

Modul 7

Pengembangan Usaha Mandiri

A. Tujuan

- Diharapkan mahasiswa memahami secara utuh tentang pengembangan usaha, macam-macam area persaingan dan langkah-langkah untuk memenangkan persaingan.
- Diharapkan mahasiswa memiliki kemampuan memimpin secara efektif dan efisien.
- Diharapkan mahasiswa memiliki kemampuan pengembangan sumber daya manusia perusahaan.

B. Materi

Pengembangan Usaha Mandiri

- Pengertian, Lingkup dan Macam Pengembangan Usaha
- Pengorganisasian Pengembangan Usaha Mandiri

C. Buku Pustaka

1. Wiratno, Masykur, Pengantar Kewirausahaan, Kerangka Dasar Memasuki Dunia Bisnis, BPTU UGM Yogyakarta, edisi pertama, 1996.
2. Yoesoef, Daud, Pendidikan dan Pengembangan Kewirausahaan Dalam Wiraswasta, Orientasi, Konsepsi dan Ikrar, Rosyid, Thoufick, (Ed), Jakarta, Tugas Wiraswasta, 1984.
3. Sigian, Salim, dan Asfakani, Kewirausahaan Indonesia dengan semangat 17-8-45, Puslakop & P2K Departemen Koperasi dan

Pembinaan Pengusaha Kecil bekerjasama dengan Kloang Jaya Putra Timur, 1995.

4. Sumahamijaya, Suparman, Makna Kewiraswastaan, Jakarta, Tugas Wiraswasta, 1984.
5. Purnomo, Kewirausahaan, Materi Pokok, LUTH 4354/2 SKS/Modul 1-6, Universitas Terbuka, 1994.
6. Imron, M. Usman, Kewirausahaan, bahan kuliah Kewirausahaan semester V tahun 1994, FE Universitas Borobudur, 1994.

D. Uraian Materi

I. Pengertian, Lingkup dan Macam Pengembangan Usaha

Keunggulan besaing dan keberhasilan meraih posisi market leader yang berkesinambungan akan menghantaskan dan membuka peluang bagi perusahaan untuk mengembangkan asahanya. Seperti diuraikan pada bagian awal, dalam rencana jangka menengah 5 tahunan perusahaan menapak perjalanan usaha yang diawali tahan perkenalan, dimana pada taha ini perusahaan menanamkan kepercayaan kepada masyarakat dan sekaligus meletakkan pondasi yang kokoh guna pengembangan selanjutnya. Perjalanan usaha pada tahap perkenalan dan tahap pertumbuhan nampaknya berhasil dilewati dan mulai menginjak tahapan pengembangan.

Bagi wirausahawan unggul pengembangan usaha bukanlah tujuan. Tapi lebih merupakan strategi dalam rangka melaksanakan fungsi dan perannya dalam mengembangkan peradaban manusia yang berakhlak luhur dan manusiawi, sejahtera dalam suasana damai penuh cinta kasih. Dengan kata lain, bagi wairusahawan sejati, pengembangan usaha

mempunyai makna yang luhur dan tidak hanya sekedar untuk mengeruk keuntungan sebesar-besarnya (motif ekonomi) atau untuk memenuhi ambisi pribadi usahawan sebagai pengusaha yang diakui berkualitas dan berkemampuan (motif psikologi). Bagi wirausahawan pengembangan usaha lebih dari itu yaitu sebagai tugas dan kewajiban untuk kesejahteraan manusia dan lingkungannya. Oleh karenanya pengembangan usaha dilakukan dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab (motif sosial). Kendatipun demikian bukan berarti pengembangan usaha dilakukan dengan mengabaikan motif ekonomi dan motif psikologi hanya saja kedua motif itu digunakan sebagai pendekatan untuk pengembangan lanjut, bukan merupakan tujuan akhir.

Dalam hubungan itu, pengertian pengembangan usaha mempunyai arti yang beragam yaitu pertama, pengembangan usaha sebagai usaha upaya menoptimalisasikan kapasitas produksi. Terpasang yang dapat tahap pengenalan dan pertumbuhan belum dimanfaatkan karena memang kemampuan pemasaran hanya sampai pada tingkat itu. Baru kemudian setelah perusahaan mempunyai pasar sebagai market leader dan permintaan pasar terhadap produk meningkat maka untuk memenuhi dilakukan pengembangan usaha optimalisasi kapasitas produksi perusahaan.

Pada tahap pengembangan usaha ini perusahaan belum memerlukan investasi baru. Investasi baru diperlukan pada waktu perusahaan melakukan pengembangan usaha dalam pengertian perluasan usaha dalam menambah mesin-mesin dan peralatan baru, peralasan tanah dan bangunan pabrik baru, penambahan tenaga kerja dan lain-lain. Dengan

kata lain pengembangan usaha dengan menambah unit produksi baru yang memproduksi produk yang sama. Di samping pengembangan usaha dengan penambahan unit produksi, pengertian lain dengan mendirikan unit produksi dan marketing outlet di daerah baru. Tapi pendirian ini tidak perlu dilakukan sendiri oleh perusahaan melainkan oleh mitra usaha. Perusahaan hanya memberikan licence (ijin) serta hak eksklusif pemakaian semua atribut produk dan perusahaan dan atas pemberian ijin dan hak eksklusif ini perusahaan mendapat royalti yang besarnya disepakati bersama.

Sudah barang tentu pemberian ijin (licence) ini diiringi dengan ketentuan standar yang harus ditaati oleh mitra usaha. Perluasan area pemasaran yang dilakukan ini dikenal dengan istilah waralaba (franchising). Misalnya perusahaan Hamburger Mc Donald di USA, memberikan ijin dan hak eksklusif pada perusahaan di Indonesia sebagai mitra usaha untuk membuka usaha hamburger Mc Donald di wilayah Indonesia.

Pengertian lain dari pengembangan usaha ini dapat dilakukan dengan ekspansi horizontal yaitu pengembangan usaha dilakukan dengan pendirian pabrik (investasi baru). Tapi memproduksi barang yang berbeda namun memiliki karakter yang sama/kurang lebih sama dengan produk yang sudah ada. Misalnya produsen mobil sedan mengadakan ekspansi mendirikan pabrik motor/truck. Produk mobil berbeda dengan sepeda motor/truck, tapi keduanya mempunyai karakter yang kurang lebih sama. Begitu pun di samping pengembangan usaha yang bersifat horizontal, perusahaan dapat diperluas usaha dengan ekspansi vertikal, yaitu

perluasan perusahaan dengan investasi baru mendirikan pabrik yang memproduksi barang yang berbeda sama sekali dengan produk yang ada tapi masih mempunyai kaitan yang cukup kuat. misalnya pabrik tektik. Produk konveksi berupa pakaian jadi, mengembangkan usaha mendirikan tekstil. Tekstil tidak dapat pakaian jadi, tapi masih mempunyai kaitan yang cukup erat.

Pengertian lainnya pengembangan usaha dapat dilakukan dengan pendirian usaha dimana bidang usaha, proses produksi, teknologi, sifat dan bentuk produk berbeda sama sekali dengan produk yang selama ini sudah diproduksi. Misalnya perusahaan minyak goreng membuka usaha bank. Dari contoh ini terlihat bidang usaha minyak goreng, proses produksi, teknologi, macam produk, sifat dan bentuk produknya sama sekali dengan bidang usaha perbankan.

Dari ijin pengertian di atas, dapat disimpulkan lingkup dan macam pengembangan usaha mencakup kemungkinan-kemungkinan di bawah ini:

1. Pengembangan usaha yang dilakukan untuk optimalisasi kapasitas produksi. Pengembangan usaha ini dilakukan dibidang produksi sehingga kualitas produk dan peningkatan produk ini dijual/ditarik ke pasar dengan pendekatan intensifikasi pasar yang sudah ada (market intensification).
2. Pengembangan usaha yang dilakukan dengan pendirian pabrik baru (investasi baru) namun sudah memproduksi barang yang sudah dibuat.

3. Pengembangan usaha yang dilakukan dengan investasi baru dan produk yang dibuat masih mempunyai karakter yang urang lebih sama dengan produk yang ada.
4. Pengembangan usaha dengan investasi baru memproduksi barang yang masih mempunyai kaitan dengan produk lama.
5. Pengembangan usaha melalui kerjasama mitra usaha dengan pemberian lisensi dan hak-hak eksklusif dimana semua investasi dilaksanakan oleh mitra di daerah baru/pasar baru (franchising).
6. Pengembangan usaha dengan ekspansi horizontal.
7. Pengembangan usaha dengan ekspansi vertikal.
8. Pengembangan usaha dengan ekspansi pada sektor usaha baru.

Macam investasi di atas, dilihat dari pengorganisasian dana dapat digolongkan sebagai financial expansion (ekspansi dengan penambahan modal kerja seperti butir 1) di atas businnes expansion (ekspansi dengan penambahan modal seperti ekespansi pada butir 2-8).

Selanjutnya dari segi pelaksanaannya, ekspansi tersebut dapat dilakukan dengan cara (1) bertahap/gradual dan, atau (2) sekaligus (melonjak) yang dilakukan pada aspek-aspek :

1. Keuangan, pengembangan usaha melalui optimalisasi kapasitas produksi. Dimana untuk pelaksanaannya diperlukan hanya modal kerja.
2. produksi, pengembangan usaha dengan membuat produk yang sama dan dilaksanakan dengan ekspansi/perluasan pasar atau intensifikasi pasar yang ada.
3. Pemasaran, khususnya pengembangan usaha melalui franchising bertujuan memperluas daerah pemasaran.

4. Bidang usaha baru, pengembangan usaha yang dilakukan baik secara horizontal, vertikal maupun sektor usaha baru.

II. Pengorganisasian Pengembangan Usaha Mandiri

Terlepas dari lingkup, ragam, dan aspek-aspek pengembangan usaha di atas, dalam pelaksanaannya pengembangan usaha perlu dilakukan secara efektif dan efisien. Untuk itu sebelum melakukan pengembangan usaha perlu dilakukan studi kelayakan pengembangan usaha, yaitu penelitian yang dilakukan secara cermat untuk mengetahui sejauhmana pengembangan usaha ini layak dilakukan dan mendapatkan manfaat-manfaat sosial, ekonomi, dan financial. Apabila hasil penelitian positif, selanjutnya laporan studi kelayakan pengembangan usaha tersebut dapat dijadikan sebagai pedoman/pegangan dalam melaksanakan pengembangan usaha. Sudah barang tentu agar pelaksanaan pengembangan usaha dapat dilakukan secara efektif dan efisien, maka pengembangan usaha ini memerlukan pengorganisasian hal-hal sebagai berikut :

1. Pengorganisasian Dana

Pengorganisasian dana untuk pengembangan usaha di atas pada dasarnya sama. Apabila ada perbedaan, hal ini disebabkan karena perbedaan sifat pengembangan usaha tersebut. Seperti diketahui, pengembangan usaha optimalisasi kapasitas produksi dilakukan dalam batas kapasitas produksi yang terpasang guna meningkatkan volume produksi. Karenanya, untuk keperluan ini tidak memerlukan kebutuhan dana investasi yang besar tapi hanya cukup tambahan dana untuk modal kerja seperti untuk bahan baku, bahan pembantu, upah buruh,

biaya penyimpanan di gudang, kredit penjual. Yang menarik tambahan modal kerja ini besarnya tidak proposional dengan tambahan volume penjualan. Diketahui demikian karena biasanya pengembangan usaha ini dilakukan cepatnya perputaran modal kerja sehingga makin mudahnya cara dan syarat-syarat penjualan yang berakibat berkurangnya kredit penjualan dan ini berarti tidak proporsionalnya kebutuhan modal kerja bila dibandingkan dengan peningkatan penjualan.

Dalam hubungan itu, kebutuhan tambahan modal kerja dapat dipenuhi dari sumber-sumber pendanaan sebagai berikut :

Sumber intern.

Sumber pendanaan intern adalah sumber dana yang berasal dari dalam dan kemampuan perusahaan, yaitu dari sumber-sumber :

- a. Cadangan untuk pengembangan usaha.
- b. Sebagai laba.
- c. Akumulasi penyusutan.

Sumber ekstern.

Sumber pendanaan yang berasal dari modal asing, yaitu :

- a. kredit dari supplier.
- b. Kredit bank, khususnya jangka pendek seperti kredit rekening koran, KNKP dan lain-lain.

Tidak berbeda jauh pengembangan usaha optimalisasi kapasitas produksi, sumber dana untuk pengembangan usaha yang memerlukan investasi baru, terkecuali pengembangan usaha melalui wiralaba, mencakup sumber intern dan ekstern, sebagai berikut :

Sumber intern, meliputi sumber-sumber :

- a. Cadangan untuk pengembangan usaha.
- b. Laba.
- c. Akumulasi penyusutan aktiva tetap.

Sumber ekstern,

- a. Kredit dari penjual.
- b. Kredit jangka menengah dari supplier atau pabrikan.
- c. Leasing.
- d. Kredit jangka panjang dari bank.
- e. Pasar modal.

2. Pengorganisasian SDM

Aspek SDM dalam pengembangan usaha ini mempunyai peranan dan fungsi yang strategis, khususnya penyebab usaha yang bersifat memerlukan investasi baru. Sebab, penelaahan kelayakan usaha yang secermat dan apapun, apabila tidak didukung dengan tenaga-tenaga (SDM) yang berdedikasi, profesional, handal, maka rencana investasi tersebut dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien dan begitu pula sebaliknya akan merupakan faktor penghambat apabila tidak dikelola secara efisien dan efektif. Karenanya agar bisa memperoleh SDM yang berbobot dapat dilaksanakan melalui tahapan-tahapan :

- | | |
|-------------|--------------------------------------|
| Tahapan I | : Persaingan |
| Tahapan II | : Rekrutmen |
| Tahapan III | : Seleksi |
| Tahapan IV | : Pelatihan |
| Tahapan V | : Penempatan & Penilaian Hasil Kerja |

Tahapan VI : Penghargaan dan Promosi

Tahap I : Persiapan

Tahap I atau tahap awal merupakan tahap persiapan. Kegiatan yang dilakukan adalah membuat perencanaan yang strategik sehingga berhasil mejaring SDM yang berbobot. Aspek-aspek yang direncanakan mencakup :

- a. Rencana deskripsi tugas pekerjaan yang rinci (job decription & job specification).
- b. Rencana kualifikasi SDM yang dapat memenuhi/sesuai dengan job decription & job specification.
- c. Rencana rekrutment dan rencana sumber.
- d. Rencana seleksi dan materi seleksi.
- e. Rencanan pelatihan, mencakup rencana lama waktu pelatihan, materi, metode dan tenaga pelatih.
- f. Rencana penempatan dan rencana pemilihan wilayah kerja, dan
- g. Rencana sistem pengkaijian dan promosi.

Tahap II: Pelaksanaan Rekrutment

Dengan berpatokan pada rencana yang telah disusun, dilaksanakan pelaksana rekrutman, mencakup pelaksanaan bentuk sumber rekrutman yang biasanya berasal dari dalam, yaitu kenalan karyawan yang sduah bekerja atau dari luar perusahaan yang biasanya dilakukan dengan perusahaan iklan atau dari departemen tenaga kerja.

Tahapan III : Pelaksanaan Seleksi

Setelah dibuka kesempatan kerja dan lamaran-lamaran kerja sudah diterima dilakukan seleksi yang biasanya melalui beberapa tahap, yaitu

tahap seleksi administrasi, mensortir lamaran yang paling relevan dengan kebutuhan SDM. Biasanya dari 100% lamaran yang masuk lamaran yang akan diproses untuk tahap berikutnya paling banyak + 25%-nya. Dari yang tinggal ini para pelamar dipanggil untuk mengikuti seleksi yang dilanjutkan dengan seleksi wawancara/lisan, kesehatan, tes psikologi dan kepribadian. Materi seleksi mencakup : pengetahuan umum dan khusus, keahlian/keterampilan, kepribadian, kerjasama dan lain-lain.

Tahap IV : Pelatihan

Tahap pelatihan ini dimaksudkan, pertama, sebagai proses adaptasi karyawan baru terhadap pekerjaan dan lingkungannya, dan kedua, untuk memantapkan kemampuan, keahlian dan kepribadian karyawan tersebut memangku pekerjaan/jabatan yang dipercayakan.

Tahapan V : Penempatan dan Penilaian Hasil Kerja

Tahap ini merupakan tahap pelaksanaan pekerjaan bagi karyawan yang ditugaskan untuk pekerjaan itu, kemudian secara berbeda menggunakan performance kriteria yang sudah ditugaskan dilakukan penilaian, khususnya penilaian produktivitas terhadap kejenuhan dan kelelahan kerja, dan lain-lain. Bila dalam tahap ini dijumpai ketidaksesuaian maka perlu segera diambil langkah-langkah tertentu agar karyawan mapu bekerja seperti yang diinginkan.

Tahap VI : Penghargaan dan Promosi

Perusahaan harus memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dan bekerja dengan memuaskan sebab bila tidak karyawan berprestasi akan merasa tidak dihargai dan dimasa yang

akan datang mereka tersebut tidak akan bekerja dengan tidak sungguh-sungguh. Alasannya, sama saja bekerja dengan kesungguhan atau tidak dengan sungguh-sungguh. Penghargaan perusahaan juga tidak ada. Begitu pula bagi karyawan yang sudah lama bekerja yang memperhatikan kemampuan lebih dan memberikan prestasi nyata layak untuk dipromosikan pada jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi jenjangnya. Sebab bila tidak, karyawan cenderung merasa tidak puas, bosan sehingga bekerja tidak separuh hati lagi. Akibatnya hasil kerja tidak menunjukkan prestasi yang diharapkan.

Sebenrnya tahap VI penghargaan dan dipromosikan di atas sangat berkaitan dengan filosofi dan visi perusahaan terhadap SDM. Seperti diketahui pada dasarnya ada 2 (dua) filosofi dan visi mengenai SDM ini, yaitu pertama, kandungan konservatif yang menempatkan SDM sebagai unsur faktor produksi. Dengan pandangan ini karenanya SDM tersebut dipacu untuk meningkatkan produktivitas namun pada sisi lain, bonus, incentive, gaji dan penghargaan lain diusahakan serendah mungkin sebab bila tinggi akan berpengaruh terhadap biaya produksi (karena merupakan unsur biaya produksi) yang juga akan tinggi. Bila tinggi berarti peluang bersaing menjadi terbatas dan profit perusahaan akan rendah. Perusahaan dengan visi filosofi konservatif ini biasanya kurang memberikan pembatasan kepada SDM perusahaan.

Lainnya, visi dan filosofi kedua, perusahaan yang memandang sebagai SDM secara manusiawi dan menempatkannya sebagai mitra dan rekan kerja perusahaan. Dengan perdebatan manusiawi perlu disadarkan bahwa mereka merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari

perusahaan. Bila SDM perusahaan tidak menunjukkan prestasi yang baik maka perusahaan kurang berkembang dan sebaliknya. Visi kedua ini, meningkatkan kesadaran rasa memiliki perusahaan maksudnya agar tanggung jawab SDM akan semakin besar. Pendekatan visi kedua ini biasanya berhasil bila SDM perusahaan mempunyai pendidikan yang relatif tinggi, mempunyai kesadaran dan harga diri dan berasal dari kelompok menengah masyarakat. Sementara perdebatan visi pertama, dilaksanakan pada SDM yang berpendidikan rendah, tingkat pengetahuan mereka juga rendah serta kurang mampu menangkap pendekatan visi perusahaan. Para wirausahawan sejati pada umumnya menganut visi dan filosofi perusahaan yang kedua, menggunakan pendekatan manusiawi kepada SDM perusahaan.

3. Pelaksanaan Pengembangan Usaha

Pada bagian awal selintas diuraikan cara pelaksanaan pengembangan usaha mandiri, khususnya pengembangan usaha dengan industri baru yaitu dengan cara mendirikan pabrik-pabrik baru. Kelemahan cara ini paling tidak ada 2 (dua) yaitu : (1) pendirian pabrik baru memerlukan waktu 1-2 tahun dan dalam jangka waktu tersebut kemungkinan peluang pasar yang terbuka akan diisi oleh pesaing, (2) pendirian pabrik baru membutuhkan dana investasi yang tidak sedikit dan ada beberapa cara yang dapat ditempuh dalam upaya pengembangan usaha, yaitu :

- a. Membeli pabrik yang sudah ada.
- b. Kontrak kerjasama jangka menengah dengan beberapa industri kecil/industri yang ada.

- c. *Merger* dengan perusahaan pemilik pabrik.
- d. *Job order* jangka menengah pada pabrik yang sudah ada.

Dengan cara-cara di atas pelaksanaan pengembangan usaha akan dapat segera dilaksanakan sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai.