anggur! Karena ingin mempertahankan reputasi Anda sebagai tuan atau nyonya rumah yang sempurna, Anda harus mengatasi masalah ini dengan kreativitas maksimal. Apa yang dapat Anda lakukan? Buat solusi sebanyak mungkin dalam lima menit bekerja sendirian. Kemudian, bekerjalah dengan dua atau tiga siswa dalam kelompok kecil untuk melakukan brainstorming masalah tersebut.
2. Pikirkan sebanyak mungkin alternatif kegunaan minyak pelumas komersial, WD-40. Ingatlah untuk memikirkan secara mengalir (menghasilkan ide dalam jumlah besar) dan secara fleksibel (menghasilkan ide yang tidak konvensional).
3. Lihat Daftar peralatan rumah tangga berikut ini. Bekerjalah dalam kelompok kecil dengan teman sekelasmu, pilihlah satu dan gunakan teknik brainstorming untuk mengembangkan penggunaan alternatif sebanyak mungkin dalam waktu 15 menit. Ingat untuk mematuhi peraturan brainstorming! Peralatan rumah tangganya adalah mesin cuci piring, pengering pakaian, pengering rambut, panggangan roti, seterika, oven microwave, mesin pembuat kopi, dan lain-lain yang ingin Anda gunakan.
4. Produsen sereal untuk sarapan pagi akan memperkenalkan sereal dengan multigrain yang baru. Poin penjualan prinsipnya adalah bahwa sereal ini memberikan "tiga rasa nikmat" dalam setiap mangkoknya: jagung, beras, dan gandum. Karena nama sereal merupakan bagian integral dari kampanye pemasarannya, perusahaan tersebut mempekerjakan perusahaan konsultan yang sangat mahal untuk memperoleh nama yang paling tepat untuk produk baru tersebut. Perusahaan konsultan mengatasi pekerjaan tersebut dengan menggunakan "kombinasi tata bahasa dan kreativitas pribadi." Satu tahun kemudian dan sudah banyak uang yang dikeluarkan, perusahaan konsultan tersebut memberikan rekomendasinya.
 Buat daftar nama yang Anda pikir tepat untuk sereal ini selama 20 menit. Buatlah catatan ringkas alasan Anda pikir masing-masing nama tersebut tepat.
 Profesor Anda dapat memilih untuk mempersiapkan daftar nama dari seluruh anggota kelas Anda dan dapat mengadakan pemilihan untuk menentukan "pemenangnya."
5. Setiap bagian otak memproses informasi secara berbeda, dan satu bagian cenderung mendominasi bagian otak lainnya. Pertimbangkan daftar kata berikut ini dan putuskan bagian manakah yang terbaik untuk menjelaskan cara anda membuat keputusan dan memecahkan masalah:

Metafora	Logika
Mimpi	Alasan
Humor	Ketepatan
Ketidak-jelasan/ambigu	Konsistensi
Bermain	Bekerja
Kira-kira	Tepat
Fantasi	Kenyataan
Paradoks	Langsung
Tersebar	Terfokus
Dugaan	Analisa
Generalisasi	Spesifik
Anak-anak	Dewasa

Apabila Anda memilih daftar di sebelah kiri, Anda cenderung terlibat dalam pemikiran "lunak," yang menyarankan orientasi otak kanan. Apabila Anda memilih daftar di sebelah kanan, Anda cenderung untuk terlibat dalam pemikiran "keras," yang menyarankan orientasi otak kiri.

Kreativitas terletak pada pemikiran "lunak" dan "keras." Masing-masing memainkan peranan penting dalam proses kreatif tetapi dalam fase yang berbeda.

A. Identifikasi tipe pemikiran mana - "lunak" atau "keras" - yang akan sangat berguna dalam ketujuh tahap proses kreatif.

B. Buatlah daftar lima hal yang dapat Anda lakukan untuk mengembangkan keterampilan berpikir Anda dalam bidang tersebut ("lunak" atau "keras") yang paling sedikit menjabarkan gaya pengambilan keputusan Anda.

6. Wawancarai paling tidak dua orang wirausahawan mengenai pengalaman mereka sebagai pemilik perusahaan. Darimana asal gagasan bisnis mereka? Seberapa penting kreativitas dan inovasi terhadap keberhasilan mereka? Bagaimana mereka mendorong lingkungan kreativitas dalam perusahaan mereka?

B a b

3

Manajemen Strategis dan Wirausahawan

Visi tanpa tindakan adalah impian. Tindakan tanpa visi adalah mimpi buruk.

Peribahasa Jepang

*Se tu kapal berlayar ke timur
dan yang lainnya ke barat
dengan arah angin yang sama;
Layarnya, bukan arah
aninnya, yang mengarahkan
perjalanan mereka.*

Ella Wheeler Wilcox

TUJUAN BELAJAR



Setelah selesai mempelajari bab ini, Anda akan mampu:

1. **Memahami** pentingnya manajemen strategis bagi perusahaan kecil.
2. **Menjelaskan** alasan dan cara perusahaan kecil menciptakan keunggulan bersaing di pasar.
3. **Menyusun** perencanaan strategis dengan menggunakan sembilan langkah proses perencanaan strategis.
4. **Membahas** karakteristik strategi biaya rendah, diferensiasi, dan fokus serta mengetahui waktu penggunaannya.
5. **Memahami** pentingnya pengendalian seperti balanced scorecard dalam proses perencanaan.

Beberapa kegiatan dalam kehidupan perusahaan sama pentingnya—atau sama diabaikannya—dengan kegiatan penyusunan strategi untuk mencapai keberhasilan. Sangat sering terjadi, wirausahawan yang optimis dan antusias dalam meluncurkan perusahaan ditalakdirkan gagal karena mereka tidak pernah meluangkan waktu untuk menetapkan strategi yang dapat membedakan mereka dari pesaingnya. Karena cenderung menjadi orang-orang yang suka mengambil tindakan, wirausahawan sering merasa bahwa proses penyusunan strategi menjadi hal yang membosankan dan tak berguna. Kecenderungan mereka adalah langsung memulai bisnis, mencoba beberapa pendekatan, dan melihat apakah tindakan tersebut berhasil. Akan tetapi, tanpa rencana tindakan terpadu, wirausahawan ini memiliki peluang membangun bisnis yang berhasil, sama seperti kontraktor pertahanan yang berusaha membuat pesawat tempur tanpa cetak biru. Perusahaan tanpa memiliki strategi yang jelas kemungkinan akan meraih beberapa keberhasilan dalam waktu singkat, tetapi bila terjadi peningkatan persaingan atau bila timbul ancaman yang tidak diantisipasi, biasanya mereka akan gagal dan bangkrut. Tanpa memiliki basis untuk membedakan diri sendiri dari sekumpulan pesaing yang serupa, yang tertinggi yang dapat diharapkan oleh perusahaan adalah sekedar menjadi perusahaan yang sedang-sedang saja di dalam pasarnya.

Dalam lingkungan persaingan global yang sengit saat ini, perusahaan, baik besar ataupun kecil, yang tidak berpikir dan bertindak secara strategis dapat menjadi rentan. Setiap perusahaan pasti menghadapi kekuatan lingkungan persaingan yang cepat berubah, dan di masa datang eksekutif perusahaan kecil pasti dihadapkan pada persaingan dan ketidaktentaman yang lebih besar. Dari perubahan politik di seluruh planet dan cepatnya kemajuan teknologi sampai pasar global yang semakin keras persaingannya dan munculnya pasar-pasar baru, lingkungan bisnis telah menjadi lebih bergejolak dan menantang pemilik perusahaan. Walaupun gejolak pasar ini menciptakan berbagai tantangan bagi perusahaan kecil, hal ini juga menciptakan peluang bagi perusahaan-perusahaan yang memiliki strategi tepat untuk memanfaatkan gejolak tersebut. Yang juga penting menurut sejarah, keinginan wirausahawan untuk menciptakan perubahan, untuk bereksperimen mengenai model bisnis baru, dan untuk mematahkan aturan tradisional telah menjadi lebih penting daripada yang pernah terjadi sebelumnya.

Barangkali perubahan terbesar yang dihadapi oleh wirausahawan saat ini terbentang: pergeseran perekonomian dunia dari modal berbasis finansial ke intelektual. "Pengetahuan tidak lagi semata-mata menjadi faktor produksi," ujar seorang peramal Alvin Toffler. "Pengetahuan menjadi faktor produksi yang menentukan keberhasilan."¹ Dewasa ini, modal intelektual perusahaan semakin menjadi sumber keunggulan bersaing dalam pasar. **Modal intelektual** (intellectual capital) terdiri dari tiga komponen:²

1. *Modal manusia* (human capital), bakat, keterampilan dan kemampuan angkatan kerja perusahaan.
2. *Modal struktural* (structural capital), akumulasi pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki perusahaan. Bentuk modal itu bisa mencakup pemrosesan, peranti lunak, hak paten, hak cipta, dan barangkali yang terpenting, pengetahuan dan pengalaman orang-orang dalam perusahaan.
3. *Modal pelanggan* (customer capital), basis pelanggan yang mapan, reputasi positif, hubungan yang terus berlanjut, dan goodwill yang dibangun perusahaan dari waktu ke waktu dengan pelanggannya.

Wirausahawan semakin menyadari bahwa modal yang tersimpan dalam tiga bidang ini menjadi fondasi bagi kemampuan mereka bersaing secara efektif dan bahwa mereka harus mengelola modal tak berwujud ini secara hati-hati. Setiap perusahaan menggunakan ketiga komponen ini dalam strateginya, tetapi penekanan mereka pada masing-masing komponen berbeda.

Sebagai contoh, *The Container Store*, jaringan toko yang berbasis di Dallas yang menjual produk-produk organisasi dan penyimpanan, sangat bergantung pada modal manusia sebagai basis bagi keunggulan bersaingnya di pasar; pelayanan terhadap pelanggan. Perusahaan itu mengelola seluruh lamaran kerja dengan melakukan proses penyaringan, dengan memilih secara cermat hanya calon yang memperlihatkan kecintaan kepada manusia yang menjadi jantung keunggulan bersaing perusahaan itu: layanan pelanggan. Sebagian besar karyawan *The Container Store* memiliki gelar keserjanaan, sesuatu yang tidak dapat diandingi oleh

Modal intelektual—sumber keunggulan bersaing utama perusahaan yang terdiri dari (1) modal manusia, (2) modal struktural, dan (3) modal pelanggan.

Contoh Perusahaan

para pesaingnya. Perusahaan ini juga menginvestasikan modal yang cukup besar di bidang *kekaryawanan*, mengeluarkan biaya pelatihan dan pengembangan karyawan 10 kali lebih tinggi dari rata-rata industri! Karena kebijakannya yang ramah karyawan, *The Container Store* terus menerus terdaftar dalam "100 Perusahaan Terbaik untuk Tempat Bekerja" versi majalah *Fortune*. Perusahaan ini berkembang dengan cepat dan dengan hanya 28 lokasi menghasilkan penjualan lebih dari \$500 juta!³

Pergeseran pengetahuan ini akan menciptakan perubahan sistem bisnis dunia sama seperti Revolusi Industri mengubah perekonomian berbasis pertanian pada tahun 1800-an. Revolusi pengetahuan ini akan menimbulkan bencana bagi perusahaan-perusahaan yang tidak siap, tetapi hal tersebut akan menimbulkan peluang yang besar bagi para wirausahawan yang memiliki strategi untuk memanfaatkan peluang-peluang ini. Legenda manajemen Jack Welch, yang dengan sangat baik membimbing General Electric selama beberapa tahun, mengatakan, "Modal intelektual adalah segalanya. Mengeluarkan ide dari orang-orang adalah hal yang harus kita lakukan bila kita ingin menang."⁴ Akan tetapi, dalam prakteknya, mengeluarkan ide milik orang lain jauh lebih sukar daripada kelihatannya. Kuncinya adalah mendorong para karyawan agar menghasilkan banyak ide, sekaligus menyadari bahwa hanya beberapa ide (yang terbaik) yang akan dipertahankan. Menurut Gary Hamel, penulis *Inside the Revolution*, "Bila Anda ingin menari beberapa ide mengenai kekuatan untuk memikat pelanggan, menggagalkan para pesaing, dan menggairahkan investor, pertama-tama Anda harus menghasilkan ratusan dan bahkan ribuan ide strategis yang tidak konvensional. Sederhananya, Anda harus menghancurkan banyak batu untuk mendapatkan berlian."⁵ Dengan kata lain, perusahaan kecil harus menggunakan teknik-teknik kreatif yang dibahas dalam Bab 2 sebagai salah satu sumber keunggulan bersaing.

Aturan persaingan bisnis telah berubah secara dramatis. Agar dapat berhasil, wirausahawan tidak lagi dapat bertindak dalam cara-cara yang biasa mereka lakukan dulu. Untungnya, wirausahawan yang berhasil memiliki senjata handal untuk mengatasi lingkungan yang tidak ramah dan selalu berubah: proses manajemen strategis. **Manajemen strategis** meliputi penyusunan rencana bisnis sebagai penuntun perusahaan sewaktu berjuang untuk mencapai visi, misi, sasaran, dan tujuan, serta untuk mempertahankan arah tujuan yang diinginkan. Gagasan inti manajemen strategis itu adalah memberi ke pemilik perusahaan cetak-biru untuk menyesuaikan kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan peluang dan ancaman di lingkungannya.

MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING

Sasaran penyusunan rencana strategis adalah menciptakan **keunggulan bersaing** (*competitive advantage*) - kumpulan faktor-faktor yang membedakan perusahaan tertentu dari pesaingnya dan memberikannya posisi unik di pasar sehingga lebih unggul terhadap para pesaingnya. Dari perspektif strategis, kunci bagi keberhasilan bisnis adalah pengembangan keunggulan bersaing yang unik - keunggulan yang menciptakan nilai bagi pelanggan dan sukar ditiru oleh para pesaing.

Di awal kehadirannya, jaringan **Blockbuster Video** mendapatkan keunggulan yang cukup besar dibandingkan toko penyewaan video pesaingnya ketika jaringan ini bernegosiasi dengan studio-studio film utama untuk membeli hanya seharga \$6 per video, ditambah 40% biaya penyewaan. Perjanjian tersebut berarti bahwa Blockbuster dapat menurunkan biaya persediaannya menjadi kurang dari sepersepuluh dari yang biasa dikeluarkan oleh para pesaingnya, yang rata-rata membayar \$65 per video! Biaya Blockbuster yang jauh lebih murah berarti bahwa jaringan ini dapat menyimpan ribuan lebih judul video dibandingkan dengan pesaingnya, yang menyebabkan perusahaan tersebut dapat menawarkan manfaat nyata bagi pelanggannya (lebih banyak pilihan dan jaminan ketersediaan) sekaligus menciptakan keunggulan bersaing dalam pasarnya.⁶

Sekedar membangun keunggulan bersaing tidaklah mencukupi; kunci keberhasilannya adalah membangun keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Dalam jangka panjang, perusahaan memperoleh keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui

Manajemen strategis—

proses pengembangan rencana bisnis untuk menuntun perusahaan sewaktu berjuang mencapai misi, Sasaran dan tujuan, serta untuk mempertahankan arah tujuan yang diinginkan.

2. Menjelaskan alasan dan cara perusahaan kecil harus menciptakan keunggulan bersaing di pasar.

Contoh Perusahaan

Keunggulan bersaing—
kumpulan faktor-faktor yang membedakan perusahaan tertentu dari pesaingnya dan memberikannya posisi unik di pasar sehingga lebih unggul terhadap para pesaingnya.

Kompetensi inti—
seperangkat kemampuan unik yang dikembangkan dalam bidang-bidang kunci, dan bidang lainnya yang memungkinkannya melebihi para pesaing.

kemampuannya mengembangkan seperangkat kompetensi inti yang memungkinkannya melayani pelanggan sasaran lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. **Kompetensi inti** (core competencies) adalah seperangkat kemampuan unik yang dikembangkan dalam bidang-bidang kunci, seperti mutu, layanan pelanggan, inovasi, pembinaan tim, fleksibilitas, cepat tanggap, dan bidang lainnya yang memungkinkannya melebihi pesaing. Biasanya, perusahaan membangun kompetensi inti setidaknya dalam lima atau enam bidang (kadang-kadang lebih). Kompetensi inti ini akan menjadi dasar bagi keunggulan bersaing perusahaan dan biasanya bertahan cukup lama. Pasar, pelanggan dan pesaing dapat berubah, tetapi kompetensi inti perusahaan dapat lebih tahan lama, yang menjadi landasan bagi segala sesuatu yang dilakukan oleh perusahaan tersebut. Agar efektif, kompetensi ini haruslah sukar ditiru oleh pesaing, dan harus menyediakan manfaat yang dirasakan penting bagi pelanggan. Kompetensi inti perusahaan kecil sering kali berkaitan dengan keunggulan di bidang ukuran perusahaan—misalnya, kelincihan, kecepatan, kedekatan dengan pelanggan, pelayanan yang lebih baik, dan kemampuan berinovasi. Ringkasnya, ukurannya yang kecil membuat mereka dapat melakukan sesuatu yang tidak mungkin dilakukan oleh perusahaan pesaing besarnya. Kunci keberhasilannya adalah membangun kompetensi inti (atau mengidentifikasi kompetensi yang telah dimiliki perusahaan) dan kemudian berkonsentrasi pada kompetensi tersebut untuk memberikan pelayanan dan nilai yang unggul kepada pelanggan sasarannya.

Contoh Perusahaan

Dominasi pasar awal Blockbuster Video dalam bisnis penyewaan video bukanlah aman dari segala tantangan. Salah satu tantangan yang paling serius datang dari Netflix perusahaan kecil yang telah menciptakan jasa penyewaan DVD secara online. Wirausahawan peranti lunak Reed Hastings memandang World Wide Web sebagai cara untuk mengubah penyampaian video kepada pelanggan dan meluncurkan perusahaan ini pada tahun 1997 dengan menanamkan uangnya sendiri dan mengumpulkan modal sendiri sebesar \$120 juta. Untuk biaya berlangganan sebulan, pelanggan dapat masuk mendaftar melalui situs Web Netflix dan memilih film-film yang ingin disewanya serta urutan film yang ingin mereka tonton. Pesanan ini masuk ke dalam pusat distribusi regional Netflix (ada 12 pusat dan rencananya akan berkembang menjadi 25) yang terdekat dengan pelanggan tersebut, dimana karyawan memenuhi pesanan tersebut. Pelanggan dapat meminjam DVD dengan waktu yang lebih fleksibel tanpa dikenai biaya keterlambatan, dan pengirimannya (dua arah) gratis. Ketika pelanggan mengembalikan DVD, perusahaan tersebut memindainya, mencari video berikutnya dalam pesanan pelanggan tersebut, dan mengirimkannya. Sekitar 95 persen dari DVD masuk dan keluar pada hari yang sama. Netflix membangun keunggulan bersaingnya pada beberapa kompetensi inti. Hastings menciptakan sistem bisnis yang mengarahkan Netflix menggunakan pengetahuan luasnya mengenai software komputer. Salah satu penanam modal ventura mengatakan, "Software rekomendasi film, barang-barang, dan sistem kendali persediaan [milik Netflix] sangat rumit. Walaupun tidak mustahil ditiru, hal-hal ini sukar dilakukan, dan perlu menghabiskan banyak uang, waktu, dan komitmen untuk dapat berjalan mulus seperti milik Netflix." CineMatch, software pemberi saran film milik perusahaan ini, menggunakan penilaian pelanggan mengenai film-film terdahulu yang telah mereka sewa untuk menyarankan film-film baru. Netflix juga telah bernegosiasi dengan 50 distributor film yang mencakup banyak studio besar, sehingga Netflix memiliki persediaan lebih dari 13.500 judul film, termasuk film-film yang kurang dikenal dan juga yang meledak di pasaran. Toko Blockbuster Video terbesar memiliki 7.000 sampai 8.000 judul. Salah satu permasalahan terpenting yang dihadapi oleh Netflix adalah ukuran pasar. Dapatkah perusahaan ini meningkatkan basis pelanggannya dari 742.000 menjadi target 8 juta dalam kurun waktu delapan tahun?"

Tidak ada bisnis yang dapat melakukan semua hal untuk semua orang. Pada kenyataannya, kelemahan terbesar yang sering dialami wirausahawan adalah gagal membedakan perusahaannya terhadap para pesaingnya. Wirausahawan sering menghadapi tantangan dalam membedakan perusahaan mereka dari pesaing yang lebih besar dan kuat (yang dapat dengan mudah mengalahkan mereka) dengan cara menggunakan kreativitas dan kemampuan khusus bisnis mereka dalam menawarkan kepada pelanggannya. Mengembangkan kompetensi inti tidak selalu menyebabkan perusahaan mengeluarkan banyak uang. Akan tetapi, untuk itu wirausahawan harus menggunakan kreativitas, imajinasi, dan visi untuk menentukan hal-hal terbaik dan terpenting yang dapat dilakukan perusahaan terhadap pelanggan sasarannya.

Perusahaan memiliki sejumlah cara untuk menciptakan keunggulan bersaing, tetapi membangun strategi perusahaan di sekitar kompetensi inti menyebabkan bisnis dapat memperoleh daya saing tinggi terhadap pesaingnya dan untuk menerapkan strateginya menuju kemenangan.

Sebagai contoh, **Tom's of Maine** telah membangun reputasi selama 35 tahun terakhir ini sebagai perusahaan yang kembali ke alam yang menjual produk-produk perawatan pribadi yang seluruhnya alamiah dengan pengemasan ramah lingkungan serta menyumbangkan 10 persen dari laba sebelum pajaknya untuk amal. Pendiri perusahaan Tom Chappell bersaing dalam industri yang sama dengan perusahaan raksasa seperti Unilever, Colgate-Palmolive, dan Procter & Gamble dengan cara memfokuskan basis pelanggannya yang peduli pada lingkungan dan dengan membanggakan dirinya sebagai perusahaan "yang menggarap alam untuk membuat perbedaan." Tom's of Maine, yang mempersiapkan diri untuk tumbuh, baru-baru ini memperkenalkan lini produk pengobatan herbal dan juga lini pasta gigi untuk dewasa dan anak-anak. Seperti produk-produk lainnya, pasta gigi baru ini tidak mengandung rasa tiruan, bahan kimia, zat pemanis, atau zat pengawet, dan mereka juga tidak melakukan pengujian pada binatang. Tom's of Maine merupakan satu-satunya perusahaan yang memiliki lini lengkap pasta gigi dengan zat fluor yang seluruhnya alami dan telah disetujui oleh American Dental Association. Pasta gigi dan semua produk perusahaan ini didasarkan pada kompetensi inti untuk mengembangkan dan memproduksi produk-produk alami dan ramah lingkungan yang memenuhi standar kualitas dan keamanan tertinggi. Kompetensi inti lainnya adalah reputasi perusahaan ini di mata basis pelanggan yang setia sebagai perusahaan yang sangat peduli pada etika dan tanggung jawab sosial.⁸

Contoh Perusahaan

Sewaktu menyusun perencanaan strategis, perusahaan-perusahaan kecil seperti Tom's of Maine memiliki banyak keunggulan alami dibandingkan dengan perusahaan besar pesaingnya. Perusahaan kecil biasanya memiliki jenis produk yang lebih sedikit, basis pelanggan yang lebih jelas, dan pasar geografis yang lebih khusus dibandingkan dengan perusahaan besar. Wirausahawan biasanya mempertahankan hubungan dekat dengan pasar mereka, sehingga mereka memiliki pengetahuan yang berharga mengenai cara terbaik untuk melayani kebutuhan dan keinginan pelanggan mereka. Karena kesederhanaan struktur organisasi mereka, pemilik perusahaan kecil berdekatan dengan karyawan sehari-hari, sering kali bekerja bersebelahan dengan mereka, sehingga mereka dapat mengkomunikasikan tindakan strategis secara langsung. Oleh sebab itu, perusahaan kecil menyadari bahwa perencanaan strategis seharusnya lebih alamiah bagi mereka daripada perusahaan besar yang birokrasinya berlapis-lapis dan operasinya menyebar ke berbagai wilayah.

Manajemen strategis dapat meningkatkan efektivitas perusahaan kecil, tetapi lebih dahulu wirausahawan harus memiliki prosedur yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan mereka dan sifat bisnis khususnya mereka. Merupakan tindakan yang salah jika mencoba menerapkan teknik penyusunan strategis perusahaan besar ke perusahaan kecil karena perusahaan kecil bukanlah perusahaan besar yang kecil. Karena ukuran dan ciri khusus mereka—kekurangan sumber daya, gaya manajemen yang fleksibel, struktur organisasi yang informal, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan—perusahaan kecil memerlukan pendekatan berbeda terhadap proses manajemen strategisnya. Dalam mengembangkan prosedur manajemen strategis untuk perusahaan kecil, seorang wirausahawan harus:

- Menggunakan horizon perencanaan yang relatif singkat—dua tahun atau kurang untuk sebagian besar perusahaan kecil.
- Tidak formal dan tidak terlalu terstruktur; pendekatan informal kiranya ideal.
- Dorong peran karyawan maupun pihak luar untuk meningkatkan keandalan dan kreativitas rencana yang dihasilkan.
- Jangan mulai dengan menetapkan tujuan, penetapan tujuan yang berlebihan pada awalnya malah akan mengganggu proses kreatif manajemen strategis.
- Berfokus pada berpikir strategis, bukan hanya perencanaan, dengan menghubungkan sasaran jangka panjang dan operasi sehari-hari.

PROSES MANAJEMEN STRATEGIS

Proses manajemen strategis adalah proses berkelanjutan yang terdiri dari sembilan langkah:

- Langkah 1.* Mengembangkan visi yang jelas dan mewujudkannya menjadi pernyataan misi yang sangat berarti.
- Langkah 2.* Menilai kekuatan dan kelemahan perusahaan
- Langkah 3.* Melihat-lihat lingkungan sekitar untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.
- Langkah 4.* Mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan perusahaan.
- Langkah 5.* Analisa persaingan.
- Langkah 6.* Menyusun sasaran dan tujuan perusahaan.
- Langkah 7.* Merumuskan opsi-opsi strategi dan memilih strategi yang tepat.
- Langkah 8.* Mewujudkan rencana strategis ke dalam rencana tindakan
- Langkah 9.* Menentukan pengendalian yang tepat

Langkah 1. Mengembangkan visi yang jelas dan mewujudkannya menjadi pernyataan misi yang sangat berarti

VISI. Sepanjang sejarah, pimpinan politik dan perusahaan besar adalah orang yang mempunyai visi jauh ke depan. Apakah visi itu sebesar yang dikemukakan Martin Luther King, Jr. dalam pidatonya "I have a dream" atau sesederhana yang dikemukakan oleh Ray Kroc berupa kesetiaan McDonald's pada mutu, jasa, kebersihan, dan nilai, tujuannya sama yaitu memusatkan perhatian dan memberi mereka inspirasi untuk mencapainya. Visi menyentuh semua orang yang berhubungan dengan perusahaan—karyawan, penanam modal, pemberi pinjaman, pelanggan, dan masyarakat. Visi merupakan ekspresi yang dipegang dan diyakini oleh pemilik. Wirausahawan yang sangat berhasil mampu mengkomunikasikan visi dan semangat mereka tentang visi ini pada orang-orang di sekitarnya.

Visi adalah hasil dari mimpi wirausahawan yang belum terwujud dan kemampuan melukiskan gambaran mimpi yang menarik tersebut pada orang lain agar melihatnya. Visi yang diuraikan secara jelas membantu perusahaan dalam tiga cara:

1. *Visi memberikan arahan.* Wirausahawan yang menetapkan visi perusahaan mereka memfokuskan perhatian setiap orang pada masa depan dan menentukan jalan yang akan diambil perusahaan tersebut untuk meraihnya.
2. *Visi menentukan keputusan.* Visi mempengaruhi keputusan, tidak masalah besar atau kecil, yang dibuat oleh para pemilik, manajer, dan karyawan setiap harinya dalam perusahaan. Pengaruh ini dapat menjadi positif atau negatif, tergantung pada seberapa jelas visi itu ditetapkan.
3. *Visi memotivasi orang-orang.* Visi yang jelas menyenangkan dan memberi semangat pada orang-orang untuk segera bertindak. Orang ingin bekerja pada perusahaan yang menetapkan pandangannya setinggi mungkin.

Visi didasarkan pada nilai-nilai wirausahawan. Nilai yang dijelaskan oleh wirausahawan itu merupakan inti dari pertumbuhan perusahaan, penulis dan konsultan Ken Blanchard mengatakan, "Menangkan nilai-nilai pertama yang ditekankan perusahaan—keyakinan yang anda, sebagai pemilik perusahaan, miliki mengenai karyawan, pelanggan, kualitas, etika, integritas, tanggung jawab sosial, pertumbuhan, stabilitas, inovasi, dan fleksibilitas anda. Mengelola perusahaan berdasarkan nilai-nilai—bukan berdasarkan laba—adalah proses yang sangat kuat."⁹ Wirausahawan yang berhasil akan membangun perusahaannya dengan menggunakan sekitar tiga sampai enam nilai inti, yang mungkin berkisar dari menghargai diri sendiri dan inovasi sampai menciptakan kepuasan konsumen dan menjadikan dunia tempat yang lebih baik.

Pada tahun 1957, delapan belas tahun setelah meluncurkan perusahaan yang membawa nama mereka, Bill Hewlett dan Dave Packard merasa puas dengan pertumbuhan perusahaan mereka yang cepat tetapi merasa khawatir bahwa perusahaannya akan kehilangan "atmosfir perusahaan kecilnya." Para pendiri **Hewlett-Packard** membawa 20 karyawan terbaik ke tempat penginapan mewah di daerah penanaman anggur di California untuk menetapkan sifat budaya yang akan dikembangkan HP. Pada akhir masa pengasingan ini, tim tersebut telah membuat seperangkat nilai yang pada akhirnya menjadi basis "cara HP (The HP Way)," budaya perusahaan yang sangat dipuji hingga saat ini.¹⁰

Contoh Perusahaan

Memang, wirausahawan yang benar-benar mempunyai visi akan melihat tujuan utama perusahaan lebih dari sekedar "membuat uang." Seorang penulis menjelaskan, "Hampir semua pekerja membuat keputusan, bukan hanya mengisi laporan penjualan mingguan atau menguatkan baut. Mereka akan melakukan apa yang terbaik bagi mereka. Apabila Anda ingin mereka juga melakukan apa yang terbaik bagi perusahaan, maka Anda harus [memastikan bahwa] mereka memiliki giroskop yang sesuai dengan pedoman korporasi."¹¹ Kesesuaian giroskop ini tergantung pada nilai-nilai wirausahawan dan seberapa baik ia meneruskannya di seluruh perusahaan.

Cara terbaik untuk menerapkan nilai ke dalam tindakan adalah membuat pernyataan misi yang mengkomunikasikan nilai-nilai tersebut kepada semua orang yang berhubungan dengan perusahaan.

MISI. **Pernyataan misi** (mission statement) membahas ke pertanyaan pertama untuk setiap perusahaan: Apa bisnis saya? Pertama-tama tujuan perusahaan secara tertulis harus ditetapkan untuk memberi arah pada perusahaan. "Apabila Anda tidak menuliskan [tujuan perusahaan Anda], tujuan ini tidaklah melekat," kata pemilik perusahaan arsitek. "Menuliskan benar-benar memaksa Anda memikirkan apa yang Anda perbuat."¹² Sebagai deklarasi abadi mengenai tujuan perusahaan, misi adalah mekanisme yang menjadikannya tampak jelas bagi setiap orang yang berurusan dengan perusahaan "mengapa kita di sini" dan "ke mana kita akan pergi."

Pernyataan misi—pernyataan berkesinambungan atas tujuan perusahaan yang membahas pertanyaan pertama pada setiap perusahaan: Apa bisnis kita?

Truett Cathy, pendiri jaringan restoran yang sangat sukses **Chick-fil-A**, mengingat masa-masa perjuangan perusahaannya karena bertambahnya persaingan dari jaringan hamburger besar. Dengan 20 gerai pada saat itu, perusahaan ini sedang berjuang untuk mengendalikan biaya operasi karena inflasi mengancam biaya tersebut ke tingkat yang lebih tinggi. Cathy membuat jadwal ritet para eksekutif di danau di luar kota Atlanta, tempat para manajernya dapat bersantai dan membicarakan masalah dan ide mereka untuk perusahaan tersebut. Putra tertuanya dan, direktur operasi, bertanya, "Mengapa kita berada dalam bisnis ini? Mengapa kita di sini?" Cathy bermaksud memberitahu putranya bahwa pengasingan ini bukanlah waktu yang tepat untuk membahas masalah filosofis karena ada masalah lebih besar dan perlu dipecahkan. "Kemudian," ingat Cathy, "Saya sadar ia serius dengan ucapannya. Pertanyaannya menantang dan menginspirasi kita." Dalam sesi brainstorming berikutnya, kelompok tersebut menetapkan nilai-nilai yang menjadi pernyataan misi Chick-fil-A: "Untuk memuliakan Tuhan dengan cara menjadi orang-orang beriman terhadap segala hal yang dipercayakan kepada kita. Untuk memiliki pengaruh positif terhadap semua orang yang berhubungan dengan Chick-fil-A." Dengan tujuan perusahaan yang ditetapkan secara jelas, tim manajemen tersebut kemudian memimpin perusahaan yang tumbuh dengan cepat, penjualannya meningkat 30 persen per tahun. Dewasa ini perusahaan tersebut memiliki lebih dari 1.000 restoran di seluruh negeri (tidak ada satu restoran pun yang buka pada hari Minggu).¹³

Contoh Perusahaan

Tanpa pernyataan misi yang ringkas dan berarti, perusahaan kecil menghadapi resiko berputar-putar tanpa arah di pasar, tanpa arah yang jelas ataupun cara mencapainya. Pernyataan misi menentukan arah bagi keseluruhan perusahaan dan memfokuskan perhatiannya pada arah yang tepat.

UNSUR-UNSUR PERNYATAAN MISI. Pernyataan misi yang baik tidak panjang agar efektif. Beberapa permasalahan pokok yang harus dijawab oleh wirausahawan dan karyawannya ketika mereka mengembangkan pernyataan misi bagi perusahaannya meliputi:

- Apa kepercayaan dan nilai dasar organisasi kita? Apa yang kita bela?

- Siapa pelanggan sasaran perusahaan?
- Apa produk dan jasa pokok kita? Apa yang diperlukan atau diinginkan pelanggan agar mereka puas?
- Bagaimana agar kita dapat lebih memuaskan kebutuhan atau keinginan mereka?
- Mengapa pelanggan berurusan dengan kita dan bukannya dengan pesaing di seberang jalan (atau di kota lain, di pulau lain, atau belahan lain dari bumi ini)?
- Apa yang merupakan nilai bagi pelanggan kita? Bagaimana kita dapat menawarkan nilai yang lebih baik?
- Apa keunggulan bersaing kita? Apa sumber-sumbernya?
- Dalam pasar (atau segmen pasar) yang mana kita akan memilih untuk bersaing?
- Siapa pemegang saham utama di perusahaan kita dan apa pengaruhnya pada perusahaan?

Pernyataan misi perusahaan kiranya merupakan komunikasi yang paling penting dan mendasar yang ditetapkan perusahaan sejak awal. Bila orang di pabrik, toko, pengecer, dan gudang tidak mengetahui misi perusahaan, lalu, untuk semua tujuan praktis, perusahaan berarti tidak memilikinya. Pernyataan misi menyatakan ciri-ciri, identitas, dan lingkup operasi perusahaan, dan menuliskannya setidaknya merupakan separuh perjuangan. Bagian paling sulit adalah mewujudkan misi itu dalam kegiatan sehari-hari. Itulah saat karyawan memutuskan apa yang sebenarnya paling penting. Agar efektif, pernyataan misi harus menjadi bagian alamiah dari organisasi, tertanam dalam benak, kebiasaan, sikap, dan keputusan setiap orang dalam perusahaan tersebut setiap hari. Menurut Workplace 2000 Employee Insight Survey, 89 persen karyawan mengatakan perusahaan mereka memiliki pernyataan misi. Sayangnya, hanya 23 persen pekerja meyakini pernyataan misi perusahaan mereka telah menjadi cara menjalankan perusahaan!¹⁴ Salah satu penulis bisnis mengemukakan, "Apabila apa yang Anda katakan mengenai nilai dan misi perusahaan Anda itu tidak benar, Anda akan menghadapi masalah yang lebih parah dibandingkan dengan apabila Anda tidak pernah mengatakannya sama sekali."¹⁵

DARI WALL STREET JOURNAL - ATAS
IZIN CARTOON FEATURE SYNDICATE

Merica ... dan Garam

THE WALL STREET JOURNAL



**"Maafkan penampilan kami
sementara ini kami masih
memikirkan kembali tema asli kami."**

Lima tahun setelah mendirikan Field Trip Factory Inc., perusahaan yang mengorganisir praktek lapangan mengenai pendidikan ketrampilan bagi para siswa, Susan Singer melihat perlunya memperbaiki pernyataan misi perusahaan. Pada ritret perusahaan, ia dan karyawannya memutuskan bahwa pernyataan misinya sudah tidak mencerminkan apa yang sebenarnya dianut dan dilakukan perusahaan. Sesi brainstorming menghasilkan pernyataan misi baru yang menurut Singer membantu perusahaannya memperbaiki hasil akhirnya. "Semua menjadi jelas, apa yang kita lakukan dengan apa yang kita inginkan," katanya.¹⁶

Pernyataan misi yang dipergunakan dengan baik berfungsi sebagai pedoman strategis untuk perusahaan kecil.

Ben & Jerry Homemade mengandalkan tiga bagian pernyataan misi yang dianut oleh manajer dan karyawannya setiap hari; pertimbangkan pesan yang disampaikan kepada para pemegang saham perusahaan.¹⁷

Misi Produk: Untuk membuat, mendistribusikan dan menjual es krim alami kualitas terbaik & dengan senang hati membuat komitmen berkesinambungan untuk mengembangkan kandungan yang bermanfaat dan alami serta mempromosikan praktek bisnis yang menghargai Bumi dan Lingkungannya.

Misi Ekonomi: Untuk mengoperasikan perusahaan dengan basis pertumbuhan keuangan yang menguntungkan, meningkatkan nilai bagi para pemegang saham kami, dan memperluas peluang untuk pengembangan dan peningkatan karir bagi para karyawan kami.

Misi Sosial: Untuk mengoperasikan perusahaan dalam cara yang secara aktif menyuarakan peran utama yang dimainkan perusahaan di masyarakat dengan cara mempromosikan cara-cara inovatif untuk memperbaiki kualitas hidup secara lokal, nasional, dan internasional.

Misi yang mendasari Ben & Jerry's adalah kebulatan tekad untuk mencari cara-cara baru dan kreatif dalam memfokuskan tiga bagian tersebut, sekaligus menjunjung tinggi penghargaan bagi para individu di dalam dan di luar Perusahaan dan bagi komunitas yang ada di sekeliling mereka.

Perusahaan mungkin memiliki keunggulan bersaing, tetapi bisa terbuang sia-sia kecuali jika (1) pemilik telah mengkomunikasikan keunggulan itu kepada karyawan, yang kemudian berusaha keras untuk mengkomunikasikan keunggulan tersebut kepada pelanggan dan calon pelanggan, dan (2) pelanggan merekomendasikan perusahaan pada kawan-kawannya karena mereka mengerti manfaat yang dapat mereka peroleh dari perusahaan ini dan tidak bisa diperoleh dari tempat lain. Inilah kekuatan pernyataan misi yang sebenarnya. Tabel 3.1 menunjukkan beberapa saran yang bermanfaat dalam penulisan pernyataan misi.

Langkah 2: Menilai Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan

Setelah menetapkan visi untuk perusahaannya dan menerjemahkan visi tersebut ke dalam pernyataan misi yang berarti, wirausahawan dapat mengalihkan perhatiannya untuk menilai kekuatan dan kelemahan perusahaan. Membangun strategi bersaing yang berhasil mengharuskan perusahaan untuk memperbesar kekuatan untuk mengatasi kelemahannya.

Kekuatan (strength) adalah faktor-faktor internal positif yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai misi, sasaran, dan tujuannya. Kekuatan ini mencakup ketrampilan atau pengetahuan, citra untuk public yang positif, tekanan penjualan yang tinggi dan faktor-faktor lain. **Kelemahan** (weakness) adalah faktor-faktor internal negatif yang merintangi kemampuan perusahaan untuk mencapai misi, sasaran dan tujuan perusahaan. Kekurangan modal, kekurangan pekerja terampil dan lokasi yang tidak tepat merupakan contoh-contoh kelemahan.

Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan membantu pemilik memahami perusahaannya sebagai perusahaan yang telah ada (atau, untuk perusahaan yang baru berdiri, akan ada). Kekuatan organisasi berawal dari kompetensi inti yang bersifat mendasar agar

Contoh Perusahaan

Kekuatan—faktor-faktor internal positif yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai misi, sasaran, dan tujuannya.

Kelemahan—faktor-faktor internal negatif yang merintangi kemampuan perusahaan untuk mencapai misi, sasaran, dan tujuan perusahaan.

TABEL 3.1

Petunjuk-petunjuk: Menulis
Pernyataan Misi yang Kuat

Sources: disadur dari Ken Blanchard, "The New Bottom Line," *Entrepreneur*, February 1998, pp. 127-131; Alan Farnham, "Brushing Up Your Vision Thing," *Fortune*, May 1, 1991, p. 129; Sharon Neiton, "Put Your Purpose in Writing," *Nation's Business*, February 1994, pp. 61-64; Jacquelyn Lynn, "Single-Minded," *Entrepreneur*, January 1996, p. 97.

Pernyataan misi adalah alat yang berguna untuk semua orang dalam perusahaan agar termotivasi dan bergerak ke arah yang sama, tetapi menuliskan pernyataan misi tidaklah semudah yang kita bayangkan sebelumnya. Berikut ini diberikan beberapa petunjuk untuk menuliskan pernyataan misi yang kuat:

- **Buat singkat.** Pernyataan misi yang terbaik panjangnya hanya beberapa kalimat saja. Bila singkat akan cenderung lebih mudah diingat.
- **Buat sederhana.** Hindarkan penggunaan bahasa aneh-aneh hanya sekedar untuk membuat pelanggan atau pemasok kagum. Pengguna pernyataan misi yang pertama dan utama adalah orang-orang dalam organisasi.
- **Usahakan semua orang terlibat.** Apabila bos yang menulis pernyataan misi, siapa yang akan mengkritiknya? Meskipun wirausahawan harus menjadi tenaga pendorong di balik pernyataan misi tersebut, siapapun dalam perusahaan tersebut perlu diberi kesempatan untuk bersuara dalam merumuskan pernyataan misi itu. Diharapkan terdapat beberapa konsep sebelum Anda sampai pada hasil akhir.
- **Jaga agar selalu mutakhir.** Pernyataan misi dapat menjadi basi dengan berlalunya waktu. Dengan perubahan kondisi perusahaan dan persaingan, Anda juga harus mengubah pernyataan misi Anda. Biasakanlah mengevaluasi pernyataan misi secara berkala, sehingga pernyataan misi ini selalu segar.
- **Pastikan bahwa pernyataan misi Anda mencerminkan nilai-nilai dan keyakinan yang Anda anut.** Nilai dan keyakinan inilah fondasi dibangunnya perusahaan Anda.
- **Pastikan pernyataan misi Anda mencakup nilai-nilai yang berharga atas kerja terbaik karyawan Anda.** Wirausahawan mengatakan bahwa pernyataan misi harus "mengirimkan pesan pada karyawan, pemasok, dan pelanggan mengenai tujuan perusahaan selain hanya mencari laba.
- **Pastikan bahwa pernyataan misi Anda menggambarkan perhatian terhadap masa depan.** Pemilik perusahaan dapat terlalu berfokus pada kondisi sekarang sehingga melupakan masa depan. Pernyataan misi harus menjadi penghubung pertama dengan masa depan perusahaan.
- **Jaga agar pernyataan misi ini bersifat positif dan menggelorakan semangat.** Tidak ada orang yang bersedia bekerja di perusahaan yang pandangannya kepada dunia bersifat pesimis.
- **Pertimbangkan menggunakan pernyataan misi untuk meletakkan dasar-dasar etika perusahaan Anda.** Sekarang inilah waktu yang ideal untuk memberitahu karyawan apa yang dianut perusahaan—dan apa yang tidak.
- **Lihat pernyataan misi perusahaan-perusahaan lain untuk memperoleh gagasan untuk perusahaan Anda sendiri.** Dua buku: *Say it and Live it: The 50 Corporate Missions Statements That Hit the Mark* (Currency/Doubleday) dan *Mission Statements: A Guide to the Corporate and Nonprofit Sectors* (Garland Publishing), adalah sumber-sumber yang sangat bermanfaat.
- **Pastikan bahwa pernyataan misi Anda sesuai dengan budaya perusahaan.** Meskipun ada baiknya Anda melihat misi perusahaan lain, jangan membuat kesalahan dengan menirunya. Pernyataan misi perusahaan bersifat unik untuk Anda dan perusahaan Anda!
- **Gunakan, jangan sampai semua kesulitan dalam menuliskan pernyataan misi ini hanya untuk membiarkannya berdebu.** Tempelkan pada papan pengumuman, cetak pada kancing hias dan kartu nama, cetak pada amplop gaji karyawan, dan sebagainya. Sering-sering membicarakan pernyataan misi ini dan gunakan untuk mengembangkan perencanaan strategis. Memang itulah gunanya!

perusahaan tetap dapat bersaing di segmen pasar tempat perusahaan bersaing. Kunci dalam menyusun strategi yang berhasil adalah menggunakan kekuatan perusahaan sebagai landasan dan menggunakan kekuatan tersebut untuk menghadapi kelemahan pesaing.

Teknik yang efektif untuk menggunakan inventori strategis ini adalah dengan menyiapkan "neraca" mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan (lihat Tabel 3.2). Sisi positif harus menggambarkan keterampilan, pengetahuan, dan sumber daya penting yang mendukung keberhasilan perusahaan. Sisi negatif mencatat dengan jujur keterbatasan yang merintangi kemampuan perusahaan dalam bersaing. Neraca ini menganalisa semua bidang-bidang kinerja kunci dari perusahaan: sumber daya manusia, keuangan, produksi, pemasaran, pengembangan produk, organisasi, dan lain-lain. Analisa ini memberikan pada pemilik, gambaran yang lebih realistis tentang perusahaan, menunjukkan dasar-dasar yang dapat membangun kekuatan masa depan dan hambatan yang harus dihilangkan demi kemajuan perusahaan. Latihan ini dapat membantu pemilik bergerak maju dari posisi yang sekarang ke tindakan-tindakan di masa depan.

Langkah 3: Melihat-lihat Lingkungan Sekitar Untuk Mengetahui Peluang dan Ancaman yang Mungkin Dihadapi Perusahaan

PELUANG. Segera setelah wirausahawan mendaftar persediaan internal mengenai kekuatan dan kelemahannya, mereka kemudian harus beralih ke lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin membawa dampak nyata terhadap perusahaan. Peluang (opportunity) adalah opsi-opsi eksternal positif yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mencapai misi, sasaran dan tujuannya. Potensi peluang tidak terbatas, sehingga wirausahawan hanya perlu menganalisa factor-faktor yang paling berpengaruh terhadap perusahaan (barangkali dua atau paling banyak, tiga).

Sewaktu mengidentifikasi peluang, pemilik harus dengan cermat memperhatikan pasar potensial yang baru. Apakah pesaing mengabaikan relung pasar ini? Apakah ada cara yang lebih baik untuk meraih pelanggan? Dapatkah kita mengembangkan produk baru yang menawarkan nilai lebih baik kepada pelanggan? Bagaimana peluang yang diciptakan oleh tren dalam industri ini? Sebagai contoh, para analis memperkirakan bahwa industri restoran secara keseluruhan di Amerika Serikat akan tumbuh hanya sebesar 2 persen setahun sampai tahun 2010. Pertumbuhan kurang bersemangat ini menimbulkan masalah bagi banyak segmen dalam industri tersebut; laba jaringan restoran makanan cepat saji seperti McDonald's dan Burger King sangat tertekan karena perusahaan tersebut menekankan hidangan berbiaya rendah (dan berlaba rendah). Restoran dengan layanan lengkap yang menawarkan makanan segar saat ini sedang banyak diminati, tetapi bagi restoran tersebut kecepatan dan efisiensi tetap menjadi tantangan serius karena pelanggan yang sibuk menuntut pelayanan yang lebih cepat lagi. Peluang nyata bagi pertumbuhan dalam industri restoran terjadi pada tingkat menengah ke bawah, pada "cukup cepat (fast casual)." Restoran yang mengalami keberhasilan adalah yang berfokus pada makan malam, jam makan paling populer bagi pelanggan di luar rumah, mengalahkan kombinasi antara sarapan pagi dan makan siang. Pengunjung juga membelarkan 40 persen lebih besar pada makan malam daripada makan siang. Café Express, jaringan restoran fast-casual dengan Wendy's International sebagai investornya, menggunakan "meja oasis," dimana para pelanggan dapat memilih sendiri makanan mereka dengan berbagai macam topping, mulai dari keju parmesan hingga capers. Jaringan tersebut tidak hanya menguntungkan bagi pelanggan yang puas karena mereka mendapatkan apa yang benar-benar mereka inginkan dengan segera, tetapi juga rendahnya biaya pekerja karena pramusaji yang diperlukan menjadi lebih sedikit. Banyak jaringan fast-casual mendapatkan margin laba dua sampai tiga kali lebih tinggi dibandingkan dengan segmen lain dalam industri tersebut.¹⁸

Peluang hampir selalu timbul sebagai akibat faktor-faktor di luar kendali wirausahawan. Selalu mencari peluang yang paling sesuai bagi kompetensi inti dan kekuatan perusahaan mereka dan kemudian menyambar peluang tersebut sebelum pesaing lain merupakan kunci keberhasilan. Walaupun kedengarannya seram, para teroris yang menyerang Amerika Serikat telah menimbulkan ancaman serius bagi ribuan perusahaan kecil, namun juga menciptakan peluang yang tidak biasa bagi pihak lain.

Peluang - opsi-opsi eksternal positif yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mencapai misi, sasaran dan tujuannya.

Kekuatan (Faktor-faktor Internal Positif)	Kelemahan (Faktor-faktor Internal Negatif)

TABEL 3.2
Mengidentifikasi Kekuatan dan Kelemahan perusahaan

Contoh Perusahaan

Setelah serangan teroris tersebut, **Tempest Publishing**, perusahaan kecil yang menerbitkan buku dan laporan mengenai terorisme biologis, melihat permintaan akan laporan dan buku terorisme harian seperti *First Responder Chem-Bio Handbook* meroket. Pendirinya, *Een Venzke*, mampu meraih penjualan dan laba cukup besar sewaktu buku-buku perusahaan tersebut mulai mengalahkan penjualan buku-buku populer *Harry Potter* di *Amazon.com*. Perusahaan lainnya, **Big Toys Coach Works**, mengalami peningkatan yang besar dalam permintaan kendaraan berguna untuk olah raga (*sport utility vehicles*) khusus yang dilengkapi dengan badan mobil anti peluru, resisten terhadap bom dan perlengkapan lainnya seperti akses Internet nir kabel, televisi, lemari es, dan bar.¹⁹ Sebagian besar pelanggan perusahaan tersebut adalah para eksekutif perusahaan, bintang film, dan VIP lain yang mencari keamanan dan mampu membeli kendaraan seperti itu dengan harga mulai dari \$175.000!²⁰

Ancaman—kekuatan eksternal negatif yang merintangi kemampuan perusahaan untuk mencapai misi, sasaran dan tujuan.

ANCAMAN. Ancaman (threat) adalah kekuatan eksternal negatif yang merintangi kemampuan perusahaan untuk mencapai misi, sasaran dan tujuan. Ancaman terhadap perusahaan dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti masuknya pesaing baru ke dalam pasar yang sekarang, peraturan pemerintah terhadap kegiatan bisnis, resesi ekonomi, naiknya bunga bank, kemajuan teknologi yang membuat produk perusahaan ketinggalan jaman, dan sebagainya. Banyak pengecer kecil menghadapi ancaman dari "pengecer besar" seperti Wal-Mart, Home Depot, Circuit City, dan lainnya yang menawarkan harga-harga lebih rendah karena daya beli mereka yang tinggi, anggaran iklan yang sangat besar, dan toko-toko berukuran besar (*megastores*) yang menarik pelanggan dari tempat-tempat yang jauh. Kenneth Stone, profesor di Iowa State University dan peneliti utama mengenai dampak Wal-Mart terhadap perusahaan-perusahaan kecil, mengatakan bahwa setelah Wal-Mart memasuki Iowa pada tahun 1983, 23 persen toko-toko obat dan 45 persen toko-toko peranti keras menghilang.²¹ Akan tetapi, perusahaan kecil dengan strategi yang tepat tidak harus bangkrut dalam menghadapi persaingan yang ketat.

Contoh Perusahaan

Setelah Wal-Mart, Home Depot, dan Lowe membuka toko-toko di sebelah toko kecil peranti keras generasi kedua mereka di Greenville, South Carolina, Terry dan Debbie Dobson mengubah strategi bersaing dan memusatkan ulang bisnis mereka lebih banyak menjual barang-barang untuk hadiah dan lebih sedikit barang-barang peranti keras standar yang dijual para pesaing mereka yang lebih besar. Keluarga Dobson saat ini mengandalkan strategi fokus yang menekankan pada keunikan hadiah dan barang-barang dekorasi rumah yang sesuai dengan selera setempat serta barang-barang peranti keras khusus yang diabaikan oleh pesaing besar mereka. Keluarga Dobson terus membedakan bisnis mereka dengan cara menawarkan pelayanan pribadi tingkat tinggi, termasuk karyawan yang sangat berpengalaman luas dan telah lama bekerja serta layanan pengantaran ke rumah yang sangat disukai oleh pelanggannya.²²

Walaupun mereka sendiri tidak dapat mengendalikan ancaman, wirausahawan harus mempersiapkan rencana untuk melindungi perusahaan mereka dari ancaman-ancaman ini.

Gambar 3.1 mengilustrasikan bahwa peluang dan ancaman merupakan akibat dari interaksi antara kekuatan, kecenderungan, dan kejadian di luar kendali langsung perusahaan. Kekuatan luar akan mempengaruhi perilaku pasar tempat perusahaan dijalankan, perilaku pesaing, dan perilaku pelanggan. Tabel 3.3 menyajikan neraca yang dirancang untuk membantu pemilik perusahaan untuk membandingkan inventori strategis dari peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.

Contoh Perusahaan

Sebagai bagian dari pembaruan rencana bisnis untuk perusahaan kecil pelapis logam miliknya, **AlumiPlate Inc.**, David Dayton mempersiapkan analisa mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan (analisa SWOT) dan ternyata analisa tersebut menjadi bagian dalam proses perencanaan yang sangat bermanfaat. Dayton dan 14 karyawannya mengidentifikasi beberapa penghalang besar terhadap para pesaing baru sebagai salah satu dari kekuatan utama AlumiPlate dan teknologi pelapisan aluminium miliknya sebagai peluang terbesarnya. Tim ini melihat ketidakmampuan membuat demonstrasi produksi bervolume besar sebagai kelemahan terbesar perusahaan itu, dan ancaman terbesarnya adalah tingginya permintaan yang diajukan staf kunci. Dayton dan karyawannya terus menyelidiki cara agar AlumiPlate dapat menggunakan kekuatannya untuk memanfaatkan

peluang-peluang terbaik yang dimilikinya; mereka juga mempertimbangkan cara-cara yang menyebabkan kelemahannya menjadi rentan terhadap ancaman-ancaman.²³

Interaksi antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman ini dapat menjadi aspek terbuka dalam menggunakan analisa SWOT sebagai bagian dari rencana strategis. Dengan analisa ini, para wirausahawan dapat melihat secara obyektif perusahaan dan lingkungan tempat mereka beroperasi ketika mereka menunjukkan isu-isu mendasar untuk mencapai keberhasilan perusahaan di masa datang.

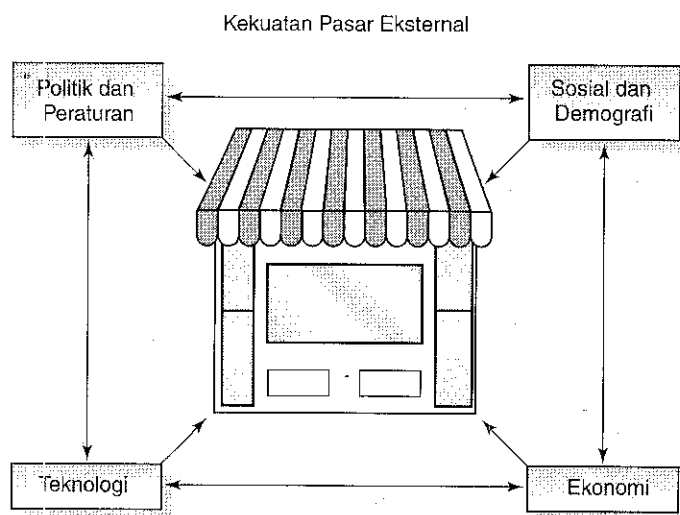
Langkah 4. Mengidentifikasi Faktor-Faktor Kunci Keberhasilan Perusahaan

Setiap perusahaan dicirikan oleh variabel yang dapat dikendalikan yang menentukan keberhasilan relatifnya di pasar. Mengidentifikasi dan mengubah variabel-variabel adalah cara perusahaan kecil memperoleh keunggulan bersaing. Dengan memusatkan usaha untuk memaksimalkan kinerja dari faktor-faktor kunci keberhasilan ini, wirausahawan dapat mencapai keunggulan pasar yang dramatis terhadap pesaingnya. Perusahaan yang memahami faktor-faktor kunci keberhasilan cenderung menjadi pemimpin dalam kelompok itu, sedangkan yang gagal memahaminya akan menjadi pengikut saja.

Faktor faktor kunci keberhasilan (key success factors) muncul dalam berbagai bentuk yang berbeda tergantung pada industrinya. Secara sederhana dikatakan, bahwa faktor-faktor kunci keberhasilan merupakan factor-faktor yang menentukan kemampuan perusahaan untuk memenangkan persaingan di dalam industri. Banyak sumber keunggulan bersaing ini berdasarkan pada faktor biaya, seperti biaya manufaktur per unit, distribusi per unit, atau pengembangan per unit. Beberapa di antaranya tidak nyata dan kurang jelas wujudnya tetapi sama pentingnya, seperti: mutu produk, hubungan yang solid dengan leveransir, layanan yang ditawarkan, lokasi toko, ketersediaan fasilitas kredit untuk pelanggan, dan sebagainya. Misalnya, pemilik restoran mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan berikut ini:

- Pengendalian biaya secara ketat (biaya tenaga kerja, 15 sampai 18 persen biaya penjualan dan biaya makanan, 35 sampai 40 persen dari penjualan).
- Manajer toko terlatih, dapat dipercaya, dan jujur.
- Memori pemborosan secara ketat.
- Pemilihan tempat yang cermat (lokasi yang tepat).
- Pemeliharaan kualitas makanan.
- Konsistensi.
- Kebersihan.
- Layanan yang ramah dan penuh perhatian dari staf pramusaji yang terlatih dengan baik.

Faktor kunci keberhasilan— faktor-faktor yang menentukan kemampuan perusahaan untuk memenangkan persaingan di dalam industri.



GAMBAR 3.1 Kekuatan-kekuatan Eksternal

ANDA Sebagai Konsultan . . .

Sesuatu yang Baru, Sesuatu yang Biru

Beberapa tahun terakhir merupakan saat-saat kejam bagi industri penerbangan karena terorisme, resesi ekonomi, dan perang merajalela. Perusahaan-perusahaan dengan sejarah panjang telah mengalami berbagai gejolak dalam kinerja operasi dan keuangan mereka, memaksa beberapa di antaranya untuk menyatakan pailit. Akan tetapi, ada sisi cerah di antara awan kelam dalam industri yang sedang bermasalah ini, dan salah satunya adalah JetBlue Airlines. Diluncurkan pada bulan Februari 2000 oleh David Neeleman, JetBlue dengan segera menjadi salah satu kisah sukses terbesar dalam industri ini, menghasilkan load factor (persentase rata-rata tempat duduk yang diisi) lebih dari 80 persen, tertinggi dalam industrinya. Neeleman mengambil mode perusahaannya dari kisah sukses industri penerbangan lain dan perusahaan yang ia alami sendiri—Southwest Airlines. Pada tahun 1993, pendiri Southwest Herb Kelleher membeli Morris Air, perusahaan pengangkutan berdiskon yang didirikan oleh Neeleman, seharga \$128 juta dan mempekerjakan Neeleman. Wirat sawahan ini tidak merasa puas dalam lingkungan terstruktur yang tidak dapat ia kendalikan, dan ia dipecat dari Southwest.

Karena ia telah menandatangani perjanjian lima tahun ketika ia menjual Morris Air kepada Southwest Airlines, Neeleman secara legal tidak boleh melakukan apa yang sebenarnya ingin ia lakukan: meluncurkan perusahaan penerbangan lain. Sementara ia menunggu pelarangan lima tahun tersebut selesai, Neeleman memulai Open Skies, sistem reservasi penerbangan tanpa tiket, yang kemudian ia jual kepada Hewlett-Packard seharga \$22 juta. Pada tahun 1997, ia mulai merencanakan perusahaan penerbangan yang akan menjadi JetBlue, menggabungkan semua hal yang telah ia pelajari di Morris Air dan dari banyak eksekutif perusahaan penerbangan yang telah ia hujani dengan pertanyaan selama bertahun-tahun. Neeleman telah membuktikan satu hal di Morris Air—bahwa layanan penerbangan yang inovatif dan berkualitas tinggi digandakan dengan rendahnya harga tiket akan menarik basis pelanggan yang kuat dan setia—dan ia memutuskan untuk mengikuti strategi itu lagi.

Keberhasilan JetBlue berakar dari beberapa langkah strategis. Pertama, seperti Southwest Airlines, perusahaan ini hanya terbang dengan rute poin-ke-poin, bukannya rute tradisional hub-and-spoke yang diterapkan oleh pesaing besarnya. Sistem hub-and-spoke ini memberikan penerbangan dari kota-kota kecil ke beberapa poin pusat, sehingga perusahaan penerbangan dapat melayani pasar-pasar kecil seperti Altoona, Pennsylvania, dan Asheville, North Carolina. Masalah dengan sistem tersebut menimbulkan mimpi buruk logistik karena keterlambatan di manapun akan mengacaukan sistem tersebut. Hasilnya adalah pesawat-pesawat terbang JetBlue menghabiskan waktu rata-rata 12 jam sehari di udara, dibandingkan hanya

9 sampai 11 jam per hari bagi pesaingnya—perbedaan yang penting karena pesawat terbang menghasilkan pendapatan hanya bila mereka berada di udara. Ditambah lagi, laporan kinerja tepat waktunya 83 persen dalam industri tersebut.

Akan tetapi, tidak seperti Southwest, JetBlue berfokus pada penerbangan yang lama dan menggunakan pesawat yang lebih besar. Rata-rata penerbangan JetBlue adalah 1.055 mil dibandingkan dengan Southwest yang hanya mencapai 528 mil. Pesawat jet Southwest dapat menampung 135 penumpang, dan pesawat terbang JetBlue dapat mengakomodasi 162 penumpang. Kedua perusahaan tersebut hanya menggunakan satu jenis pesawat (Boeing 737 untuk Southwest dan Airbus A320 untuk JetBlue), yang memungkinkan mereka mempertahankan biaya pemeliharaan tetap rendah. "Itulah sebabnya kita tidak perlu mengeluarkan uang dan waktu melatih pilot, pramugara, dan teknisi kami pada berbagai model pesawat terbang," ujar Neeleman. Perusahaan ini tidak membeli pesawat terbang bekas, sehingga pesawat-pesawat baru dalam armada JetBlue berarti bahwa biaya pemeliharaannya, saat ini, lebih rendah dibandingkan perusahaan penerbangan lainnya dalam industri. Neeleman juga memutuskan untuk menggunakan kulit untuk setiap kursinya, kemewahan ini memerlukan biaya \$15.000 lebih per pesawat terbang, tetapi kemewahan ini mengirimkan sinyal penting bagi para penumpang, dan permukaan kulit lebih mudah dipelihara dan tahan lebih lama. JetBlue tidak memberikan hidangan dalam penerbangannya, tetapi setiap punggung kursi memiliki televisi yang dapat menerima siaran satelit 24 saluran.

Kelebihan lain yang dimiliki JetBlue dibanding pesaingnya adalah bahwa angkatan kerjanya bukan merupakan serikat pekerja, hal itu berarti biaya buruhnya menjadi lebih rendah daripada perusahaan penerbangan lainnya dan lebih memiliki fleksibilitas dalam penugasan kerjanya. Pilot bahkan membantu pramugari membersihkan kabin, yang memperpendek waktu perubahan haluan penerbangan (flight turnaround times). Para petugas reservasi bekerja dari rumah mereka, menciptakan penghematan biaya yang cukup besar bagi mereka dan bagi perusahaan tersebut. Karena perusahaan menawarkan pilihan saham kepada pekerjanya, karyawan sering bersedia bekerja dengan gaji yang lebih rendah.

Ingin menghindari kesalahan membuat penumpang merasa sebagai ternak, Neeleman menjadi fanatik dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan perusahaannya. Ia ikut dalam penerbangan sekali seminggu, selalu bercakap-cakap dengan pelanggannya dan meminta umpan balik dari mereka. Bukan hal yang luar biasa baginya untuk membantu menangani petugas bagasi membongkar dan mengisi pesawat terbang. Neeleman bersikeras untuk dihubungi kapan saja bila penerbangan JetBlue terlambat lebih dari satu menit. (Ia bahkan membawa pager-nya ke tempat tidur!) "Karyawan di perusahaan penerbangan lain begitu sibuk mematuhi prosedur—aturan, aturan, aturan—sehingga mereka sering lupa ada pelanggan yang membayar di sana," katanya. Bahkan situs Web perusahaan ini berfokus pada kesederhanaan dan kemudahan penggunaan, serta pelanggan telah memberikan anggapan:

bertahan? Sejak tahun 1980, wirausahawan telah meluncurkan 27 perusahaan penerbangan yang "go public," tetapi hanya delapan yang benar-benar dapat bertahan.

1. Cari situs Web JetBlue atau situs Web majalah bisnis untuk mempelajari lebih jauh mengenai JetBlue. Persiapkan analisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan ini.

3. Nasihat strategis apa yang dapat Anda berikan kepada David Neeleman untuk memastikan keberhasilan JetBlue di masa depan?

Sumber: Melanie Wells, "Lord of the Skies," *Forbes*, October 14, 2002, pp. 130—138; "How to Shake Up a Calcified Industry," *Business 2.0*, December 2002/January 2003, p. 92; Amy Goldwasser, "Something Stylish, Something Blue," *Business 2.0*, February 2002, pp. 94—95; JetBlue Airways, www.jetblue.com.

Wirausahawan harus menggunakan informasi yang dikumpulkan ini untuk menganalisa perusahaan mereka, pesaing, dan industrinya untuk memisahkan sumber-sumber keunggulan bersaing. Kemudian mereka harus menentukan seberapa baik perusahaan dapat memenuhi kriteria ini agar berhasil bersaing di pasar. Perusahaan yang sangat berhasil mengetahui dan memahami hubungan ini, namun para pesaing marjinal bingung dengan factor-faktor yang menentukan keberhasilan dalam bisnis tertentu. Misalnya, produsen kosmetik kecil mungkin mengetahui bahwa jarak antar rak, pameran yang luas, distribusi yang efisien, dan produksi jangka panjang menjadi penting bagi keberhasilan bisnis. Sebaliknya, pemilik jaringan pengecer kecil mungkin mengetahui bahwa lini produk yang luas, pemberian kredit kepada pelanggan, layanan pribadi, manajemen toko yang mampu, dan sumber pemasok yang dapat dipercaya menentukan keberhasilan dalam industrinya.

Peluang (Faktor-faktor Eksternal Positif)	Ancaman (Faktor-faktor Eksternal Negatif)
1. Keberhasilan 2. Keberhasilan 3. Keberhasilan 4. Keberhasilan 5. Keberhasilan 6. Keberhasilan 7. Keberhasilan 8. Keberhasilan 9. Keberhasilan 10. Keberhasilan 11. Keberhasilan 12. Keberhasilan 13. Keberhasilan 14. Keberhasilan 15. Keberhasilan 16. Keberhasilan 17. Keberhasilan 18. Keberhasilan 19. Keberhasilan 20. Keberhasilan 21. Keberhasilan 22. Keberhasilan 23. Keberhasilan 24. Keberhasilan 25. Keberhasilan 26. Keberhasilan 27. Keberhasilan 28. Keberhasilan 29. Keberhasilan 30. Keberhasilan 31. Keberhasilan 32. Keberhasilan 33. Keberhasilan 34. Keberhasilan 35. Keberhasilan 36. Keberhasilan 37. Keberhasilan 38. Keberhasilan 39. Keberhasilan 40. Keberhasilan 41. Keberhasilan 42. Keberhasilan 43. Keberhasilan 44. Keberhasilan 45. Keberhasilan 46. Keberhasilan 47. Keberhasilan 48. Keberhasilan 49. Keberhasilan 50. Keberhasilan 51. Keberhasilan 52. Keberhasilan 53. Keberhasilan 54. Keberhasilan 55. Keberhasilan 56. Keberhasilan 57. Keberhasilan 58. Keberhasilan 59. Keberhasilan 60. Keberhasilan 61. Keberhasilan 62. Keberhasilan 63. Keberhasilan 64. Keberhasilan 65. Keberhasilan 66. Keberhasilan 67. Keberhasilan 68. Keberhasilan 69. Keberhasilan 70. Keberhasilan 71. Keberhasilan 72. Keberhasilan 73. Keberhasilan 74. Keberhasilan 75. Keberhasilan 76. Keberhasilan 77. Keberhasilan 78. Keberhasilan 79. Keberhasilan 80. Keberhasilan 81. Keberhasilan 82. Keberhasilan 83. Keberhasilan 84. Keberhasilan 85. Keberhasilan 86. Keberhasilan 87. Keberhasilan 88. Keberhasilan 89. Keberhasilan 90. Keberhasilan 91. Keberhasilan 92. Keberhasilan 93. Keberhasilan 94. Keberhasilan 95. Keberhasilan 96. Keberhasilan 97. Keberhasilan 98. Keberhasilan 99. Keberhasilan 100. Keberhasilan	1. Gagal 2. Gagal 3. Gagal 4. Gagal 5. Gagal 6. Gagal 7. Gagal 8. Gagal 9. Gagal 10. Gagal 11. Gagal 12. Gagal 13. Gagal 14. Gagal 15. Gagal 16. Gagal 17. Gagal 18. Gagal 19. Gagal 20. Gagal 21. Gagal 22. Gagal 23. Gagal 24. Gagal 25. Gagal 26. Gagal 27. Gagal 28. Gagal 29. Gagal 30. Gagal 31. Gagal 32. Gagal 33. Gagal 34. Gagal 35. Gagal 36. Gagal 37. Gagal 38. Gagal 39. Gagal 40. Gagal 41. Gagal 42. Gagal 43. Gagal 44. Gagal 45. Gagal 46. Gagal 47. Gagal 48. Gagal 49. Gagal 50. Gagal 51. Gagal 52. Gagal 53. Gagal 54. Gagal 55. Gagal 56. Gagal 57. Gagal 58. Gagal 59. Gagal 60. Gagal 61. Gagal 62. Gagal 63. Gagal 64. Gagal 65. Gagal 66. Gagal 67. Gagal 68. Gagal 69. Gagal 70. Gagal 71. Gagal 72. Gagal 73. Gagal 74. Gagal 75. Gagal 76. Gagal 77. Gagal 78. Gagal 79. Gagal 80. Gagal 81. Gagal 82. Gagal 83. Gagal 84. Gagal 85. Gagal 86. Gagal 87. Gagal 88. Gagal 89. Gagal 90. Gagal 91. Gagal 92. Gagal 93. Gagal 94. Gagal 95. Gagal 96. Gagal 97. Gagal 98. Gagal 99. Gagal 100. Gagal

TABEL 3.3
Mengidentifikasi Peluang dan Ancaman

TABEL 3.4

Mengidentifikasi Faktor-Faktor
Kunci Keberhasilan

Tuliskan dalam daftar, keterampilan khusus, karakteristik dan kompetensi inti yang harus dimiliki oleh perusahaan jika ingin sukses di segmen pasar.

Faktor Kunci Keberhasilan	Berapa Nilai Perusahaan Anda
1.	Rendah 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tinggi
2.	Rendah 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tinggi
3.	Rendah 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tinggi
4.	Rendah 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tinggi
5.	Rendah 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tinggi
Kesimpulan:	

Langkah 5. Analisa Persaingan

Ketika survei baru-baru ini bertanya pada pemilik perusahaan kecil untuk mengidentifikasi tantangan terbesar yang mereka hadapi dalam tahun mendatang, tanggapannya adalah persaingan.²⁴ Dalam survei yang lain, para CEO di seluruh dunia mengatakan World Wide Web dan e-commerce akan meningkatkan persaingan menjadi lebih ketat di masa depan. Duapuluh persen mengatakan bahwa e-commerce akan benar-benar membentuk ulang cara-cara mereka melakukan bisnis.²⁵ Seperti yang disarankan penelitian-penelitian ini, waspada terhadap gerakan pesaing melalui program-program kecerdasan bersaing (competitive intelligence) menjadi aktivitas strategis yang penting. "Bisnis seperti medan perang. Jika Anda ingin memenangkan peperangan tersebut, Anda harus tahu siapa yang Anda lawan," kata seorang konsultan bisnis kecil.²⁶ Sayangnya, sebagian besar perusahaan tidak terlalu bagus dalam bidang kecerdasan bersaing; 97 persen dari perusahaan AS tidak secara sistematis menelusuri kemajuan para pesaing kunci mereka.²⁷ Tujuan utama dari program intelijen bersaing ini meliputi:

- Menghindari kejutan yang berasal dari strategi dan taktik baru pesaing.
- Mengidentifikasi calon pesaing baru.
- Memperbaiki waktu reaksi terhadap tindakan pesaing.
- Mengantisipasi tindakan-tindakan strategis berikutnya dari pesaing.

ANALISA PESAING. Memperkirakan tingkat persaingan akan memberikan para pemilik perusahaan pandangan lebih realistis mengenai pasar dan posisi mereka di dalamnya. Tidak setiap pesaing menjamin tingkat perhatian yang sama dalam rencana strategisnya. Pesaing langsung menawarkan produk dan jasa yang sama, serta pelanggan sering membandingkan harga, fitur, dan berhadapan dengan pesaing ini ketika mereka berbelanja. Pesaing signifikan menawarkan beberapa produk dan jasa yang serupa. Walaupun beberapa lini produk atau jasa mereka berbeda, terjadi juga persaingan dengan mereka dalam beberapa bidang kunci. Pesaing tak langsung menawarkan produk atau jasa yang sama atau serupa hanya dalam sedikit bidang, tetapi pelanggan sasaran mereka jarang bersinggungan dengan Anda. Wirausahawan harus memonitor dari dekat tindakan-tindakan pesaing langsung mereka, mempertahankan bidang-bidang yang dikejar oleh pesaing signifikan, dan hanya menggunakan sumber daya minimal untuk menyelidiki pesaing tak langsung.

Latihan kecerdasan bersaing memungkinkan wirausahawan memperbaharui pengetahuan mereka tentang pesaing dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Siapa pesaing utama Anda? Dimana mereka berlokasi? (Yellow Pages adalah tempat yang baik untuk memulainya).
- Kompetensi menonjol apa yang dikembangkan pesaing?

- Bagaimana struktur biaya mereka dibandingkan dengan kita? Sumber keuangan mereka?
- Bagaimana mereka memasarkan produk dan jasa mereka?
- Apa yang dikatakan pelanggan tentang mereka? Bagaimana pelanggan mendeskripsikan produk atau jasa mereka; cara mereka menjalankan bisnis, dan pelayanan tambahan yang mungkin mereka berikan?
- Apakah strategi kunci mereka?
- Apa saja kekuatan mereka? Dapatkah perusahaan kita melampaui mereka?
- Apa saja kelemahan utama mereka? Bagaimana perusahaan kita memanfaatkan mereka?

Pemilik perusahaan kecil dapat mengumpulkan banyak informasi tentang pesaing melalui metode kecerdasan bersaing (competitive intelligence/CI) yang meliputi sebagai berikut ini:

- Baca publikasi niaga mengenai pengumuman dan berita yang dilakukan pesaing.
- Tanyakan pada pelanggan atau pemasok apa yang dilakukan oleh pesaing. Dalam banyak kasus, informasi ini mudah dikumpulkan, karena banyak orang menyukai gosip.
- Bicarakan dengan karyawan secara teratur, terutama bagian penjualan dan bagian pembelian. Para pakar memperkirakan bahwa 70 sampai 90 persen informasi bersaing yang dibutuhkan perusahaan sudah ada di tangan karyawan yang mendapatkannya ketika secara rutin berhubungan dengan pemasok, pelanggan, dan kontak industri lainnya.²⁸
- Hadiri pameran perdagangan dan kumpulkan kepustakaan penjualan pesaing.
- Lihat iklan penerimaan karyawan dari pesaing; mengetahui jenis pekerja yang dicari oleh pesaing dapat memberitahu Anda banyak hal mengenai rencana masa depan mereka.
- Lakukan pencarian hak paten (lihat Bab 2) untuk hak paten yang telah diajukan oleh para pesaing. Informasi ini memberikan petunjuk penting mengenai produk baru yang sedang mereka kembangkan.
- Laporan dari Environmental Protection Agency dapat memberikan informasi penting mengenai pabrik perusahaan, terutama jumlah dan jenis emisi yang dikeluarkan. Kelompok swasta, Environmental Protection, juga melaporkan emisi bagi pabrik-pabrik tertentu.²⁹
- Pelajari jenis dan jumlah peralatan dan bahan mentah yang diimpor oleh para pesaing dengan mempelajari database Journal of Commerce Port Import Export Reporting Service (PIERS). Petunjuk ini dapat menyiagakan wirausahawan terhadap produk-produk baru yang akan diluncurkan oleh pesaing.
- Apabila pantas, beli produk-produk pesaing dan nilailah kualitas dan ciri khas mereka. Bandingkan (Benchmark) produk mereka terhadap produk Anda. Pemilik bisnis brownies yang memesan via pos secara berkala memesan dari pesaing utamanya dan membandingkan kemasan, harga, ukuran, dan kualitasnya.³⁰
- Dapatkan laporan kredit pada masing-masing pesaing utama Anda untuk mengevaluasi kondisi keuangan mereka. Dun & Bradstreet dan perusahaan penelitian lainnya juga memungkinkan wirausahawan untuk mencari profil pesaing yang dapat berguna dalam analisa strategis.
- Perseroan terbatas terbuka harus memberikan laporan berkala kepada Securities and Exchange Commission (SEC), termasuk laporan triwulan 10-Q dan laporan tahunan 10-K. Laporan ini tersedia pada situs Web SEC.
- Periksa bahan-bahan di perpustakaan setempat yang meliputi artikel, basis data-data terkomputer, dan pencarian secara on-line. Press release, yang sering mengumumkan berita penting perusahaan, dapat menjadi sumber penting kecerdasan bersaing. Banyak perusahaan memberikan press release melalui PR Newswire. Bagi pesaing setempat, periksa artikel dan iklan yang dipasang oleh pesaing di koran-koran lokal.
- Gunakan sumber yang sangat luas di World Wide Web untuk lebih banyak mempelajari pesaing Anda. Internet memungkinkan perusahaan kecil mampu memperoleh informasi bersaing yang berharga dengan harga rendah atau gratis sama sekali. (Lihat situs Web kami di www.proshall.com/zimmerer untuk daftar lebih dari 1.200 situs Web perusahaan kecil yang berguna.)

- Kunjungi perusahaan pesaing secara berkala untuk mengamati operasi mereka. Tom Stemberg, CEO dari Staples, jaringan toko besar (superstores) pemasok alat-alat kantor, mengatakan, "Saya tidak pernah mengunjungi toko yang saya tidak mempelajari sesuatu darinya."³¹

Dengan menggunakan informasi yang telah terkumpul, pemilik perusahaan dapat membentuk tim-tim manajemen untuk menilai tiap pesaing dan membuat rekomendasi mengenai tindakan strategis dan spesifik yang akan meningkatkan posisi persaingan perusahaan di pasar.

Wirausahawan dapat menggunakan hasil kecerdasan bersaing untuk menyusun matriks profil persaingan mengenai para pesaing paling penting. **Matriks profil persaingan** memungkinkan pemilik perusahaan untuk mengevaluasi perusahaan mereka terhadap pesaing utama mengenai faktor-faktor kunci keberhasilan untuk segmen pasar itu. Tahap pertama adalah mendaftar faktor kunci keberhasilan yang telah diidentifikasi pada Langkah 5 dari proses perencanaan strategis (lihat Tabel 3.4) dan memberi bobot yang menggambarkan peringkat pentingnya secara relatif. (Secara sederhana, bobot matriks ini jumlahnya 1,00). Sebagai contoh, perhatikan bahwa mutu produk diberi bobot lebih besar (dua kali lebih penting) terhadap daya saing harga.

Tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi pesaing utama dan menetapkan peringkat untuk masing-masing dari mereka (bersama perusahaan Anda) pada tiap faktor keberhasilan kunci:

Bila faktornya adalah:	Peringkat:
Kelemahan utama	1
Kelemahan minor	2
Kekuatan minor	3
Kekuatan utama	4

Setelah selesai menetapkan peringkat, pemilik tinggal mengalikan bobot dengan peringkat dari tiap faktor untuk memperoleh nilai terbobot dan menambahkan semua nilai terbobot tersebut. Tabel 3.5 memperlihatkan matriks profil persaingan sederhana. Hasilnya memperlihatkan perusahaan mana yang paling kuat, mana yang paling lemah, dan pada faktor keberhasilan kunci mana yang terkuat dan yang terlemah. Dengan mempelajari dan menginterpretasikan hasil ini dengan seksama, wirausahawan dapat mulai menyusun strategi ideal untuk membangun keunggulan bersaing dalam segmen pasar mereka.

MANAJEMEN PENGETAHUAN. Sayangnya, banyak perusahaan kecil gagal mengumpulkan kecerdasan bersaing karena pemiliknya salah mengasumsikan bahwa kecerdasan bersaing ini terlalu mahal atau tidak perlu dilakukan. Pada kenyataannya, biaya mengumpulkan informasi mengenai pesaing dan lingkungan persaingan terbilang kecil, tetapi memang hal itu memerlukan disiplin. Sebagian besar berkat Internet, "Seluruh perusahaan, besar maupun kecil, mempunyai akses yang sama terhadap informasi," kata konsultan kecerdasan bersaing Leonard Fuld.³² Mengidentifikasi dan mengorganisir informasi yang dimiliki perusahaan dan kemudian memberikannya secara efisien kepada mereka yang membutuhkan pada saat yang tepat merupakan tantangan nyata. Di era pengetahuan menjadi sumber utama bagi keunggulan

TABEL 3.5

Contoh Matriks Profil Persaingan

Faktor Kunci Keberhasilan (dari langkah ke-5)	Perusahaan Anda		Pesaing 1		Pesaing 2	
	Bobot	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat
Pangsa pasar	0.10	3	0.30	2	0.20	3
Harga	0.20	1	0.20	3	0.60	4
Kekuatan keuangan	0.10	2	0.20	3	0.30	2
Mutu produk	0.40	4	1.60	2	0.80	1
Kesetiaan pelanggan	0.20	3	0.60	3	0.60	2
Jumlah	1.00		2.90		2.50	

bersaing perusahaan, kuncinya adalah mempelajari cara mengelola pengetahuan dan informasi yang dikumpulkan oleh perusahaan. Penelitian oleh perusahaan software Business Objects menemukan bahwa 90 persen manajer mengakui mereka mengambil sebagian besar keputusan dengan menggunakan naluri karena mereka kurang memiliki informasi yang tepat saat mereka memerlukannya!³³

Manajemen pengetahuan (knowledge management) adalah praktek mengumpulkan, mengorganisasikan, dan menyebarkan kebijaksanaan dan pengalaman karyawan perusahaan yang bertujuan untuk memperkuat posisi persaingannya. "Manajemen pengetahuan memungkinkan Anda mampu menentukan pengetahuan eksplisit yang berada di dalam organisasi Anda dan yang lebih dapat Anda pengaruhi daripada harus menemukan kembali," kata Dorothy Leonard-Barton, penulis *Wellsprings of Knowledge*.³⁴ Pemilik perusahaan yang mempraktikkan manajemen pengetahuan menyadari bahwa pengetahuan adalah kekuatan dan bahwa mengelolanya dapat menghasilkan keuntungan sangat besar. Karena ukuran dan kesederhanaan mereka, perusahaan kecil memiliki keunggulan terhadap perusahaan besar dalam mengelola pengetahuan.

Langkah pertama dalam menciptakan program manajemen pengetahuan adalah mengambil inventarisasi pengetahuan khusus yang dimiliki perusahaan yang memberinya keunggulan bersaing. Program ini meliputi menilai bank pengetahuan yang telah dikumpulkan karyawan dari semua tingkat organisasi sepanjang waktu. Langkah kedua adalah mengatur pengetahuan penting dan menyebarkannya di seluruh perusahaan kepada mereka yang membutuhkannya. Solusi high-tech seperti e-mail, database terkomputerisasi, dan software yang memungkinkan berbagai macam karyawan dapat bekerja pada proyek pada saat bersamaan menjadi alat yang penting, tetapi metode low-tech seperti papan tulis, catatan Post-it, dan pertemuan tatap muka tetap efektif bagi perusahaan kecil. "Untuk memahami dan menanggapi pola kaleidoskop dari peluang-peluang baru dan potensi bahaya terhadap misinya, organisasi harus mengerahkan penyebaran kecerdasan anggotanya dan mendengarkan pengetahuan kolektif dari semua orang," kata seorang pakar.³⁵

Bagi Ben Farrell, pemilik *Phase Two Strategies*, perusahaan hubungan masyarakat San Francisco mengikuti cerita-cerita baru mengenai klien dan industrinya penting dilakukan. Farrel dan stafnya biasa menghabiskan waktu dengan membaca berbagai majalah dan koran untuk memaring informasi yang mereka perlukan. Akan tetapi, baru-baru ini *Phase Two Strategies* beralih ke *Lexis-Nexis Tracker*, jasa pengambilan berita secara online, yang memungkinkan para staff mampu menetapkan kriteria pencarian dan kemudian menciptakan situs Web yang memiliki hubungan dengan berbagai cerita yang relevan. Sistem baru ini tidak hanya menghemat waktu dan meningkatkan produktivitas, tetapi juga membuat *Phase Two Strategies* mampu melayani pelanggan secara lebih efisien.³⁶

Shari Franey, CEO *Performance Personnel*, perusahaan kepegawaian dengan kantor-kantor di enam lokasi di Pennsylvania, juga menggunakan email dan sistem voice-mail sebagai bagian dari program manajemen pengetahuan perusahaannya. Alat-alat ini bekerja dengan baik, tetapi Franey dengan cepat melihat keterbatasan alat tersebut dan mengadakan serangkaian pertemuan yang secara eksklusif dirancang agar para karyawan dapat saling berbagi informasi yang berguna. Pertemuan tersebut menyebarkan informasi penting ke seluruh perusahaan dan membangun rasa persahabatan di antara karyawan.³⁷

Langkah 6. Menyusun Sasaran dan Tujuan Perusahaan

Sebelum wirausahawan dapat menyusun seperangkat strategi yang komprehensif, mereka harus terlebih dahulu menetapkan sasaran dan tujuan perusahaan, yang memberi mereka target yang harus dicapai dan menyediakan dasar untuk mengevaluasi kinerja perusahaan. Tanpa itu semua, tidak dapat diketahui arah perusahaan atau seberapa baik kinerja perusahaan. Percakapan antara Alice dan Cheshire Cat yang diambil dari *Alice in Wonderland* karangan Lewis Carroll berikut ini menggambarkan betapa pentingnya menyusun sasaran dan tujuan yang berarti sebagai bagian dari proses manajemen strategis.³⁸

Manajemen pengetahuan—praktek mengumpulkan, mengorganisasikan, dan menyebarkan kebijaksanaan dan pengalaman karyawan perusahaan yang bertujuan untuk memperkuat posisi persaingannya.

Contoh Perusahaan

Contoh Perusahaan

"Tolong beritahu saya, jalan yang mana yang harus saya ambil dari sini?" tanya Alice.

"Itu sangat tergantung pada tempat yang ingin kamu tuju," jawab si Kucing.

"Saya tidak terlalu peduli kemana.....," jawab Alice.

"Kalau demikian tidak menjadi masalah jalan mana yang harus kau ambil," jawab si Kucing.

Perusahaan kecil yang "tidak terlalu peduli kemana" akan pergi (yaitu perusahaan yang tidak mempunyai sasaran dan tujuan) akan mengetahui bahwa "tidak menjadi masalah jalan mana" yang akan dipilih (yaitu strategi perusahaan menjadi tidak relevan).

Sasaran—atribut-atribut jangka panjang dan luas yang berusaha dicapai oleh perusahaan; sasaran cenderung bersifat umum dan, kadang-kadang bahkan, abstrak.

SASARAN. **Sasaran** (goals) adalah atribut-atribut jangka panjang dan luas yang berusaha dicapai oleh perusahaan; sasaran cenderung bersifat umum dan kadang-kadang bahkan abstrak. Sasaran tidak perlu terlalu spesifik bagi manajer untuk bertindak, melainkan sekedar menyatakan tingkat pencapaian umum yang ingin dipenuhi. Apakah Anda ingin meningkatkan pangsa pasar? Apakah saldo kas Anda perlu diperkuat? Apakah Anda ingin memasuki pasar yang baru atau meningkatkan penjualan di pasar yang sekarang? Apakah Anda ingin mengembangkan produk atau jasa baru? Peneliti Jim Collins dan Jerry Porras mempelajari berbagai perusahaan dan menemukan bahwa salah satu faktor yang membedakan perusahaan yang berhasil dari perusahaan yang tidak berhasil adalah perumusan sasaran jangka panjang yang sangat ambisius, jelas dan membangkitkan semangat. Collins dan Porras menyebutnya sebagai BHAGs ("Big Hairy Audacious Goals" yang dilafalkan seperti bi-hags) dan berpendapat bahwa manfaat utamanya adalah mengilhami dan memusatkan pada tindakan-tindakan perusahaan yang penting dan sesuai dengan keseluruhan misinya.³⁹

Dengan menunjukkan isu-isu yang luas ini akan membantu Anda memusatkan perhatian pada fase berikutnya - mengembangkan tujuan yang spesifik dan realistis.

Tujuan—target-target kinerja yang lebih spesifik, yang umumnya menunjukkan bidang daya laba, produktivitas, pertumbuhan, dan aspek-aspek kunci lain dalam perusahaan.

TUJUAN. **Tujuan** (objectives) adalah target lebih spesifik mengenai kinerja. Tujuan umumnya menyangkut daya laba, produktivitas, pertumbuhan, efisiensi, pangsa pasar, sumber dana, fasilitas fisik, struktur organisasi, kesejahteraan karyawan, dan tanggung jawab sosial. Karena tujuan yang satu dengan yang lain mungkin berbenturan, manajer harus menetapkan prioritas. Tujuan mana yang paling penting? Mana yang paling tidak penting? Menyusun tujuan dalam jenjang prioritas akan membantu manajer perusahaan kecil menyelesaikan masalah bila terjadi benturan. Tujuan yang ditulis dengan baik akan memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

Spesifik. Tujuan harus terukur dan tepat. Sebagai contoh, "untuk mencapai pertumbuhan penjualan yang sehat," bukanlah tujuan yang berarti; akan tetapi "menaikkan penjualan eceran sebesar 12 persen dan penjualan ke grosir 10 persen tahun depan" adalah sangat tepat dan menjelaskan dengan sebenarnya apa yang ingin dikerjakan oleh manajemen.

Dapat diukur. Manajer harus dapat memplotkan kemajuan organisasi ke arah tujuannya; hal ini memerlukan titik acuan yang dijelaskan dengan baik, sebagai awalnya, dan skala untuk mengukur kemajuan.

Dapat didelegasikan. Kecuali jika wirausahawan dapat mendelegasikan tanggung jawab untuk mencapai tujuan kepada seseorang, seperti perusahaan tidak akan dapat mencapainya. Menciptakan tujuan tanpa memberi seseorang tanggungjawab untuk melaksanakannya merupakan tindakan sia-sia.

Masuk akal dan menantang. Tujuan harus berada dalam jangkauan organisasi, bila tidak motivasi akan hilang. Dalam kasus apapun, harapan manajemen harus tetap tinggi. Dengan lain perkataan, semakin menantang tujuan (dalam batas yang terjangkau), semakin tinggi kinerjanya. Tetapkan tujuan yang menantang perusahaan dan karyawan Anda.

Tepat waktu. Tujuan harus spesifik, tidak hanya apa yang harus dicapai, tetapi juga kapan tujuan tersebut dicapai. Ukuran waktu dalam pencapaian sangat penting.

Dibuat tertulis. Proses menuliskannya tidak harus rumit; pada kenyataannya, manajer harus menjadikan sasaran relatif sedikit, dari lima sampai sampai lima belas.

Proses ini dapat berjalan dengan baik apabila manajer dan karyawan secara aktif bersama-sama menetapkan tujuan. Mengembangkan rencana ini adalah tanggung jawab manajemen puncak, tetapi mendorong manajer lain dan karyawan agar berperan secara luas dalam perencanaan akan meningkatkan motivasi agar rencana ini dapat dilaksanakan. Sebagai tambahan, manajer dan karyawan mengetahui organisasi dengan sangat baik dan biasanya bersedia berbagi pengetahuan.

Langkah 7: Merumuskan Opsi-Opsi Strategi dan Memilih Strategi yang Tepat

Sampai di proses manajemen strategis ini, wirausahawan harus memiliki gambaran yang jelas tentang tindakan terbaik yang harus dilakukan dan keunggulan bersaingnya. Wirausahawan juga harus memahami kelemahan dan keterbatasan perusahaannya maupun pesaingnya. Langkah selanjutnya adalah menilai opsi-opsi strategi dan kemudian mempersiapkan rencana permainan yang dirancang untuk mencapai misi, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

STRATEGI Strategi adalah peta jalan (road map) dari tindakan-tindakan yang disusun oleh wirausahawan untuk mencapai misi, sasaran, dan tujuan perusahaan. Dengan lain kata, misi, sasaran, dan tujuan menyatakan tujuan yang hendak dicapai, sedangkan strategi menjelaskan proses untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi adalah rencana induk yang mencakup semua bagian utama organisasi dan menggabungkannya menjadi satu kesatuan. Rencana harus berorientasi tindakan; rencana ini harus meniupkan nafas kehidupan ke dalam proses perencanaan secara keseluruhan. Wirausahawan harus menyusun strategi yang kuat berdasarkan pada langkah sebelumnya yang menggunakan kompetensi inti dan kekuatan perusahaan sebagai batu loncatan menuju keberhasilan. Joseph Picken dan Gregory Dess, penulis *Mission Critical: The 7 Strategic Traps That Derail Even the Smartest Companies*, menuliskan, "Salah strategi - tidak peduli seberapa cemerlangnya kepemimpinan, tidak peduli seberapa efektif penerapannya - ditakdirkan untuk gagal. Strategi yang kuat, diterapkan tanpa kesalahan, menang setiap saat."⁴⁰

*Don Todrin dan Fred Seibert, pendiri True Confections, bersaing dengan cukup berhasil dalam industri permen bernilai \$20 milyar per tahun yang didominasi oleh tiga raksasa, Nestle, Hershey, dan Mars. Perusahaan kecil ini berhasil dengan berkonsentrasi pada relung pasar, dengan menjual permen-permen berlisensi hiburan terutama melalui toko barang-barang kesenangan (novelty), toko hadiah dan toko pakaian serta juga melalui Web. Bungkus permen menampilkan bintang-bintang terkenal seperti Scooby Doo, SpongeBob Squarepants, dan tokoh-tokoh dari Austin Powers dan Lord of the Rings. "Kami tidak menjual coklat batangan," kata Todrin. "Kami menjual barang-barang yang menarik hati dari dunia hiburan." True Confections dibentuk berdasarkan latar belakang Todrin dalam bisnis gula-gula dan pengalaman Seibert dalam perusahaan hiburan Hanna-Barbara, Nickelodeon, dan MTV. Kedua wirausahawan menggunakan ukuran perusahaan mereka sebagai keunggulan, dengan cepat mengembangkan lini produk mereka dengan melibatkan tokoh-tokoh "panas" terbaru pada pembungkusannya.*⁴¹

Strategi yang berhasil bersifat komprehensif dan terintegrasi dengan baik. Strategi harus berfokus pada penetapan faktor-faktor kunci keberhasilan seperti yang diidentifikasi oleh manajer pada Langkah 4. Sebagai contoh, bila ruang rak maksimum merupakan faktor kunci keberhasilan untuk produk pengusaha kecil, maka strateginya harus berkaitan dengan teknik mendapatkan ruang rak yang lebih luas di dalam toko (misalnya, menawarkan margin yang lebih besar pada distributor dan perantara dibandingkan pesaing, membantu pengecer dalam menyusun tampilan barangnya, atau merancang ulang kemasan agar lebih menarik dan lebih besar).

TIGA OPSI STRATEGIS. Jelaslah, banyak strategi yang dapat dipilih oleh pemilik perusahaan kecil tak terbatas. Meskipun demikian, ketika kemegahan menghilang, masih ada tiga strategi dasar. Dalam bukunya *Competitive Strategy*, Michael Porter menguraikan tiga strategi ini: (1) kepemimpinan dalam biaya, (2) diferensiasi, dan (3) fokus (lihat Gambar 3.2).⁴²

KEPEMIMPINAN DALAM BIAYA. Perusahaan yang menerapkan **strategi kepemimpinan dalam biaya** (cost leadership strategy) berjuang untuk menjadi produsen dengan biaya paling

4. Membahas karakteristik strategi biaya rendah, diferensiasi, dan fokus serta mengetahui waktu penggunaannya.

Strategi—peta jalan (road map) dari tindakan-tindakan yang disusun oleh wirausahawan untuk mencapai misi, sasaran dan tujuan perusahaan.

Contoh Perusahaan

Strategi kepemimpinan biaya—strategi dimana perusahaan berusaha keras untuk menjadi produsen dengan biaya paling rendah dibandingkan dengan pesaingnya dalam industri itu.

ANDA Sebagai Konsultan . . .

Salju dan Soda: Campuran yang Menguntungkan

Keluarga Crowley benar-benar merupakan keluarga wirasahawan. Chris dan Ralph Crowley mengelola pabrik pembotolan yang dibeli oleh Denis, kakek buyut mereka, pada tahun 1916. Dewasa ini, perusahaan keluarga generasi keempat dengan penjualan tahunan sebesar \$200 juta, Polar Beverages, merupakan pembuat botol minuman ringan independen kedua terbesar di Amerika Serikat dan terbesar di Northeast. Adik-adik mereka, David, Jeff, dan Carolyn, mengoperasikan resort ski, Wachussett Mountain, yang mereka selamatkan dari kondisi hampir pailit pada tahun 1982. Sejak itu, keluarga Crowley yang lebih muda mengubah Wachussett Mountain menjadi salah satu resort musim dingin paling populer di New England. Yang mengejutkan adalah cara generasi Crowley ini belajar satu sama lain sewaktu mereka menjalankan perusahaan yang kelihatannya sama sekali berbeda dan tidak berkaitan dan kemudian menerapkan pengetahuan mereka pada perusahaan mereka masing-masing. Ini merupakan bakat yang mereka pelajari dari mendiang ayahnya. "Banyak di antara hal-hal yang kami lakukan di daerah ski langsung berkaitan dengan pengalaman kami memperhatikan Ayah mengelola Polar," kata David.

Walaupun banyak resort ski yang berjuang untuk bertahan dalam tahun-tahun terakhir ini (jumlah resort di seluruh Amerika Serikat telah turun dari 735 pada tahun 1982 menjadi hanya 483 pada tahun 2003), Wachussett memperoleh laba setiap tahun sejak kakak beradik Crowley membelinya. Mereka menghasilkan margin laba sekitar 35 persen, dibandingkan dengan rata-rata nasional sebesar 12 persen. Keluarga wirasahawan ini telah mengembangkan strategi yang berhasil dengan baik pada kedua perusahaan tersebut, dan, secara mengejutkan, banyak di antara elemen-elemennya yang serupa bagi kedua perusahaan ini. Sebagai contoh, baik pabrik botol maupun resort ski mengalami ancaman yang sama: kapasitas yang tidak terpakai. Dalam pabrik botol, satu jam menganggur berarti bahwa 72.000 botol minuman ringan atau air tidak dapat dibotolkan, fakta yang tidak merugikan Chris dan Ralph. Akan tetapi, keluarga Crowley yang lebih muda menyadari bahwa kapasitas tak terpakai pada resort ski mereka juga berarti hilangnya pendapatan. Untuk mempertahankan kapasitas tak terpakai pada titik minimum, mereka memasarkan resort tersebut dengan target kelompok khusus pada waktu-waktu yang berbeda sepanjang harinya. Dengan kata lain, kakak beradik Crowley tidak melihat target pasar mereka semata-mata hanya sebagai "pemain ski." David menjelaskan, "Pukul 09.00 - 14.30 merupakan jam-jam orang-orang tua, para isteri, pekerja pabrik shift ketiga, [dari] pukul 15.00-19.00 waktunya para remaja, dan [dari] pukul 19.00-22.00 adalah waktunya klub-klub balap

ski dan keluarga yang menyukai harga tiket yang lebih rendah." Pada akhir minggu, keluarga dan "penggemar dugem" merupakan pelanggan utamanya. Hasilnya adalah resort tersebut dipenuhi oleh pelanggan hampir setiap menit selama masa pengoperasian 14 jam sehari.

Salah satu strategi yang telah terbukti sangat berhasil adalah bekerja sama dengan sekolah setempat untuk menyediakan kegiatan sore hari untuk anak-anak. Mereka mendapatkan ide tersebut ketika mereka mengambil alih Wachussett Mountain 20 tahun lalu, dan sejak itu program tersebut telah dikembangkan. Pada sore hari ketika sekolah telah tutup, 65 bis kuning berhenti dan menurunkan 2.500 remaja yang siap untuk bermain ski dan bersenang-senang! Penjualan burger dan kentang goreng meroket. Sekitar pukul 19.00, lama setelah sebagian besar resort ski tutup, remaja ini pulang ke rumah, dan kerumunan baru berdatangan: pembalap ski dan bujangan. Lebih dari 8.000 pembalap dewasa tergabung dalam Wachussett Racing League, dan sebagian besar sangat mencintai ski. Keluarga Crowley baru-baru ini mulai menargetkan pelanggan perusahaan dengan tambahan Mountain Suite, kamar-kamar mewah dengan pemandangan indah dan kemudahan akses ke segala hal. Kamar suite disewakan \$300 per hari atau \$50.000 selama satu musim. Pada tahun kedua masa operasinya, suite mereka menghasilkan pendapatan cukup besar untuk menutupi cicilan biaya perluasan penginapan tersebut.

Taktik lain yang sangat sukses berasal dari pemahaman keluarga Crowley yang sangat jelas mengenai pelanggan mereka dan juga ditujukan untuk meminimalkan kapasitas tak terpakai. Century Pass mengizinkan pemain ski menggunakan lereng pada jam-jam tak sibuk pada harga yang sangat murah (\$189 untuk Century Pass versus \$595 untuk kartu masuk tak terbatas selama setahun). Wachussett menjual 15.000 Century Pass dalam setahun, dan kedatangan pelanggan tersebut juga menghasilkan laba besar dalam penjualan makanan dan minuman.

Beberapa tahun lalu di pabrik Polar, Chris dan Ralph memperhatikan bahwa 20 liter botol air yang mereka produksi meninggalkan banyak ruang terbuka di truk pengiriman mereka. Jadi mereka merancang ulang botol—mereka membentuknya seperti segiempat jongkok (squat)—dan memperoleh keuntungan langsung. "Pengemasannya menjadi lebih efisien, tidak terlalu banyak yang pecah, dan biaya produksinya \$1,50 lebih rendah." Melihat kesamaan dalam operasi ski mereka, keluarga Crowley memfokuskan perhatian mereka pada "truk" yang harus mereka isi dan kosongkan seefisien mungkin: toko penyewaan, yang 3.000 pemain ski dan peseluncur salju tiba pada pukul 7.30 pagi pada akhir minggu. Pemain ski biasanya menghabiskan rata-rata 50 menit di toko penyewaan, tetapi Carolyn dan Jeff telah berhasil mempersingkat waktu tersebut menjadi 10 menit! Itu seperti pabrik [botol]," jelas Carolyn. "Anda melihat botol-botol masuk dalam proses produksinya dan memastikan tidak ada di antara mereka yang di duk terlalu lama." Satu teknik yang berhasil bagi Wachussett adalah pelanggan tidak diizinkan mencoba sepatu boots ski

pelanggan hanya diminta ukuran sepatunya dan pelayan memberikan sepatu yang tepat. Papan peluncur salju yang diikat menjadi satu juga mempercepat proses.

Di permukaan, Polar Beverages dan Wachussett Mountain tampaknya tidak terlihat serupa, tetapi anggota keluarga yang menjalankan kedua perusahaan tersebut bisa melihat aspek yang saling bertindihan untuk menggunakan pelajaran dalam satu operasi untuk membuat operasi lainnya menjadi lebih efektif dan efisien. Sambil melihat 1.200 kaleng per menit berputar sewaktu salah satu mesinnya mengisi kaleng-kaleng Polar Orange Dry Soda, Chris Crowley berseru, "Lihatlah pada semua pemain ski yang sedang mengantri tempat duduk di lift."

1. Jelaskan kompetensi inti yang telah dibangun oleh Wachussett Mountain. Apa sumber dari kompetensi intinya?

2. Identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Wachussett Mountain.

3. Jelaskan bagaimana Wachussett Mountain menggunakan pengetahuan manajemen untuk membangun keunggulan bersaing. Tahapan lain apa saja yang akan Anda sarankan yang seharusnya diambil perusahaan dalam bidang ini?

Sumber: Paul Hochman, "Crossing Over," *FSB*, December 2002/January 2003, pp. 71–73; Polar Beverages, www.polarbev.com; Wachussett Mountain, www.wachusett.com.

rendah dibandingkan dengan pesaingnya dalam industri itu. Pemimpin berbiaya rendah memiliki keunggulan bersaing dalam meraih pelanggan yang kriteria pembelian utamanya adalah harga dan mereka memiliki kekuatan untuk menentukan harga dasar dalam industrinya. Strategi ini berhasil dengan baik ketika pembeli sangat peka terhadap perubahan harga, ketika perusahaan-perusahaan yang bersaing tersebut menjual produk dari komoditi yang sama, dan ketika perusahaan dapat memanfaatkan keuntungan dari skala ekonomi. Pemimpin dalam biaya tidak hanya berada dalam posisi terbaik dalam melindungi dirinya dari perang harga, tetapi juga dapat menggunakan kekuatannya untuk menyerang pesaing dengan memberikan harga ternarah dalam industri itu.

Banyak cara untuk membangun strategi biaya rendah, tetapi pemimpin biaya yang berhasil mengetahui letak keunggulan biaya atas pesaingnya dan menggunakan informasi ini sebagai dasar strategi mereka. Sebagai contoh, karena tidak memiliki serikat pekerja, JetBlue Airlines memiliki keunggulan penting dari para pesaingnya dalam biaya tenaga kerja. Biaya tenaga kerjanya hanya 25 persen dari pendapatan dibandingkan dengan biaya tenaga kerja pesaingnya yang mencapai 33 sampai 44 persen dari pendapatan, dan perusahaan tersebut menggunakannya untuk menyebarkan armada pesawatnya secara lebih efisien dan lebih menguntungkan dibandingkan dengan pesaingnya.⁴³

Keunggulan Bersaing

GAMBAR 3.2 Tiga Opsi Strategis

		Keunikan yang Dirasakan Pelanggan	Posisi Biaya Rendah
Target Pasar	Industri	Diferensiasi	Biaya Rendah
	Relung	Fokus Diferensiasi	Fokus Biaya

American Champion Aircraft, produsen pesawat terbang kecil dan ringan dengan baling-baling tunggal yang pernah mengalami kepailitan, juga memiliki keunggulan biaya dibandingkan dengan pesaingnya, memungkinkan perusahaan ini menjual pesawatnya \$100.000 lebih murah daripada pesawat serupa milik pesaing. Pada tahun 1988, Jerry dan Charlene Mehlhaff membeli perusahaan sebagai tindakan penyelamatan hanya seharga \$400.000 dan mulai membangun kembali perusahaan tersebut. Mereka menanamkan modal \$1,7 juta untuk memodernisasi proses produksi, mempekerjakan orang-orang yang tidak tergabung dalam serikat pekerja, dan mulai membuat pesawat terbang pada tahun 1991, mendapatkan laba pada tahun pertama. Karena tenaga kerja *American Champion* tanpa serikat pekerja membentuk dan memproduksi 90 persen komponen-komponen pesawat terbangnya, keluarga Mehlhaff memperkirakan bahwa mereka dapat menghemat biaya paling tidak \$30.000 per pesawat! Komponen utama yang dibeli perusahaan dari pemasok adalah baling-baling dan mesin silinder empat *Textron Lycoming*. Setiap pesawat terbang dibuat sesuai pesanan, dan pilihan-pilihan seperti elektronik navigasi yang canggih dan sistem pompa penyedot bahan bakar dapat menambah sebanyak 50 persen dari harga dasar \$71.600 sampai \$111.000, tergantung pada modelnya. Tetap saja, harga pesawat terbang lini mewah dari *American Champion* sekitar \$150.000, yang lebih murah \$100.000 dibandingkan dengan harga pesawat terbang berbaling-baling tunggal yang sebanding.⁴⁴

Tentu saja, terdapat bahaya dalam menerapkan strategi kepemimpinan dalam biaya. Kadang-kadang perusahaan memusatkan secara mencolok pada menekan biaya manufaktur, tanpa mempertimbangkan dampak biaya pembelian, distribusi, atau biaya overhead. Bahaya lain adalah kesalah-pahaman mengenai penggerak biaya yang sebenarnya. Sebagai contoh, perusahaan pemrosesan makanan secara drastis terlalu rendah menilai biaya overhead-nya dan, sebagai akibatnya, menjual produknya dengan merugi. Akhirnya, perusahaan mungkin mengejar strategi kepemimpinan dalam biaya begitu menggebu-gebu sehingga menutup mata terhadap pilihan lain.

Di bawah kondisi yang tepat, strategi kepemimpinan biaya yang dilaksanakan dengan benar dapat menjadi senjata strategis yang sangat hebat. Pengecer kecil yang hidup di bawah bayang-bayang *Wal-Mart* dan dapat bertahan bahkan ketika ekonomi melambat berhasil dengan cara terus menerus mengejar strategi biaya rendah. Jaringan kecil seperti *Fred's*, *Dollar General*, *Family Dollar*, dan *99 Cents Only* melayani pelanggan berpenghasilan menengah ke bawah yang tinggal di pinggiran kota atau daerah pedesaan. Mereka menawarkan produk-produk murah seperti makanan, produk kesehatan dan kecantikan, perlengkapan kebersihan, pakaian, dan barang-barang musiman, serta banyak di antara barang-barang yang mereka simpan merupakan barang-barang apik dari merek-merek terkenal (pembelian yang terjadi dengan harga serendah 10 sen dalam nilai dolar). Perusahaan-perusahaan ini juga mampu mempertahankan biaya overhead serendah mungkin. Sebagai contoh, *99 Cents Only*, yang namanya menggambarkan strategi barangnya, berlokasi di gudang sederhana di bagian kota tua *City of Commerce*, California.⁴⁵ Keberhasilan toko-toko ini membuktikan bahwa perusahaan yang mengejar strategi kepemimpinan biaya harus menekankan penahanan biaya dalam setiap keputusan, mulai dari lokasi kantor pusat perusahaan sampai barang-barang yang disimpan.

Strategi pembedaan atau strategi diferensiasi—

strategi yang berusaha dijalankan oleh perusahaan untuk membangun loyalitas pelanggan dengan menawarkan produk atau jasanya dengan cara yang unik atau berbeda.

PEMBEDAAN. Perusahaan yang mengikuti **strategi pembedaan** (*differentiation strategy*) akan berusaha membangun loyalitas pelanggan dengan menempatkan produk atau jasanya dengan cara yang unik atau berbeda. Pembedaan ini, pada gilirannya, memungkinkan perusahaan tersebut menetapkan harga lebih tinggi untuk produk atau jasanya dibandingkan dengan pesaingnya. Terdapat banyak cara untuk menciptakan strategi pembedaan, tetapi konsep kuncinya adalah bersifat khusus pada sesuatu yang penting bagi pelanggan. Dengan kata lain, perusahaan berjuang agar menjadi lebih baik dari pesaingnya pada faktor tertentu yang dianggap bernilai oleh pelanggan.

Walaupun menjual berbagai macam pakaian, *It's A Wrap! Production Wardrobe Sales* bukanlah toko pakaian biasa. Perusahaan yang berbasis di Burbank, California menjual banyak sekali pakaian yang berasal dari film, pertunjukan televisi, iklan, dan pagelaran mode. *Jan Hallman Dion*, mantan karyawan studio film, mendapatkan ide bisnisnya pada tahun 1981 setelah ia mengkoordinasikan pelelangan untuk menjual pakaian, barang-barang yang dipakai di atas pentas, dan peralatan dari beberapa film baru studio tersebut. Ia membuka toko kecil di *Studio City* yang menjual pakaian yang dikenakan oleh bintang film kepada pelanggan yang ingin sekali memakai pakaian sama! *It's A Wrap!* telah mengalami pertumbuhan besar selama

beberapa tahun dan telah memperluas lokasi bisnisnya dua kali lebih besar, saat ini menempati lokasi ruang pajangan seluas 10.000 kaki persegi. Lokasi perusahaan tersebut sempurna untuk menerapkan strategi pembedaan Dion karena Burbank adalah rumah bagi lusinan studio film dan televisi. *It's A Wrap!* secara harfiah berada di halaman belakang pemasoknya! Perusahaan Dion mempermudah pembuangan ribuan barang dari studio, memberikan layanan berharga seperti pengambilan langsung, kendali persediaan yang terkomputerisasi, dan penjualan pribadi. Persediaan toko tersebut berubah setiap hari, tergantung pada barang-barang dari studio televisi atau studio film mana yang dijual. Pakaian catang dari segala jenis pertunjukan atau film yang dapat dibayangkan - dari komedi situasi dan opera sabun sampai film perang dan koboi—dan semua orang datang dengan membawa sertifikat keaslian yang membuktikan asal usulnya. *It's A Wrap!* telah dimuat dalam beberapa majalah dan pada banyak pertunjukan televisi, termasuk *The Oprah Winfrey Show* dan *CNN Financial Report*.⁴⁶

Bila perusahaan kecil dapat meningkatkan kinerja produk atau jasanya, mengurangi biaya dan risiko pelanggan dalam membelinya, atau kedua-duanya, maka perubahan itu mempunyai potensi untuk berbeda. Agar berhasil, perusahaan harus membuat produk atau jasanya sama sekali berbeda, paling tidak di mata pelanggannya.

Wirausahawan Yngve Bergqvist tidak punya masalah dalam membedakan hotelnya di Jukkasjärvi, Swedia, dari hotel-hotel lainnya. Berlokasi 125 mil di atas Arctic Circle, yang dengan jiwa dinamakan **Ice Hotel** menawarkan pengalaman unik bagi pelancong. Segala sesuatu di dalam hotel - dinding, tempat tidur, meja di samping tempat tidur, kursi, bioskop, bar - dibuat dari 30.000 ton salju dan 10.000 ton es yang diambil dari Torne River! Masing-masing dari 60 kamar tersebut unik, dirancang oleh seniman yang berbeda dari seluruh dunia. Tamu tidur dalam kantung tidur terisolasi di atas tempat tidur es yang ditutupi dengan matras tipis dan bantal myak selimut dari kulit rusa kutub. Karena suhu di dalam hotel biasanya mendekati 5 derajat di bawah nol (berskala seratus), tamu tidak dapat membawa bagasinya ke dalam kamar es tersebut, karena bagasi bisa membeku! Fasilitasnya meliputi bar, kapel, bioskop dan pameran seni, semuanya dari es. Ice Hotel dengan luas 30.000 kaki persegi ini dibuka dari bulan Desember sampai April (hotel tersebut meleleh di musim semi), tetapi selama keberadaannya yang singkat, hotel tersebut dapat mengakomodasi sekitar 5.000 tamu pada harga yang berkisar dari \$200 sampai \$500 per malam! Kelompok musik rock yang tak terhitung jumlahnya, termasuk Van Halen, membuat video musiknya di Ice Hotel. "Ini bukan masalah kenyamanan," kata rekan pemilik Arne Bergh. "Ini adalah perjalanan petualangan."⁴⁷

Contoh Perusahaan

Walaupun hanya sedikit perusahaan yang berpembawaan unik seperti Ice Hotel, sasaran perusahaan yang mengejar strategi pembedaan adalah menciptakan keunikan tertentu dalam benak setiap pelanggannya. Kunci strategi pembedaan yang berhasil adalah membentuknya dalam kompetensi inti, kompetensi yang secara unik dilakukan dengan baik oleh perusahaan kecil bila dibandingkan dengan pesaingnya. Basis umum untuk pembedaan mencakup layanan pelanggan yang istimewa, ciri produk yang khusus, lini produk yang lengkap, ketersediaan suku cadang dengan segera, keandalan produk tanpa kompromi, mutu produk yang prima, dan pengetahuan produk yang luas. Agar berhasil, strategi pembedaan harus menciptakan persepsi nilai di mata pelanggannya. Pelanggan tidak akan membeli produk dan jasa yang dianggap tidak bernilai baginya, tidak masalah betapa tinggi nilainya yang sebenarnya. Seorang konsultan bisnis menyarankan, "Pastikan Anda memberitahu pelanggan dan calon pelanggan Anda mengenai keseluruhan perusahaan Anda yang menjadikannya berbeda. Pastikan bahwa pembedaan tersebut untuk sepenuhnya bermanfaat bagi pelanggan."⁴⁸

Ada risiko dalam mencari strategi pembedaan. Salah satu yang berbahaya adalah mencoba melakukan pembedaan terhadap produk atau jasa yang tidak meningkatkan kinerja atau menurunkan biaya bagi pembeli. Pemilik perusahaan juga harus mempertimbangkan berapa lama mereka dapat mempertahankan pembedaan produk atau jasanya; mengubah selera pelanggan membuat basis pembedaan yang terbaik untuk sementara waktu. Imitasi dan "diskon" dari pesaing juga menimbulkan ancaman bagi keberhasilan strategi pembedaan. Sebagai contoh, wirausahawan telah membangun hotel es di Finlandia untuk bersaing dengan

Tamu di Ice Hotel membayar sampai \$500 per malam untuk meringkuk dan tidur di tempat tidur es dengan memakai selimut dari kulit rusa kutub.

Atas kebaikan AP/Wide World Photos



hotel es asli di Swedia. Perancang pakaian asli berharga tinggi melihat banyak produk-produk tiruan yang jauh lebih murah di pasar segera setelah rancangan mereka memasuki pasar. Jebakan lain adalah melakukan pembedaan secara berlebihan (overdifferentiate) dan menetapkan biaya terlalu besar sehingga harga produk membuat produk tersebut tersingkir dari pasar. Risiko terakhir adalah terlalu berfokus pada ciri-ciri fisik produk atau jasa dan mengabaikan faktor-faktor psikologis penting seperti status, gengsi dan citra yang dapat menjadi sumber pembedaan yang sangat kuat.

Strategi fokus—strategi yang dilakukan oleh perusahaan untuk memilih salah satu atau lebih segmen pasar, mengidentifikasi kebutuhan, keinginan dan minat pelanggan, dan menawarkan pada mereka barang atau jasa khusus yang dirancang agar unggul dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan minat mereka.

FOKUS. Strategi fokus mengakui bahwa tidak semua pasar homogen. Pada kenyataannya, di pasar mana pun, banyak segmen pelanggan yang berbeda, masing-masing mempunyai kebutuhan, keinginan, dan ciri-ciri yang berbeda. Gagasan utama strategi ini adalah memilih salah satu (atau lebih) segmen pasar, mengidentifikasi kebutuhan, keinginan, minat khusus pelanggan, dan menawarkan pada mereka barang atau jasa yang dirancang agar unggul dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan minat mereka. Strategi fokus disusun berdasarkan perbedaan di antara segmen-segmen pasar.

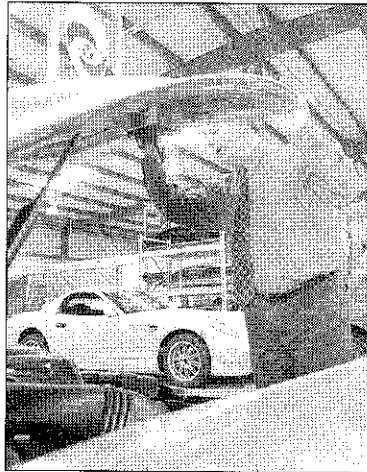
Strategi fokus yang berhasil sangat bergantung pada kemampuan perusahaan kecil untuk mengidentifikasi perubahan kebutuhan kelompok pelanggan sasaran dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk melayani mereka. Ini berarti pemilik dan setiap orang dalam organisasi harus memiliki pemahaman yang jelas tentang cara menambahkan nilai terhadap produk atau jasa untuk pelanggan. Bagaimana produk atau jasa dapat memenuhi kebutuhan pelanggan pada tiap tahapan, dari bahan mentah sampai penjualan akhir?

Daripada mencoba melayani seluruh pasar, perusahaan yang berfokus mengkhususkan diri untuk melayani segmen sasaran atau relung yang spesifik. Strategi fokus secara ideal cocok untuk banyak perusahaan kecil, yang sering kekurangan sumber daya untuk mencapai keseluruhan pasar. Sasaran mereka adalah untuk melayani target pasar yang sedikit secara lebih efektif dan efisien dari pada yang dilakukan oleh pesaingnya yang berkiprah di pasar yang luas. Dasar umum untuk membangun strategi fokus termasuk membidik dengan tepat daerah geografis kecil, menargetkan sekelompok pelanggan dengan kebutuhan atau minat yang serupa (misalnya, orang-orang kidal), atau mengkhususkan diri dalam produk atau jasa spesifik (misalnya, Batteries Plus, toko yang menjual dan memperbaiki segala jenis baterai yang dapat diperkirakan), atau menjual pengetahuan khusus (misalnya, menyimpan karya seni yang sangat berharga dan tak ternilai harganya).

Setelah mengambil alih bisnis lukisan yang dimulai oleh ayahnya pada tahun 1947, Paul Thomarios telah mengubah perusahaan ini menjadi kekuatan yang dominan di pasar Akron, Ohio. Thomarios menemukan landasan bagi strategi relung yang sangat menguntungkan pada tahun 1965 ketika ia mendapatkan kontrak merenovasi dan melukis roket Saturn V dari Apollo Space Program untuk National Aeronautic Space Agency (NASA) di John F. Kennedy Space Center. Saat ini, **Apostolos Group** menghasilkan 25 persen dari penjualan \$15 jutanya dengan memperbaiki dan melukis ulang "berton-ton roket tua di sana," kata Thomarios. Selain NASA, pelanggan perusahaan ini termasuk Detroit Science Center dan U.S. Space and Rocket Center di Huntsville, Alabama.⁴⁹

Pemfokus yang paling berhasil membangun keunggulan bersaing dengan cara berkonsepasi pada relung pasar khusus dan melayani mereka lebih baik daripada yang bisa dilakukan oleh pesaing lainnya. Pada dasarnya, strategi ini bergantung pada penciptaan nilai bagi pelanggan, baik dengan menjadi produsen biaya terendah ataupun dengan membedakan produk atau jasa dalam cara yang unik tetapi pada pasar sasaran yang lebih sempit. Agar lebih baik dalam membidik sasaran, relung haruslah cukup besar untuk dapat menghasilkan laba, layak dicapai melalui media periklanan, dan mampu mempertahankan bisnis sepanjang waktu (yaitu, bukan sekedar iseng-iseng belaka).

Dan Panoz, pendiri dari **Panoz Auto Development**, menerapkan strategi fokus dalam industri yang didominasi oleh raksasa global yang telah banyak menyebabkan wirausahawan mati: industri mobil. Seperti Preston Tucker (perusahaannya mulai beroperasi pada tahun 1946 dan berhenti pada tahun 1958), Henry Kaizer (1946-1948), dan John DeLorean (1981-1983), Panoz membangun perusahaannya dalam relung: mobil sport buatan tangan. Tantangannya sangat berat, dan persyaratan permodalannya tinggi, bahkan untuk pemain relung sekali pun. Pada lini perakitan mobil yang paling tidak otomatis di dunia, setiap Panoz Esperante memerlukan waktu perakitan 200 jam, sekitar 10 kali lebih lama dari yang dibutuhkan Toyota untuk membuat Camry. Panoz mengambil persediaan komponen (sebagian besar dari Ford SVT Mustang Cobra) dan mengubahnya menjadi mobil berkinerja tinggi yang disebutkan oleh satu majalah mobil sebagai "mobil bervolume rendah, buatan terbaik, dan bermesin terbaik di dunia." Dengan harga \$80.000, Panoz mengarahkan Esperante langsung pada pria yang berumur 40 - 50 tahunan yang berpenghasilan lebih dari \$150.000 per tahun dan menjadi pencandu mobil. Pelanggannya biasanya memiliki dua atau tiga mobil lain, dan banyak pelanggan bepergian ke pabrik dekat Atlanta untuk mengambil kulit dan hiasan kayu khusus serta menunggang mobil mereka dibuat. Panoz sedang berusaha memproduksi 30 mobil per bulan, dan perhitungannya memperlihatkan jika ia menjual 200 mobil, ia dapat memperoleh laba. Sekali ia mampu membereskan kekusutan dalam proses perakitan, Panoz berencana memperkenalkan variasi model, seperti hardtop Esperante, agar mencapai sasaran penjualan sebesar 1.000 mobil per tahun.⁵⁰



Dan Panoz, yang perusahaannya bergantung pada strategi fokus, memeriksa Panoz Esperante, mobil berkinerja tinggi.

Atas kebaikan AP/Wide World Photos

Seperti yang disarankan oleh Panoz, mencari strategi fokus bukanlah tanpa risiko. Perusahaan kadang-kadang harus berjuang untuk meraih pangsa pasar kecil dalam jumlah yang cukup besar agar menguntungkan. Apabila perusahaan kecil berhasil dalam relungnya, akan muncul pula bahaya dari pesaing lebih besar yang memasuki pasar dan mengikisnya. Perjuangan Panoz yang terus menerus dalam mempertahankan biayanya agar tetap rendah merupakan hal biasa; volume perusahaan yang kecil namun didukung beberapa relung dapat meningkatkan biaya produksi, menjadikan perusahaan ini rentan terhadap pesaing yang berbiaya lebih rendah ketika harga bergerak naik. Kadangkala perusahaan dengan strategi relung yang berhasil menjadi kacau oleh keberhasilannya dan mencoba memperluas diri ke bidang-bidang lain. Sewaktu semakin menjauh dari strategi intinya, perusahaan kehilangan keunggulan bersaing dan berisiko membingungkan atau mengasingkan pelanggannya.

ANDA Sebagai Konsultan . . .

Satu Jenis Pembuat Keripik

Mark dan Stacy Andrus, pendiri Stacy's Pita Chip Company, telah menjadi pakar dalam mempertahankan biaya rendah dalam perusahaan kecil mereka yang berbasis di Randolph, Massachusetts yang membuat keripik renyah berkaer lemak rendah dari roti pita. Bertempat di gudang berdinding batu bata tua, satu-satunya "tanda" eksterior yang mengidentifikasi perusahaan adalah selebar kertas yang ditempel di pintu. Interiornya bersih dan tidak memiliki hiasan apapun: pendekatan ini benar-benar bermanfaat. Kantor keluarga Andrus didekorasi dengan gaya seadanya. Kursi kantor milik Stacy adalah sisa dari perangkat ruang makan lama milik tantenya. Lokasi perusahaan banyak menyiratkan filosofi pendirinya: hitung semua uang. Bahkan gaji mereka pada "tingkat pemakan bangkai," kata Stacy. "Semuanya masuk ke dalam bisnis."

Setelah meninggalkan karir sebagai psikolog (Mark) dan pekerja sosial (Stacy), pasangan ini memutuskan untuk masuk dalam bisnis pembuatan keripik pita. Pasangan ini, keduanya menyatakan dirinya sebagai "penggemar makanan," bekerja di restoran selama mereka kuliah di California. Di sana mereka mengetahui bahwa mereka mencintai bisnis makanan tetapi mereka tidak bersedia bekerja untuk orang lain. Ketika mereka kembali ke New England, mereka mengembangkan rencana membuka bistro yang menawarkan makanan segar gaya California yang mereka kenal dan nikmati. Akan tetapi, hutang dari perguruan tinggi mengubah rencana mereka. Mereka mulai dengan gerobak dorong yang darinya mereka menjual hot dogs, sosis, dan sambal, pada festival dan perayaan lokal. Segera setelah itu, mereka membawa gerobak mereka ke daerah finansial Boston dan mengubah menu mereka menjadi Stacy's D'Lites, sandwich-dibungkus-roti pita buatan tangan. Menu gerobak mereka sempurna untuk pelanggan sasaran mereka; selama dua jam makan siang, keluarga Andrus biasanya menjual 200 bungkus, dan antrian pelanggan dapat mencapai 30 sampai 40 orang! "Tanpa kecuali," ujar Mark, "orang terakhir dalam antrian biasanya tidak mau menunggu, jadi kami ingin melakukan sesuatu agar mereka mau menunggu."

Apa yang mereka lakukan adalah mendaur ulang roti pita yang tersisa setiap hari. Setiap malam, Mark akan mengambil roti sisa, mengolesinya dengan kayu manis, gula, atau bawang putih dan keju Parmesan, memotongnya kecil-kecil dan memanggangnya. Pelanggan menyukai keripik tersebut! Pada tahun 1996, keluarga Andrus mengambil keputusan untuk berhenti membuat roti tumpuk dan berfokus pada pembuatan keripik roti pita. Sasaran mereka adalah untuk memproduksi secara masal dan menjualnya di seluruh negeri. Dalam mempertahankan filosofi biaya rendah mereka, keluarga Andrus mengambil pendekatan anggaran rendah, menyewa ruangan di Boston Pretzel Bakery dan menggunakan peralatan toko roti

tersebut selama toko roti tersebut tutup. Mereka memotong, mengemas, dan memberi label keripik mereka dengan tangan! Akan tetapi, mereka tidak mau berhemat pada satu hal, yaitu bahan-bahannya. Karena tingkat produksi maksimum mereka hanyalah tujuh kantong kripi per 10 jam sehari, penjualan tahun pertama keluarga Andrus hanya sebesar \$25.000. Sewaktu penjualan tumbuh dengan stabil, mereka mulai menginvestasikan peralatan otomatis dan pindah ke lokasi yang mereka tempati sekarang. Mereka membersihkan, memperbaiki, dan mengecat sendiri seluruh fasilitas seluas 10.000 kaki persegi. (David membangun "ruangan kecil" dari kayu-kayu bekas kemasan pengiriman mesin!) Tahun kedua operasinya menghasilkan penjualan sebesar \$450.000.

Keluarga Andrus memerlukan modal untuk berkembang, tetapi tanpa catatan yang mendalimi, mereka tahu mereka harus mempersiapkan rencana bisnis yang bagus. Dengan Stacy sebagai pemilik mayoritasnya, Stacy's Pita Chip Company memenuhi syarat untuk mendapatkan pinjaman khusus dari Small Business Administration yang membantu wirausahawan wanita melalui BankBoston, tempat banyak mantan pelanggan gerobak mereka bekerja. Mereka mendapatkan pinjaman sebesar \$360.000. "Saya mempunyai rencana bisnis yang bagus dan kuat," kata Stacy. "dan kami memiliki permintaan." Rencananya termasuk surat dari eksekutif perusahaan penerbangan yang menyatakan bahwa perusahaannya akan membeli 1 juta kantong keripik roti pita Stacy apabila perusahaan tersebut mampu menjualnya.

Ketika penjualan mulai meningkat, keluarga Andrus mulai mencari peralatan yang lebih otomatis yang dapat membantu mereka meningkatkan produksinya. Mereka tidak dapat menemukan mesin pemotong otomatis yang mereka perlukan, dan untuk membeli mesin sesuai pesanan mereka harus mengeluarkan uang paling tidak sebesar \$100.000 yang tidak mampu mereka keluarkan. Setelah mencari selama setahun, mereka akhirnya menemukan mesin pemotong wortel yang telah digunakan Campbell Soup Company selama 40 tahun! Harganya hanyalah \$18.000. Mark memodifikasi mesin antik ini, dan mesin ini masih tetap digunakan sampai saat ini. Ketika keluarga Andrus memerlukan oven dengan ban berjalan dan suhu, kecepatan, dan aliran udara yang dapat disesuaikan, mereka tidak dapat menemukan mesin bekas pakai, dan mereka juga tidak mampu mengeluarkan \$160.000 untuk mesin baru. Solusi mereka: Mereka membuat kesepakatan dengan produsen oven untuk membuat dua oven seharga \$80.000: mereka membeli satu, dan produsen oven menyimpan satunya untuk digunakan sebagai prototipe untuk meningkatkan penjualannya. Sewaktu penjualan meningkat, mereka membeli oven kedua dari pembuat roti yang pailit hanya seharga \$13.000, menbebaskan pembelian tersebut pada kartu kredit karena tidak ada bank yang mau meminjamkan mereka uang! "Sekarang kita dapat membuat 700 kantong per hari," kata Mark.

Keluarga Andrus sangat sedikit dalam mengeluarkan uang untuk iklan, sebaliknya, tergantung pada metode yang mereka gunakan sewaktu mereka menjual makanan dari

gerobak. Mereka membuat pertunjukan pribadi pada pameran perdagangan, melakukan demo masak, tampil di muka umum, dan toko-toko kelontong di seluruh negeri, memberikan contoh gratis untuk orang-orang yang lewat.

Di balik beban kerja berat yang mereka hadapi dan tantangan terus menerus dalam menjalankan bisnis, keluarga Andrus tahu mereka mengambil keputusan tepat ketika mereka memulai Stacy's Pita Chip Company. "Ketika kami membahas untuk memulai bisnis sendiri, kami berpikir, apabila kami tidak melakukannya sekarang, di masa depan kelak kami akan berpikir, 'kami berharap kami dulu melakukannya,'" kata Mark. "Rasa penyesalan yang Anda miliki hanyalah untuk hal-hal yang tidak Anda coba," tambah Stacy.

1. Di antara tiga strategi dasar yang telah dibahas dalam bab ini, strategi manakah yang digunakan Mark dan Stacy? Jelaskan. Seberapa efektif strategi tersebut?

2. Ketika mengimplementasikan strategi mereka, bagaimana keluarga Andrus menggunakan ukuran perusahaan bagi keunggulan mereka? Bagaimana Anda menilai tingkat kreativitas yang mereka perlihatkan dalam mengelola bisnis mereka?

3. Saran apa saja yang dapat Anda berikan kepada keluarga Andrus untuk memperbaiki masa depan perusahaannya?

Sumber: Anne Stuart, "The Pita Principle," Inc., August 2001, pp. 58—64; Stacy's Pita Chip Company, www.pitachips.com.

Victoria's Secret perusahaan pesanan lewat surat yang pernah terkenal karena relungnya dalam pakaian dalam, mengambil resiko kehilangan daya tarik pada pelanggan tradisionalnya karena perusahaan itu terlalu menyimpang dari akarnya. Disamping pilihan pakaian dalamnya yang beragam, *Victoria's Secret* juga menjual baju pesta dansa, jeans dan pakaian kasual, serta pakaian kerja. Memperkeruh citranya di mata pelanggan menempatkan perusahaan tersebut berada dalam bahaya kehilangan identitasnya.

Contoh Perusahaan

Strategi yang efektif mengidentifikasi seperangkat lengkap faktor-faktor keberhasilan - keuangan, pengoperasian, dan pemasaran - yang bersama-sama menghasilkan keunggulan bersaing untuk perusahaan kecil. Rencana tindakan yang dihasilkannya membedakan perusahaan itu dari pesaing dengan memanfaatkan keunggulan bersaingnya. Fokus dari keseluruhan strategi ini adalah pelanggan. Pelanggan adalah inti dari bisnis, dan strategi bersaing ini akan sukses hanya bila diarahkan untuk memberi layanan pada pelanggan sasaran lebih baik daripada yang diberikan oleh pesaing. Strategi yang efektif menarik keunggulan bersaing perusahaan kecil dengan memanfaatkan kekuatannya dan menjadikan pelanggan sebagai fokus utamanya. Strategi ini juga menunjukkan metode untuk mengatasi kelemahan perusahaan, dan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang memerlukan tindakan.

STRATEGI DALAM BERTINDAK. Strategi yang dipilih oleh perusahaan kecil tergantung pada keunggulan bersaingnya dalam segmen pasar yang didalamnya perusahaan itu bersaing. Dalam beberapa hal, perusahaan akan menerapkan lebih dari satu strategi. Ketika perusahaan telah mempunyai keunggulan strategis yang terdefinisi dengan jelas, perusahaan ini akan mencari strategi pertumbuhan yang sangat agresif dalam usahanya untuk meningkatkan pangsa pasar. Tindakan ini terutama benar ketika perusahaan mencapai keunggulan menjadi "Penggerak pertama" di pasar dengan hanya sedikit persaingan langsung. Dengan menjadi yang pertama di pasar, perusahaan membangun pengakuan nama dan basis pelanggan yang setia. Starbucks Coffee terus meraih keuntungan menjadi perusahaan pertama yang mendirikan jaringan warung kopi untuk kalangan atas di pasar utama setelah Howard Schultz mengunjungi Milan, Italia, dan memperhatikan popularitas bar-bar espresso. Setahun kemudian, pada tahun 1984, Schultz meluncurkan konsep bar kopi sebagai uji coba di Seattle, Washington. Dewasa ini, jaringan ini telah memiliki hampir 6.000 lokasi di seluruh dunia! Strategi yang agresif kadang-kadang menjadi boomerang apabila pesaing yang lebih besar memutuskan untuk bertarung kembali. Dalam banyak kasus, pepatah kuno menyebutkan "katak besar dalam kolam kecil" membuat perusahaan kecil dapat memperoleh laba besar di relung pasar tanpa menarik perhatian pesaing yang lebih besar.

Perusahaan kecil harus dapat mengembangkan strategi yang memanfaatkan semua keunggulan bersaing dari skala usaha dengan cara:

- Memberi tanggapan yang cepat terhadap kebutuhan pelanggan.
- Tetap fleksibel dan bersedia berubah.

- Terus-menerus mencari segmen-segmen pasar yang baru dan sedang tumbuh.
- Membangun dan mempertahankan relung pasar.
- Mengembangkan "biaya peralihan" biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan sehubungan dengan peralihan produk atau jasa perusahaan pesaing, melalui layanan dan loyalitas pribadi.
- Tetap bersikap sebagai wirausahawan dan bersedia mengambil resiko dan bertindak secepat kilat.
- Terus menerus melakukan pembaharuan.

Langkah ke 8: Mewujudkan Rencana Strategis Ke Dalam Rencana Tindakan

Tidak ada rencana strategis yang lengkap sebelum ditindaklanjuti dengan tindakan. Manajer perusahaan kecil harus mengubah rencana-rencana strategi ke dalam rencana operasional yang memandu perusahaan dari hari ke hari dan menjadi bagian bisnis aktif yang terlihat nyata. Perusahaan kecil tidak akan mendapat manfaat dari rencana strategis yang hanya ditempatkan di rak berdebu.

MENGIMPLEMENTASIKAN STRATEGI. Agar rencana strategis dapat dilaksanakan, pemilik perusahaan harus membaginya ke dalam proyek-proyek, dan dengan seksama mendefinisikan masing-masing proyek itu menurut kriteria berikut:

Tujuan. Apa yang ingin dicapai dengan merancang proyek ini?

Lingkup. Bidang-bidang mana dalam perusahaan yang akan dilibatkan dalam proyek ini?

Kontribusi. Bagaimana proyek yang satu berhubungan dengan proyek lain dan dengan keseluruhan rencana strategis?

Persyaratan sumber daya. Sumber daya manusia dan keuangan apa yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek dengan berhasil?

Waktu. Jadwal dan tenggat waktu bagaimana yang dapat memastikan penyelesaian proyek ini?

Segera setelah wirausahawan menetapkan prioritas terhadap proyek-proyek ini, mereka dapat mulai mengimplementasikan rencana strategis itu.

Melibatkan karyawan dan mendelegasikan wewenang kepada mereka sangat penting, sebab proyek-proyek ini mempengaruhi mereka secara langsung. Bila orang-orang dalam organisasi telah dilibatkan dalam proses manajemen strategis sampai di titik ini, mereka akan lebih memahami langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mencapai sasaran organisasi dan juga sasaran profesional mereka sendiri dengan lebih baik. Keterlibatan dini dari seluruh karyawan dalam proses manajemen strategis ini merupakan kemewahan yang tidak dapat dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar. Komitmen untuk meraih tujuan perusahaan merupakan kekuatan besar, namun keterlibatan ini merupakan prasyarat untuk pencapaian komitmen total karyawan. Tanpa tim dari karyawan yang berdedikasi tinggi dan bertanggung jawab, strategi perusahaan biasanya akan gagal.

Langkah ke 9: Menentukan Pengendalian yang Tepat

Sejauh ini, proses perencanaan telah menciptakan tujuan organisasi dan telah mengembangkan strategi untuk mencapainya, tetapi kinerja perusahaan yang sesungguhnya, jarang, sekalipun pernah, sesuai dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Manajer segera menyadari perlunya mengendalikan hasil-hasil yang menyimpang dari rencana semula.

MENGENDALIKAN STRATEGI. Perencanaan tanpa pengendalian memiliki nilai operasional yang kecil; oleh karena itu program perencanaan yang baik membutuhkan proses pengendalian dalam pelaksanaannya. Rencana yang disusun dalam proses perencanaan strategis ini menjadi standar yang akan mengukur kinerja sesungguhnya. Penting bagi semua orang dalam organisasi untuk memahami - dan terlibat dalam - proses perencanaan dan pengendalian.

5. Memahami pentingnya pengendalian seperti balanced scorecard dalam proses perencanaan.

Mengendalikan proyek dan menjaganya tetap dalam jadwal berarti bahwa pemilik harus mengidentifikasi dan melacak indikator-indikator kinerja kunci. Sumber indikator-indikator ini adalah data operasi dari kegiatan bisnis normal perusahaan; indikator-indikator ini merupakan acuan untuk mendeteksi penyimpangan dari standar yang telah ditentukan. Akunting, produksi, penjualan persediaan, kualitas, layanan pelanggan dan kepuasan, serta catatan operasi lainnya merupakan sumber data primer, yang dapat digunakan oleh manajer untuk mengendalikan kegiatan. Sebagai contoh, pada proyek layanan pelanggan, indikator kinerja meliputi jumlah keluhan pelanggan, jumlah pesanan yang dikembalikan, persentase pengiriman tepat waktu, dan ukuran ketepatan order.

Untuk menilai keefektifan strategi mereka, beberapa perusahaan mengembangkan **balanced scorecards** (kartu skor berimbang), seperangkat pengukuran unik terhadap perusahaan yang meliputi ukuran finansial dan operasional serta memberikan gambaran yang cepat dan luas mengenai kinerja total perusahaan. Seorang penulis mengatakan bahwa balanced scorecards:

Adalah model bisnis canggih yang membantu perusahaan memahami apa yang benar-benar mendorong kesuksesannya. Model ini agak mirip seperti control panel pada pesawat ruang angkasa—bisnis sama dengan speedometer, odometer, dan pengukur suhu pesawat yang seluruhnya bergabung menjadi bersatu. Model ini mengawasi segala macam hal, termasuk kemajuan finansial dan pengukuran yang lebih lunak—segala sesuatu dari kepuasan pelanggan sampai tingkat pengembalian investasi—yang perlu dikelola untuk meraih tujuan akhir: pertumbuhan yang mendatangkan laba.⁵¹

Balanced scorecard—
seperangkat pengukuran unik terhadap perusahaan yang meliputi ukuran finansial dan operasional serta memberikan gambaran yang cepat dan luas mengenai kinerja total perusahaan.

Bukan ya semata-mata bergantung pada pengukuran finansial tradisional, balanced scorecard memberikan pandangan luas berdasarkan perspektif finansial maupun operasional. Dasar pemikiran dibalik kartu skor ini adalah ketergantungan hanya pada satu ukuran kinerja perusahaan membahayakan. Sama seperti pilot dalam pesawat jet tidak dapat terbang dengan aman hanya dengan berfokus pada satu alat tunggal, wirausahawan tidak dapat mengelola perusahaan hanya dengan berkonsentrasi pada satu pengukuran tunggal saja. Kerumitan mengelola perusahaan menuntut wirausahawan mampu melihat ukuran-ukuran kinerja dalam beberapa bidang secara serentak. "Untuk mengetahui apakah perusahaan dapat bertahan atau tidak bukan berarti hanya melihat pada labanya," kata seorang manajer.⁵² Kartu skor yang mengkomunikasikan hasil yang relevan dari seluruh aspek operasi memungkinkan semua orang dalam organisasi itu melihat bagaimana kinerja mereka berkaitan dengan misi, sasaran dan tujuan perusahaan.

Ketika menyusun balance scorecard untuk perusahaannya, wirausahawan harus menetapkan sasaran untuk masing-masing indikator kinerja perusahaan dan kemudian menciptakan ukuran yang berarti untuk masing-masing indikator.

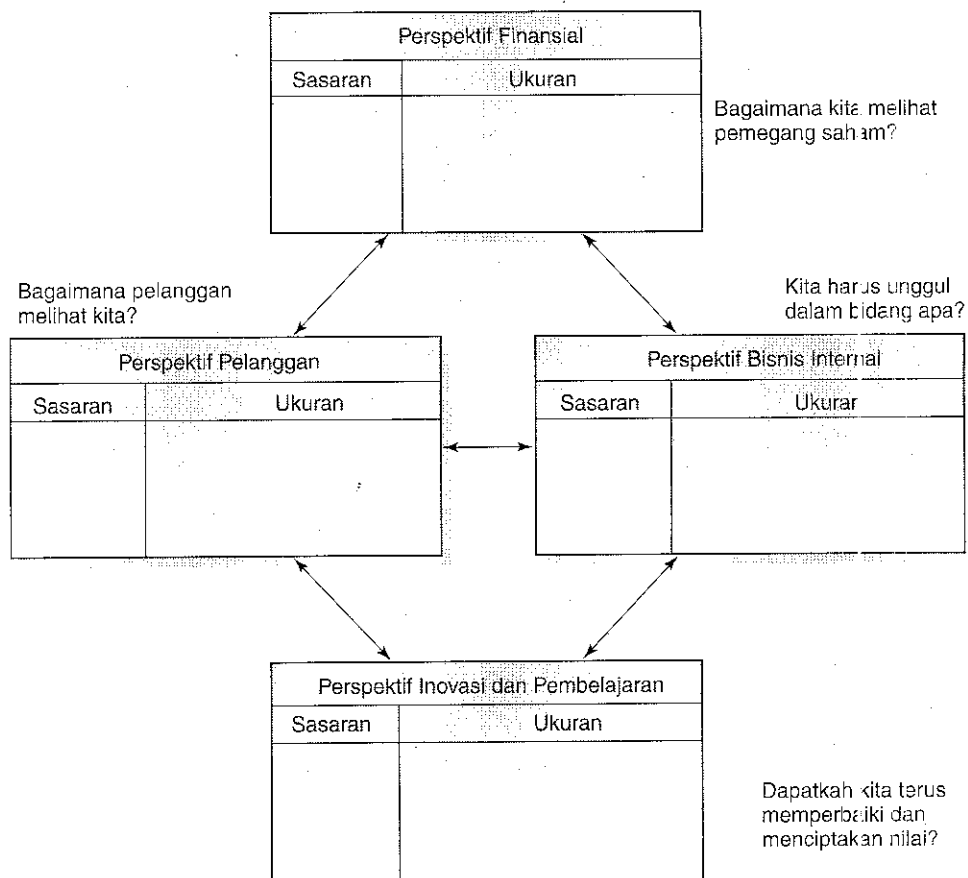
Sebagai contoh, Court Coursey, pendiri **Certifiedmail.com**, perusahaan yang mengantarkan surat jaminan secara elektronik, telah mengembangkan kartu skor yang meliputi berbagai macam pengukuran mulai dari kinerja finansial sampai kepuasan karyawan. Setiap kuartal, Coursey menyampaikan kartu skor satu halaman milik Certifiedmail.com kepada ke-10 karyawan ya sebagai tinjauan. "Cara yang baik untuk memahami keadaan dan kinerja perusahaan," katanya. Kartu skor memberikan umpan balik yang penting kepada Coursey yang memungkinkannya untuk menyesuaikan gaya manajemennya dan arah perusahaan bila diperlukan. Kartu skor ini telah memperbaiki kinerja Certifiedmail.com. Salah satu prioritas utama Coursey adalah pengendalian biaya, namun kartu skor tersebut baru-baru ini menunjukan praktek sia-sia yang akhirnya ia hentikan. "[Kartu skor ini] memperlihatkan pada saya cara menghemat uang," ujarnya. "Dan kartu skor ini mungkin tidak pernah saya lihat tanpa umpan balik."⁵³

Contoh Perusahaan

Idealnya, balanced scorecard melihat bisnis dari empat perspektif penting seperti yang diperlihatkan pada Gambar 3.3.⁵⁴

Perspektif Pelanggan: Bagaimana pelanggan melihat kita? Pelanggan menilai perusahaan paling tidak dari empat standar: waktu (lama waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk mengantarkan barang atau jasa), kualitas (seberapa baik produk atau jasa perusahaan dalam kaitannya dengan

GAMBAR 3.3 Balance Scorecard Menghubungkan Pengukuran Kinerja



keandalan, daya tahan, dan ketepatan), kinerja (berkaitan dengan kinerja barang atau jasa yang diharapkan), dan layanan (seberapa baik perusahaan memenuhi atau melebihi nilai pengharapan pelanggan). Karena sasaran-sasaran yang berhubungan dengan pelanggan bersifat eksternal, maka manajer harus mewujudkan sasaran tersebut ke dalam tindakan-tindakan yang harus dikerjakan oleh perusahaan untuk memenuhi pengharapan pelanggan.

Perspektif Bisnis Internal: Kita harus unggul dalam bidang apa? Faktor-faktor internal yang harus difokuskan manajer adalah faktor yang mempunyai dampak terbesar dalam kepuasan dan retensi pelanggan serta dalam keefektifan dan keefisienan perusahaan. Maka mengembangkan tujuan dan ukuran untuk faktor-faktor seperti kualitas, siklus waktu, produktivitas, biaya dan lain-lainnya yang langsung dipengaruhi karyawan menjadi sangat penting.

Perspektif Inovasi dan Proses Pembelajaran: Dapatkah kita terus memperbaiki dan menciptakan nilai? Pandangan perusahaan ini mengenali bahwa sasaran-sasaran yang dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan tidak pernah statis; sasaran tersebut terus berubah. Apabila perusahaan ingin meneruskan pola keberhasilannya, perusahaan tidak dapat tinggal diam; melainkan harus terus memperbaiki diri. Kemampuan perusahaan untuk berinovasi, belajar, dan memperbaiki diri menentukan masa depannya. Sasaran dan ukuran ini menekankan pentingnya perbaikan yang berkelanjutan dalam kepuasan pelanggan dan operasi bisnis internal.

Perspektif Finansial: Bagaimana kita melihat pemegang saham? Ukuran kinerja yang paling tradisional, standar finansial menunjukkan bagaimana strategi keseluruhan perusahaan dan pelaksanaannya meningkatkan hasil akhirnya. Ukuran ini berfokus pada faktor-faktor seperti kemampu-labaan (profitability), pertumbuhan, dan nilai pemegang saham. Pada balanced scorecards, perusahaan sering memecah sasaran finansial menjadi tiga kategori: bertahan hidup, berhasil, dan tumbuh.

Walaupun balanced scorecards merupakan alat penting yang membantu manajer memonitor perusahaannya, namun juga menjadi alat penting untuk mengubah perilaku organisasi dan

untuk menjaga agar setiap orang tetap berfokus pada persoalan yang sebenarnya. Sewaktu kondisi berubah, manajer harus membuat koreksi dalam kinerja, kebijakan, strategi dan tujuan untuk mengembalikan kinerja perusahaan. Sebagian besar perusahaan kecil tidak memerlukan sistem pengendalian yang canggih dan mahal. Sistem tersebut haruslah praktis sehingga menjadi bagian alami dari proses manajemen.

KESIMPULAN

Proses perencanaan strategi tidak berakhir dengan sembilan langkah yang dijelaskan di sini; proses ini merupakan prosedur yang terus berkelanjutan yang harus terus diulang oleh wirausahawan. Dalam setiap langkah, manajer dan karyawan mendapatkan pengalaman, sehingga langkah berikutnya menjadi semakin mudah. Proses perencanaan yang dijelaskan di sini dirancang sesederhana mungkin. Tidak ada perusahaan kecil yang harus dibebani dengan proses perencanaan rumit, terperinci, dan formal yang tidak dapat digunakan secara mudah. Proses seperti itu membutuhkan waktu lama untuk mengoperasikannya, dan proses tersebut menyebabkan lautan kerja administrasi. Wirausahawan tidak membutuhkan keduanya.

Mengapa? Kemanakah proses perencanaan strategis ini? Proses ini mengajarkan tingkat disiplin yang penting bagi keberlangsungan hidup perusahaan kepada pemiliknya. Proses ini membantu pemilik mempelajari perusahaan, kompetensi inti, pesaing, dan yang terpenting, pelanggannya. Meskipun tidak menjamin keberhasilan, perencanaan strategis ternyata secara dramatis meningkatkan peluang keberlangsungan hidup perusahaan kecil dalam lingkungan bisnis yang penuh intrik.

RINGKASAN BAB

1. Menahami pentingnya manajemen strategis bagi perusahaan kecil.

Karena dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan dari lingkungan bersaing yang berubah dengan cepat, perusahaan kecil perlu panduan yang dapat diberikan oleh manajemen strategis. Manajemen strategis memungkinkan perusahaan membedakan dirinya dari para pesaing.

2. Menjelaskan alasan dan cara perusahaan kecil harus menciptakan keunggulan bersaing di pasar.

Tujuan mengembangkan rencana strategis adalah menciptakan citra unik perusahaan kecil dalam benak calon pelanggan. Perusahaan membangun keunggulan bersaing dalam kompetensi intinya, yang merupakan seperangkat kemampuan unik yang dikembangkan oleh perusahaan dalam bidang-bidang operasional kunci, seperti kualitas, layanan, inovasi, pembinaan tim, fleksibilitas, kepekaan, dan lain-lain yang membuat perusahaan ini mampu mengalahkan pesaing. Bidang operasional kunci tersebut dikerjakan oleh perusahaan dengan

sebaik-baiknya dan merupakan titik penting dalam strategi. Tahap ini harus mengidentifikasi pangsa pasar sasaran dan menentukan cara untuk memposisikan perusahaan dalam pasar tersebut. Wirausahawan harus mengenali beberapa cara untuk membedakan perusahaannya dari pesaingnya.

3. Mengembangkan perencanaan strategis dengan menggunakan sembilan langkah proses perencanaan strategis.

Perusahaan kecil memerlukan rencana strategis yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan khusus mereka.

Langkah 1. Mengembangkan visi yang jelas dan mewujudkannya menjadi pernyataan misi yang sangat berarti.

Langkah 2. Memperkirakan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan adalah faktor-faktor internal yang positif; kelemahan merupakan faktor-faktor internal yang negatif.

Langkah 3. Melihat-lihat lingkungan sekitar untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Peluang adalah pilihan eksternal yang positif; ancaman adalah pendorong eksternal yang negatif.

Langkah 4. Mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan perusahaan. Perusahaan memiliki faktor-faktor kunci yang menentukan keberhasilannya, dan faktor-faktor ini harus merupakan bagian dari kesatuan strategi perusahaan. Faktor-faktor keberhasilan utama merupakan hubungan antara variabel yang dapat dikendalikan dan faktor penting yang mempengaruhi kemampuan perusahaan bersaing dalam pasar.

Langkah 5. Analisa persaingan. Kenali pesaing seperti Anda mengenali diri Anda sendiri. Matriks profil persaingan menjadi alat yang berguna untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan pesaing.

Langkah 6. Menyusun sasaran dan tujuan perusahaan. Sasaran merupakan atribut-atribut yang berusaha dicapai oleh perusahaan yang bersifat umum dan berjangka panjang. Tujuan bersifat dapat diukur dan lebih tepat; tujuan harus bersifat spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, masuk akal, tepat waktu, dan dibuat tertulis. Prosesnya bekerja dengan baik apabila manajer dan karyawan terlibat secara aktif.

Langkah 7. Merumuskan opsi-opsi strategis dan memilih strategi yang tepat. Strategi adalah rencana permainan yang direncanakan akan digunakan perusahaan untuk mencapai sasaran dan misinya. Hal tersebut harus berpusat pada faktor-faktor kunci keberhasilan yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya.

Langkah 8. Mewujudkan rencana strategis ke dalam rencana tindakan. Perencanaan strategis belum lengkap bila pemilik tidak melakukan tindakan.

Langkah 9. Menentukan pengendalian yang tepat. Kinerja yang sesungguhnya, jarang, walaupun pernah, persis cocok dengan perencanaan. Data pengoperasian bisnis merupakan petunjuk untuk mengenali penyimpangan rencana. Informasi ini berguna untuk menetapkan strategi di masa depan.

Proses perencanaan strategis tidak berakhir dengan sembilan langkah ini; sebaliknya, hal itu merupakan proses berkesinambungan yang akan terus diulang oleh wirausahawan.

4. Membahas karakteristik strategi biaya rendah, diferensiasi, dan fokus serta mengetahui waktu penggunaannya.

Tiga opsi strategi dasar adalah kepemimpinan dalam biaya, pembedaan, dan fokus. Perusahaan yang mengejar strategi kepemimpinan dalam biaya berjuang untuk menjadi produsen dengan biaya terendah dibandingkan dengan para pesaing dalam industrinya. Perusahaan yang mengikuti strategi pembedaan mencari cara untuk membangun loyalitas pelanggan dengan memposisikan barang atau jasanya dalam bentuk yang unik atau berbeda. Dengan kata lain, perusahaan berjuang untuk menjadi lebih baik daripada para pesaing pada hal-hal yang dihargai oleh pelanggan. Strategi fokus menyadari bahwa tidak semua pasar bersifat homogen. Prinsip ide strategi ini adalah untuk memilih satu (atau lebih) segmen, mengenali kebutuhan, keinginan, dan minat khusus pelanggan, dan mendekati mereka dengan barang atau jasa yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan, keinginan, dan minat tersebut. Strategi fokus membangun perbedaan di antara segmen pasar.

5. Memahami pentingnya pengendalian seperti balanced scorecard dalam proses perencanaan.

Seperti seorang pilot yang mengomandoi pesawat tidak bisa terbang dengan aman bila berfokus pada satu alat tunggal saja, wirausahawan tidak dapat mengelola perusahaan hanya dengan berkonsentrasi pada satu pengukuran tunggal saja. Balanced scorecard adalah seperangkat pengukuran unik terhadap perusahaan yang meliputi ukuran finansial dan operasional serta memberikan gambaran yang cepat dan luas mengenai kinerja total perusahaan.

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI:

1. Mengapa perencanaan strategis penting bagi perusahaan kecil?
2. Apakah keunggulan bersaing itu? Mengapa sangat penting bagi perusahaan kecil dalam membentuk keunggulan bersaing ini?
3. Apa saja langkah-langkah dalam proses manajemen strategis?
4. "Pelanggan kami tidak hanya suka es krim kami," tulis Ben Cohen dan Jerry Greenfield, pendiri Ben & Jerry's Homemade Inc. "Mereka menyukai keyakinan perusahaan kami. Mereka menyukai bagaimana rasanya berbisnis dengan kami." Apa maksud mereka?
5. Apa yang dimaksud dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman? Berikan contohnya masing-masing.
6. Jelaskan ciri-ciri tujuan yang obyektif. Mengapa menetapkan tujuan itu penting?
7. Apa yang dimaksud dengan strategi bisnis?
8. Uraikan tiga strategi yang bisa digunakan oleh perusahaan kecil. Dalam kondisi apa tiap strategi tersebut akan sangat berhasil?
9. Jelaskan bagaimana perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing dengan menggunakan ketiga strategi yang dijelaskan dalam bab ini: kepemimpinan dalam

biaya pembedaan, dan fokus. Beri contoh perusahaan yang menggunakan masing-masing strategi itu.

10. Bagaimana proses pengendalian terkait dengan proses perencanaan?

THE BUSINESS DISC

Buka The Business Disc. Dari menu di sebelah atas monitor Anda, pilih opsi "Reference" dan kemudian klik pada "General Information." Di sini Anda akan menemukan beberapa panduan referensi yang menawarkan informasi berguna bagi wirausahawan. Klik pada "Strategic Planning for the Growing Business" dan lihat konsepnya dalam panduan referensi ini dan dalam Bab 2. Tulis pernyataan misi perusahaan Anda. Kemudian, identifikasi kekuatan dan kelemahan utama yang dapat diandalkan perusahaan Anda. Kembangkan daftar dua atau tiga peluang dan ancaman

BUSINESS PLAN PRO

Business Plan Pro

Setelah Anda mempelajari konsep tujuan, misi dan faktor kunci keberhasilan Anda untuk perusahaan, pergilah ke bagian "Concept Kick-Off" dari Business Plan Pro dan mulai bekerja pada masing-masing sub-bagiannya.

Tujuan. Dengan menggambarkan kriteria dalam Bab 3 yang menjelaskan tujuan perusahaan, buatlah daftar tiga atau empat tujuan penting yang harus dicapai perusahaan Anda agar dapat terus berkembang.

Misi. Dalam bab ini masukkan pernyataan misi perusahaan Anda. Dalam sebagian besar kasus, pernyataan misi ini memerlukan penulisan ulang beberapa kali sebelum akhirnya pernyataan misi ini menyatakan yang ingin Anda sampaikan. Saran kami adalah dengan meminta empat atau

Setelah Anda mempelajari konsep tujuan, misi dan faktor kunci keberhasilan Anda untuk perusahaan,

11. Apakah balanced scorecard itu? Apa nilai yang ditawarkan kepada wirausahawan yang sedang mengevaluasi keberhasilan strategi yang mereka gunakan saat itu?

yang dihadapi perusahaan baru Anda. Sekarang, tentukan sasaran dan tujuan yang mempunyai arti bagi perusahaan baru Anda. (Pastikan untuk memilih kerangka waktu yang masuk akal; enam bulan sampai satu tahun mungkin yang terbaik.) Akhirnya, jabarkan strategi yang rencananya akan Anda gunakan untuk mengembangkan daya bersaing perusahaan Anda. Bagaimana Anda akan membedakan perusahaan Anda agar menarik dan mempertahankan pelanggan?

lima orang untuk membaca pernyataan misi dan memberitahu pendapat mereka tentang hal tersebut.

Kunci Keberhasilan. Dalam langkah keempat dari proses perencanaan strategis, Anda diminta untuk mengidentifikasi factor-faktor kunci keberhasilan untuk perusahaan. Dengan menerapkan materi tersebut pada usaha Anda, masukkan factor-faktor kunci keberhasilan Anda.

Aspek-aspek penting lain mengenai perusahaan Anda yang berkaitan dengan bab ini dapat dimasukkan dalam sub-bagian seperti "Company Summary" dan "What You Are Selling." Materi ini tidak akan menyelesaikan bagian ini tetapi akan menyebabkan Anda mampu menangkap pemikiran Anda sewaktu hal tersebut masih segar dalam ingatan Anda.



1. Hubungi pemilik perusahaan kecil yang bersaing langsung dengan raksasa industri (seperti Home Depot, Wall Mart, Barnes and Nobles, atau yang lainnya). Apa yang dilihat pemiliknya sebagai keunggulan bersaingnya? Strategi bersaing apa yang digunakan pemiliknya? Seberapa berhasilkah hal tersebut? Perubahan apa saja yang akan Anda sarankan dilakukan oleh pemiliknya?
2. Dalam bukunya, *The HP Way*, Dave Packard, rekan pendiri Hewlett-Packard, menjabarkan tujuh komitmen dari *The HP Way*:
 - Laba—sumber kekuatan utama perusahaan.
 - Pelanggan—perbaikan terus menerus dalam nilai produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan.
 - Minat—mencari peluang baru tetapi membatasinya terhadap produk dan jasa pelengkap berdasarkan pada kompetensi inti perusahaan.
 - Pertumbuhan—ukuran bagi kekuatan dan persyaratan untuk dapat bertahan.
 - Karyawan—memberikan peluang bagi peningkatan karir, bagian dalam keberhasilan mereka, dan menawarkan keamanan bekerja berdasarkan kinerja.
 - Organisasi—melindungi motivasi, inovasi dan kreativitas individu dengan cara memberikan kebebasan kepada karyawan untuk bekerja mencapai sasaran dan tujuan.
 - Kewarganegaraan—menyumbang dalam cara positif kepada komunitas dan masyarakat secara keseluruhan.

Dengan cara-cara bagaimana nilai-nilai ini membantu HP menetapkan visinya? Daya bersaingnya? Seberapa penting bagi wirausahawan untuk menentukan sistem nilai untuk memandu perusahaan mereka?

3. Hubungi wirausahawan setempat dan bantu ia membuat balanced scorecard untuk perusahaannya. Tujuan apa saja yang dibuat oleh Anda dan pemiliknya dalam keempat perspektif? Ukuran apa saja yang Anda gunakan untuk menilai kemajuan terhadap tujuan-tujuan ini?
4. Gunakan alat-alat strategis yang diberikan dalam bab ini untuk membantu pemilik perusahaan kecil setempat menemukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaannya. Identifikasi faktor-faktor keberhasilan utama yang relevan dan analisa pesaingnya. Bantulah pemilik membuat strategi untuk keberhasilan bisnisnya.
5. Pilih seorang wirausahawan di komunitas Anda dan wawancarai beliau. Apakah perusahaannya memiliki rencana strategis? Pernyataan misi? Mengapa atau mengapa tidak? Apa yang dianggap menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan? Peluang dan ancaman apa yang dirasakan pemiliknya? Citra apa yang ingin diciptakan oleh pemilik untuk perusahaannya? Apakah usahanya berhasil? (Apakah Anda setuju?) Strategi persaingan umum manakah yang dianut perusahaan tersebut? Siapakah pesaing utama perusahaan itu? Bagaimana pemilik menilai peluang keberhasilan di masa depan (gunakan skala rendah (1) sampai tinggi (10)). Setelah Anda menyelesaikan wawancarnya, gunakan kuesioner berikut untuk menilai orientasi strategis perusahaan. Bandingkan penilaian Anda dengan penilaian teman-teman sekelas Anda. Apakah ada, kesimpulan umum apa yang dapat ditarik dari wawancara tersebut?

Apakah Pemilik Mengelola Bisnisnya Secara Strategis?

Nilailah kegiatan manajemen yang Anda lakukan sekarang ini pada masing-masing pertanyaan berikut:

1. Dalam dua tahun terakhir, apakah Anda menulis atau memperbarui pernyataan misi Anda?

Ya (nilai 10)

Tidak (nilai 0)

Q.1. _____

2. Apakah Anda yakin bahwa karyawan menyadari nilai-nilai yang dianut perusahaan dalam menjalankan bisnisnya?

Pasti (nilai 10)

Umumnya (nilai 7)

Tidak pasti (nilai 3)

Saya tidak pernah berbagi nilai-nilai saya dengan karyawan (nilai 0)

Q.2. _____

3. Apakah tiap manajer memiliki seperangkat tujuan kinerja yang jelas untuk lingkup tanggung jawabnya?

Ya (nilai 10)

Sebagian (nilai 5)

Tidak (nilai 0)

Q.3. _____

4. Apakah Anda secara teratur bertemu dengan manajer dan karyawan untuk membicarakan perilaku pesaing?

Teratur (nilai 10)

Tidak resmi dan tidak terjadwal (nilai 5)

Belum pernah melakukan (nilai 0)

Q.4. _____

5. Apakah karyawan Anda mampu menguraikan secara benar strategi yang diterapkan perusahaan?

Pasti (nilai 10)

Sebagian besar (nilai 5)

Strategi tidak pernah dijelaskan kepada karyawan (nilai 0)

Q.5. _____

6. Apakah tiap karyawan memahami bahwa dengan berhasilnya perusahaan maka mereka akan memperoleh peluang untuk mencapai tujuan pribadi?

Pasti (nilai 10)

Sebagian besar (nilai 7)

Sebagian kecil (nilai 4)

Tidak pernah dijelaskan kepada karyawan (nilai 0)

Q.6. _____

7. Apakah Anda setiap tahun melaksanakan kegiatan mengamati lingkungan bersama manajer dalam rangka untuk menangkap peluang di masa depan?

Ya (nilai 10)

Tidak resmi (nilai 5)

Tidak (nilai 0)

Q.7. _____

8. Dapatkah tiap manajer menjelaskan pengaruh kinerja mereka, dan orang-orangnya terhadap kinerja keseluruhan perusahaan?

Pasti (nilai 10)

Umumnya (nilai 7)

Tidak pasti (nilai 4)

Tidak (nilai 0)

Q.8. _____

9. Apakah perusahaan Anda bergerak ke arah yang jelas dan positif selama 3 tahun terakhir?

Pasti (nilai 10)

Umumnya (nilai 7)

Tidak pasti (nilai 4)

Tidak (nilai 0)

Q.9. _____

10. Apakah manajer kunci berpikir dan bertindak laku secara strategis?

Selalu (nilai 10)

Umumnya (nilai 7)

Tidak selalu (nilai 3)

Jarang (nilai 0)

Q.10. _____

Jumlah nilai _____

Nilai tertinggi 100

Nilai terendah 0

Pemeringkatan Perusahaan Anda:

A+ = 95 - 100

A = 90 - 94

B+ = 85 - 89

B = 80 - 84

C+ = 75 - 79

C = 70 - 74

D+ = 65 - 69

D = 60 - 64

F = di bawah 60.

Rekomendasi Anda: