KNEKS Ekonomi Syariah KEMEN KOPUKM PUM

Pedoman Usaha Mulia Bagi Yang Mau Gesit dan Lestari

Padamu Negeri

KNEKS Ekonomi Syariah KEMEN KOPUKM PUM

PADAMU NEGERI

Pedoman Usaha Mulia Bagi Yang Mau Gesit dan Lestari

"It's How Entrepreneurs Should Drives Their Business Culture"

Sambutan

Assalaamu'alaikum Warrahmatullaahi Wabarakaatuh

Sebagai salah satu ikhtiar membantu UMKM naik kelas, Manajemen Eksekutif Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (ME KNEKS) berkolaborasi dengan PUM Belanda dan Kementerian Koperasi & UKM menerbitkan buku Padamu Negeri ini.

Buku Padamu Negeri merupakan akronim dari Pedoman Usaha Mulia (yang) Mau (Ne bahasa daerah dari Bima Mau/Kolaborasi/kerjasama), Gesit (agile) dan Lestari (berkelanjutan).

Buku Padamu Negeri adalah pedoman praktis dan strategi kiat bisnis yang di tulis oleh para expert terbaik PUM di bidangnya sebagai hasil dari ilmu, pengalaman bisnis praktis mereka untuk menjadi pedoman bagi para pengusaha dalam memimpin perusahaan dan mengambil keputusan.

Buku ini merupakan buku yang dibuat oleh PUM bagi para kliennya yang disetujui dialihbahasakan ke bahasa Indonesia agar bisa dipahami oleh para pengusaha Indonesia untuk memiliki mindset global. Alih bahasa buku Padamu Negeri ini didukung oleh pengusaha yang ingin berkontribusi dalam ikhtiar UMKM naik kelas.

Buku ini terdiri atas 13 Bab yang setiap bab terdapat 10 poin yang bisa dijadikan pedoman singkat bagi para pelaku usaha yang berasal dari pengalaman puluhan tahun para pengusaha level internasional.

Semoga buku ini bisa bermanfaat bagi para pelaku usaha yang mau memberikan dampak luas dan mulia bagi masyarakat dan lingkungannya, gesit dalam menghadapi perubahan serta menjadikan usahanya lestari bagi generasi selanjutnya.

Wassalaamu'alaikum Warrahmatullaahi Wabarakaatuh

Ir. Putu Rahwidhiyasa, MBA, CIPM
Direktur Bisnis dan Kewirausahaan Syariah

MENTERI KOPERASI DAN USAHA KECIL DAN MENENGAH
REPUBLIK INDONESIA

KATA PENGANTAR

Kewirausahaan adalah pilar utama dalam memajukan ekonomi suatu bangsa. Menjadi bagian penting untuk membangun fondasi ekonomi yang kuat dan berkelanjutan bagi Indonesia. Kolaborasi yang dilakukan oleh Kementerian Koperasi dan UKM, Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah serta PUM Netherlands Senior Experts menjadi bagian dari upaya untuk mendukung pengembangan kewirausahaan dan UMKM di Indonesia.

Tantangan nyata dalam berwirausaha adalah bagaimana membangun usaha yang sukses dan berkelanjutan. Wirausaha harus memiliki kompetensi yang terbentuk dari pengetahuan, keterampilan, serta kualitas individu yang meliputi pola pikir, karakter, serta tingkah laku yang mendukung dalam langkah berusaha. Buku saku yang berjudul "Padamu Negeri" ini berisi pedoman mengenai langkah-langkah konkret untuk mengembangkan potensi usaha serta merespons dinamika pasar dengan cepat, sebagai upaya dalam meningkatkan kompetensi wirausaha dan pelaku UMKM.

Selain itu, dalam buku ini juga memberikan strategi kiat bisnis yang di tulis oleh *expert* terbaik PUM, sebagai hasil dari ilmu, pengalaman bisnis praktis mereka untuk menjadi pedoman bagi para wirausaha dalam memimpin perusahaan dan mengambil keputusan. Dalam buku tersebut terdapat 13 Bab yang setiap babnya terdapat 10 poin yang bisa dijadikan pedoman dalam mengambil keputusan penting dalam waktu cepat yang berasal dari pengalaman puluhan tahun para pelaku usaha level internasional.

Saya ingin menyampaikan apresiasi mendalam kepada PUM Netherlands Senior Experts dan semua praktisi kewirausahaan yang telah berkontribusi dalam pembuatan buku saku ini. Terima kasih atas kerja keras, inspirasi, dan semangat berbagi pengetahuan Anda.

Kami mengharapkan buku ini nanti dapat memperkaya bahan literasi bagi para pelaku usaha termasuk UMKM dan *start-up*, sehingga semakin memperkuat fondasi bisnis menjadi lebih berdampak bagi masyarakat luas, gesit dalam mengantisipasi perubahan serta mampu tumbuh berkembang dan berkelanjutan menjadi pelaku usaha yang berorientasi naik kelas.

Menteri Koperasi dan UKM
Republik Indonesia,

Teten Masduki

A New Chapter

The first time I had the privilege to visit Indonesia it felt oddly familiar. The lush vegetation reminded me of my years in Suriname, the odd Dutch word still present in todays Bahasa made me smile and the many places I visited felt so familiar I started wondering whether one could come back to a place you'd never seen before. I grew up with works of literary fiction infused with the mysterious atmosphere of a colonial era now long gone. Surely, some of our joint history was violent and nothing to be proud of. But my generation is not so much haunted by the past as fascinated by the new beginnings. Indonesia stands out as a beacon of democracy and economic development in the region.

We are delighted that we have found such a fruitful cooperation with an association of young entrepreneurs. Entrepreneurship is not something that comes with birth. It can be taught and learned. Not in a one-way street, but on the go, in a continuous exchange, matching theory with practice. The formula of PUM Netherlands senior experts is quite simple: try to match the needs of small and medium sized business owners with the experience of successful business men and women eager to

transfer some of the knowledge they gained over decades of hard practice. They will probably quickly identify your potential to offer your products and ser vices to a bigger international market, but will insist you don't skip your home market. Growth is a structured process. Some just have luck and fall into a pot of gold; the other 95% of us must work hard and systematically towards achieving success.

This booklet contains a wealth of experience, all gathered in real life. No dry theory, but embedded knowledge helping you to reach the next level in the long journey to success. This is not just about your corporation; it is about building a network and unleashing the potential of thousands of fellow entrepreneurs to contribute to a society where communities will flourish.

John van De Gronden,
CEO PUM Netherlands Senior Experts

Daftar Isi

Bab 01. Manajemen dan Organisasi 01

Bab 02. Pemasaran dan Penjualan 09

Bab 03. Manajemen Keuangan 25

Bab 04. Efisiensi dan Logistik 33

Bab 05. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pelatihan 41

Bab 06. Teknologi dan Kualitas 53

Bab 07. TIK dan Pasokan Informasi 65

Bab 08. Inovasi 71

Bab 09. Ekspor 79

Bab 10. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan 87

Bab 11. Rencana Bisnis 99

Bab 12. Bisnis Keluarga 115

Bab 13. Anatomi Wirausahawan Yang Baik 121

01

Manajemen dan Organisasi

SEPULUH KUNCI SUKSES BERBISNIS

Jika Anda adalah seorang wirausahawan sukses, Anda pastilah pekerja keras dan pandai dalam setiap persaingan serta bijak dalam berinvestasi. Tentu diperlukan keberanian untuk mengambil risiko, dan tentu saja Anda mungkin pernah merasa beruntung ketika melakukan sesuatu secara tepat. Namun ini berbahaya ketika telah menjadi rutinitas yang dijalankan selama beberapa tahun. Bisnis Anda berjalan namun tidak berakselerasi. Bagaimana Anda menghidupkan kembali semangat Anda agar bisnis kembali menguntungkan? Berikut beberapa panduan dari para profesional.

1. MILIKI SEBUAH MISI. MILIKIS SEBUAH VISI. TENTUKAN TUJUAN.

Tanyai diri Anda pertanyaan-pertanyaan penting berikut. Apa yang Anda ingin lakukan sebenarnya? Apakah itu baik untuk bisnis Anda? Siapa customer Anda dan apa yang mereka inginkan? Akan menjadi apa mereka dalam tiga hingga lima tahun ke depan? Mengenali customer merupakan kunci, yaitu mengetahui dengan jelas apa yang mereka inginkan sekarang dan bagaimana keinginan tersebut akan berubah di masa depan. Ingin jadi apa perusahaan Anda kelak? Jika Anda telah memiliki visi yang jelas, perubahan-perubahan apa yang diperlukan?

Anda mungkin perlu berinvestasi untuk meng-upgrade peralatan dan fasilitas atau merekrut staff yang lebih baik. Ketahuilah kebutuhan dan harapan customer. Pahami apa yang mereka bersedia bayar. Pastikan barang atau jasa yang Anda jual sesuai dengan kebutuhan pasar. Pahami pula para pesaing Anda.

2. BUATLAH RENCANA BISNIS ANDA (LIHAT JUGA BAB 11)

Jika Anda mengetahui apa yang Anda ingin lakukan, perhatikanlah baik - baik bagaimana cara melakukannya. Mengerjakan hal-hal dengan benar merupakan resep sukses Anda. Rencana bisnis (business plan) dapat membantu Anda mewujudkan mimpi Anda. Secara umum, suatu rencana bisnis merupakan analisis menyeluruh yang memberikan gambaran kira-kira akan seperti apa bisnis Anda dalam waktu lima tahun ke depan. Apa yang Anda lakukan untuk mengantisipasi kenaikan biaya produksi, bagaimana pasar akan berubah, seperti apakah tingkat keuntungan dalam jangka panjang? Rencana bisnis memuat detail mengenai keuangan, kebutuhan investasi lima tahun ke depan, persaingan, serta kecenderungan ekonomi dalam negeri dan global. Dengan kata lain: semua aspek manajemen dari mulai pembelian bahan baku dan komoditas untuk produksi, pemasaran, logistik, ICT, keuangan hingga SDM

3. PRIORITASKAN

Rencana bisnis tanpa tindakan hanyalah lembaran kertas. Wujudkanlah rencana bisnis ke dalam tindakan konkret yang memang seharusnya dilakukan. Pastikanlah prioritas mana yang harus dilakukan serta siapakah yang bertanggung jawab untuk tindakan itu. Pastikan juga bahwa segalanya benar-benar jelas bagi setiap orang, kemana harus meminta nasihat maupun umpan balik.

4. BERPIKIR LEBIH CERDAS

Apapun yang Anda lakukan, cobalah untuk mengerjakannya dengan lebih baik. Hal ini dapat berupa kualitas dari barang atau jasa yang Anda jual, pemasaran, penjualan, logisitik atau penggunaan teknologi. Anda sebaiknya menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan selera klien dimanapun mereka berada, baik dekat maupun jauh. Jika Anda mengekspor barang ke luar negeri, Anda harus mampu menangkap kebutuhan masyarakat di negara tujuan ekspor tersebut. Janga lupakan pula citra negara Anda. Saat ini semakin banyak konsumen yang peduli dengan proses produksi dan produk yang ramah lingkungan.

5. BERMITRA

Persaingan ada dimana-mana, namun dengan bekerja sama atau bermitra, Anda akan kuat. Bekerjasamalah misalnya dengan membuat kontrak outsourcing, menjalankan operasi bersama saat membeli komoditas atau sumber daya lain atau saat mencari modal transportasi yang murah. Bermitra akan menguntungkan apabila kedua belah pihak terlibat dan menciptakan sinergi. Kamar Dagang biasanya menfasilitasi untuk kemitraan seperti ini. Ketika kemitraan sukses, maka akan terjadi win-win solution yang membuat kedua belah pihak semakin kuat.

PEMASOK ENERGI DI JORDAN

Sebuah produsen listrik yang dulunya dimiliki negara harus belajar bersaing dengan pemasok energi lain. Hal ini merupakan perubahan pola pikir yang benar-benar baru.

NASIHAT

- Tulis kembali misi bisnis, ubah organisasi agar sesuai, rampingkanlah aktivitas saat ini dan temukan peluang-peluang usaha baru
- Kurang birokrasi dan gaya manajemen yang kaku. Terapkanlah struktur manajemen yang transparan sehingga komunikasi lebih lancar
- Buatlah target dengan manajer senior, diskusikan hasilnya secara teratur

- Tawarkan sistem insentif dan bonus untuk karyawan yang berprestasi dan ini dapat dievaluasi secara tahunan
- Ciptakan peluang-peluang karir dengan tanggung jawab yang lebih banyak
- Kurangi dan reorganisasi staf. Rekrut dan beri penghargaan berdasarkan atas jasa profesional, bukan berdasarkan seberapa lama dia telah bekerja di perusahaan. Tawarkan program exit plan yang anggun bagi para senior sehingga mereka dapat keluar dari perusahaan tanpa kehilangan muka.

PEMASOK ENERGI DI JORDAN

Memang tidak mudah. Perubahan itu sulit bagi perusahaan manapun, terlebih bagi perusahaan yang dulunya dimiliki negara. Mengimplementasikan nasihat di atas akan teramat sulit. Beberapa karyawan akan meras takut kehilang posisi. Sebagai permulaan, tiga rekomendasi pertama bisa diimplementasikan. Enam bulan kemudian muncul berita bahwa direktur utama mengundurkan diri, posisinya diambil alih oleh manajer strategi dan perencanaan. Nasihat di atas tampaknya terbukti nyata.

6. DELEGASIKAN!

Sering sekali para wirausahawan atau pemilik bisnis terlalu memegang kendali atas suatu proses. Jika sebuah bisnis tengah berkembang,

hal tersebut dapat menggangu tingkat pertumbuhan di masa mendatang. Seorang wirausahawan yang bijak tahu kapan ia harus melonggarkan tali kendali. Bagikanlah tugas-tugas dan tanggung jawab. Ciptakanlah organisasi yang efektif dengan lini manajemen dan divisi operasi. Pastikan karyawan memiliki fasilitas untuk mengerjakan tugasnya, didiklah mereka! Delegasikan keputusan-keputusan operasi pada level yang seharusnya. Jika suatu bisnis sukses melakukan hal ini, pemilik atau wirausahawan akan memiliki waktu lebih banyak untuk perencanaan, evaluasi keuangan, SDM dan melakukan hubungan eksternal. Seorang pemimpin bisnis sejati memperhatikan kondisi perusahaan dalam jangka panjang. Dia adalah

7. BERI ARAHAN!

Karyawan yang bersemangat bisa jadi aset termahal perusahaan Anda. Kepercayaan (trust) dan penghormatan berperan memotivasi karyawan. Mendelegasikan tanggung jawab adalah salah satu cara untuk menunjukan kepercayaan. Seorang pemimpin sejati selalu memiliki visi, memberikan peluang dan dorongan. Dia adalah nahkoda perahu dan memastikan bahwa setiap orang berlabuh menuju tujuan yang benar.

8. KOORDINASIKAN DAN KOMUNIKASIKAN

Ketika suatu perusahaan berkembang, sub divisi dapat bergerak bebas sekehendaknya. Semua bagian dalam perusahaan harus berkomunikasi dan bekerja sama dengan efektif dan efisien. Jika terjadi gesekan antar divisi, maka manajemen harus menyelesaikan masalah dan mencari solusinya. Untuk itu, minimalnya harus ada rapat rutin mingguan yang dihadiri oleh para kepala divisi dan direktur utama sehingga kondisi dapat selalu terkendali.

9. BERIKAN PENGHARGAAN

Berinvestasilah dalam manusia. Pastikan orang yang tepat berada pada posisi yang tepat. Berikan penghargaan: ciptakan peluang untuk para karyawan terbaik. Berinvestasilah dalam pendidikan. Menjaga karyawan yang bertalenta untuk tetap berada dalam perusahaan adalah hal yang sangat penting. Jika seseorang telah sangat lama berada di perusahaan, buatlah pendekatan yang elegan saat dia meninggalkan perusahaan. Karyawan yang termotivasi dan berkomitmen adalah kombinasi rahasia dalam menjalankan bisnis yang baik.

10. KELUAR PADA WAKTU YANG TEPAT!

Jika Anda adalah pendiri perusahaan, adalah tantangan yang besar saat Anda hendak keluar dari perusahaan. Pemimpin yang bijak bersiap-

siap untuk hari itu. Pastikan bahwa ada orang-orang baik di perusahaan yang akan membawa perusahaan ke tahap selanjutnya, tentu tanpa Anda. Memang cukup emosional, namun gagal dalam mepersiapkan hal tersebut berarti kegagalan besar bagi semua pihak.

PABRIK FURNITUR DI INDONESIA

Sebuah perusahaan furnitur Indonesia memproduksi furnitur kayu berkelas tinggi untuk hotel-hotel bintang empat dan lima. Perusahaan tersebut juga memproduksi barang-barang hiasan di pasar ritel. Perusahaan ingin menggali kekuatan bisnisnya akan tetapi dihadapkan pada melemahnya ekonomi.

ANALISIS

Kekuatan: produk yang berkualitas, bauran produk yang seimbang, penggunaan bahan baku yang efektif, memiliki akses pada bahan baku yang ramah lingkungan, karyawan yang terlatih, dan lokasi yang baik untuk pasar ekspor. Kelemahan: Strategi pemasaran dan kapasitas pemasaran yang belum memadai, kurangnya unit desain sehingga tergantung pada desain dari pelanggan. Beban-beban yang relatif tinggi, konsumen potensial tidak terlalu mengenali perusahaan.

KIAT TENTUKAN STRATEGI PEMASARAN

Tunjuklah seorang manajer pemasaran untuk membangun jaringan pelanggan internasional, termasuk hotel, perusahaan arsitek dan penjual barang-barang hiasan.

- Apakah saya punya misi dan visi?
- Buatlah rencana bisnis
- Buat Prioritas. Pantau kemajuannya
- Berpikir lebih cerdas
- Bermitra dengan
- Delegasikanlah
- Arahkan pada tujuan yang benar
- Koordinasi dan komunikasikan dengan semua pihak yang terlibat dalam bisnis Anda
- Berikan penghargaan bagi karyawan berprestasi
- Bersiap jika hendak keluar dari perusahaan di waktu yang tepat

02

Pemasaran dan Penjualan

Pemasaran (marketing) merupakan komponen yang sangat penting untuk meraih kesuksesan bisnis. Pemasaran merupakan proses memperoleh dan memelihara customer. Untuk melakukan itu, Anda harus fokus dan tetap memperhatikan kebutuhan pelanggan secara terus menerus.

Walapun prinsip-prinsip pemasaran itu universal, kita harus membedakan antara pemasaran Business to Business (B2B) dengan Business to Consumer (B2C).

Kedua tipe pemasaran tersebut bertujuan untuk memfasilitasi aliran produk barang atau jasa dari pemasok, namun berbeda dari sisi supply chainnya. Contohnya sebagai berikut:

Dimanapun Anda berbisnis, baik di pasar B2B maupun B2C, sepuluh kiat pemasaran berikut akan sangat berguna. Kiat terpisah untuk B2B dan B2C juga disajikan di sini

1. TENTUKAN PASAR ANDA, PETAKAN!

Ketika Anda menentukan pasar Anda, jadikanlah kebutuhan konsumen sebagai titik tolak, bukan apa yang Anda jual. Misalnya, produsen handphone bukan berada pada pasar barang-barang elektronik, melainkan pada pasar "telekomunikasi". Atau kita lihat perusahaan Kodak, perusahaan ini bukan berada pada pasar industri film, melainkan pada pasar "mengabadikan kenangan".

2. KENALI PELANGGAN ANDA

Sebelum Anda memutuskan calon pelanggan mana yang akan menjadi target pasar, kumpulkanlah informasi sebanyak-banyaknya mengenai target pasar tersebut. Jumlahnya berapa? Apakah jumlah ini besar, kecil atau pertengahan? Bagaimana mereka memandang perusahaan Anda, bagaimana mereka memandang para pesaing Anda dan yang paling penting, apakah kebutuhan mereka? Anda akan menemukan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan cara mewawancarai konsumen potensial dan pelanggan atau dengan melakukan riset pemasaran. Hindari berasumsi, jangan mengambil keputusan hanya berdasarkan pada asumsi semata.

3. KENALILAH PARA PESAING ANDA

Selain mengenali pelanggan, sangat penting juga untuk mengenali para pesaing. Mengapa mereka ada, dimanakah letak nilai tambah yang mereka tawarkan? Konsumen seperti apa yang tertarik terhadap produk yang dijual oleh para pesaing, bagaimana struktur biaya mereka, bagaimana likuiditas dan bagaimana hubungan mereka dengan pemasok? Secara strategis, sedang mengarah kemanakah mereka dan bagaimana hal tersebut akan mempengaruhi bisnis Anda? Mengapa customer lebih memilih membeli dari Anda dan bukan dari mereka? Selain itu, penting juga untuk mengukur perusahaan mana yang mungkin memasuki pasar Anda di masa mendatang dan apakah ada barang substitusi dari produk Anda?

4. KEMBANGKAN BAURAN PEMASARAN (MARKETING MIX)

Kembangkan apa yang Anda ketahui mengenai pasar, pelanggan dan pesaing Anda dalam menentukan bauran pemasaran. Bauran pemasaran terdiri dari elemen-elemen berikut (disebut juga 4P): product, price, place, dan promotion.

Mulailah dengan memformulasikan nilai apa yang Anda dapat tawarkan kepada customer. Pikirkan mengenai kualitas, fitur-fitur dan gaya produk yang harus dimiliki. Pertimbangan pula mengenai merek (branding) dan kemasan (packaging). Keduanya dapat mempengaruhi nilai produk yang Anda jual. Saat Anda menjual berbagai macam produk, pikirkan pula mengenai bagaimana produk-produk tersebut memenuhi kebutuhan pelanggan Anda. Apakah rentang produknya lebar (memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan) atau dalam (menawarkan suatu pilihan atas kebutuhan pelanggan)? Perhatikanlah selalu kinerja produk-produk Anda: mana yang laku dan mana yang tidak? Produk-produk inti Anda harus selalu tersedia dan dikenali orang-orang: 'ketidaktersediaan menyebabkan kerugian'.

KIAT B2C

Etalase sangatlah bernilai, jadi pergunakanlah dengan baik. Peliharalah profil yang jelas: produk-produk inti Anda harus stabil tersedia dan dikenali. Pastikan juga bahwa produk-produk Anda dapat terlihat, dan tempatkan produk-produk yang Anda sangat ingin jual pada pandangan mata konsumen.

KIAT B2B

Andalah yang menjadi pakar atas produk Anda sendiri. Para konsumen potensial Anda tahu bagaimana produk Anda dapat bermanfaat bagi mereka. Pastikan bahwa Anda dapat menjawab semua pertanyaan mereka. Jika Anda merasa kurang bisa menjawab pertanyaan mereka, berarti Anda belum siap.

PRICE

Ketika menentukan harga jual, Anda harus memperhatikan berbagai faktor. Mulailah dari customer Anda. Harga jual harus mencerminkan persepsi mereka atas nilai produk Anda. Ketika seorang pembeli merasa harganya terlalu mahal atas nilai yang ditawarkan, dia tentu tidak akan membeli produk tersebut. Perhatikanlah struktur biaya produk. Memberikan harga yang terlalu murah tentu sangat berbahaya karena Anda tidak akan memperoleh laba.

KIAT B2C

Harga yang murah mungkin cara yang efektik untuk menarik perhatian para konsumen namun hal ini akan berpengaruh pada profitabilitas perusahaan di masa yang akan datang. Untuk mengindari risiko ini, perhatikanlah pengaruh perubahan harga terhadap marjin Anda, mulailah dengan beberapa produk terlebih dahulu sebelum Anda mengubah harga pada seluruh jajaran produk yang Anda jual.

KIAT B2B

Memberikan sesuatu secara gratis mungkin dapat membantu penjualan produk Anda, namun ini tentu tergantung pada jenis pasar yang Anda masuki. Anda dapat mencobanya dengan memberikan sample produk gratis atau melalui demo produk.

PROMOTION

Ketika produk dan harga telah ditentukan, selanjutnya Anda perlu mempertimbangkan cara menyampaikan nilai dari produk tersebut kepada pelanggan. Anda perlu mengambil keputusan mengenai penentuan media iklan, promosi penjualan, hubungan masyarakat, personal selling dan pemasaran langsung.

KIAT B2C

Media selalu butuh cerita baru yang menjadi pendekatan dari sudut yang berbeda dan segar. Dengan mengembangkan hubungan baik dengan media lokal akan membantu Anda untuk meraih konsumen potensial dan membangun reputasi Anda. Hal ini menguntungkan karena jenis promosi ini gratis.

KIAT B2B

Personal Selling bisa menjadi alat yang baik jika Anda menjual produk yang cukup rumit yang memang memerlukan penjelasan yang sifatnya lebih pribadi. Pergunakanlah iklan jika konsumen Anda telah familiar dengan jenis produk yang Anda jual.

PLACE

Ketika Anda memetakan pasar, Anda perlu menentukan saluran apa saja yang tersedia dari mulai pemasok hingga pelanggan, bagaimana saluran-saluran tersebut berkembang seiring waktu serta faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi proses keputusan akhir. Cobalah untuk menentukan saluran mana saja yang paling cocok dengan kondisi Anda. Sebagai, jika Anda adalah produsen sabun, batangan, apakah konsumen akan membeli sabun anda di toko atau secara online?

Jika jawabannya di toko, maka Anda perlu memikirkan bagaimana agar sabun Anda bisa dijual di toko. Apakah Anda memerlukan grosir yang akan memasok sabun ke toko-toko, atau apakah Anda akan menghubungi toko-toko tersebut secara langsung? Jikalau menggunakan media online, Anda dapat langsung mengirim pesanan secara langsung dari titik distribusi sehinga akan membantu Anda mengurangi tingkat persediaan.

KIAT B2C

Berikut aturan emas yang perlu Anda perhatikan: ritel=detil=lokal. Ini artinya Anda perlu secara detail mencari siapa saja yang ada dalam lingkungan toko Anda. Ketika Anda mampu menyesuaikan terhadap kebutuhan mereka, merekapun akan menjadi konsumen Anda.

KIAT B2B

Jika Anda memutuskan untuk bekerjasama dengan distributor, pastikan Anda memilih distributor yang tepat. Apakah mereka menjual produk Anda ke kelompok pasar yang tepat? Apakah mereka memiliki reputasi dan rekam jejak yang baik? Untuk itu Anda perlu mengumpulkan informasi mengenai distributor dari berbagai pihak.

5. ORGANISASIKAN DAN LATIHLAH KARYAWAN ANDA

Buatlah suatu profil standar mengenai keterampilam umum yang dibutuhkan karyawan dan kemudian ukurlah apakah ada celah antara profil dengan standar mereka. Setelah itu, buatlah jadwal pelatihan untuk mengisi celah tersebut. Jika Anda menginginkan perusahaan Anda menjadi perusahaan yang berorientasi pada pelanggan, pastikan bahwa tim penjualan didukung oleh karyawan lainnya. Sebagai orang yang berhadapan langsung dengan pelanggan, tim penjualan tidak boleh dibiarkan berputus asa oleh perusahaan karena kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan merupakan hal yang sangat penting. Di sisi lain, tim penjualan harus selalu memastikan bahwa solusi bagi pelanggan itu realistis dan dapat dilakukan. Mereka tidak boleh memberikan janji yang berlebihan karena hal ini dapat membuat pelanggan malah menjauh.

KIAT B2C

Karyawan di toko dapat dilihat dari berbagai sudut: sebagai sumber biaya dan sumber pendapatan. Umumnya, biaya untuk gaji karyawan itu sebesar 50-60% dari total biaya toko. Pertimbangkanlah untuk merekrut karyawan paruh waktu. Setiap rekan kerja harus bisa menjalankan berbagai fungsi sehingga output setiap karyawan dapat dimaksimalkan.

KIAT B2B

Tim penjualan harus terorganisasi sehingga waktu yang dihabiskan bersama pelanggan menjadi efektif. Tunjuklah seseorang untuk bertanggungjawab dalam mendukung tim penjualan dan pastikan orang tersebut juga dapat berkomunikasi dengan pelanggan. Berilah umpan balik secara teratur kepada karyawan atas kinerja mereka.

6. KESEMPATAN ANDA HANYA SEKALI UNTUK MENCIPTAKAN KESAN PERTAMA

Presentasi adalah kunci. Untuk tim penjualan, ini artinya mereka perlu juga 'mendandani diri' agar sesuai dengan harapan pelanggan. Kantor dan toko Anda juga harus terlihat mewakili. Tentu, jangan lupa pula untuk menata produk-produk di toko Anda.

KIAT B2C

Jika Anda menjalankan sebuah toko, display atau penampilan yang baik itu sangat penting. Hal ini dapat meningkatkan penjualan. Anda dapat mengoptimalkan setiap ruang di toko Anda. Penampilan menentukan citra toko dan meningkatkan tingkat kunjungan ke toko Anda. Jika Anda menjual produk kebutuhan seharihari, Anda dapat menempatkannya di bagian utama toko sehingga pelanggan akan familiar dengan sisa produk anda. Anda juga dapat menempatkan etalase di konter dekat kasir untuk menstimulasi pembelian pada pelanggan.

KIAT B2B

Ketika Anda melakukan presentasi menggunakan slids, pastikan Anda menyampaikan pesan secara terstruktur. Hindari penjelasan yang panjang atau berteletele dan gunakanlah contoh, kasus dan testimoni. Libatkanlah rekan kerja atau teman ketika Anda menyusun presentasi karena mereka akan membantu Anda mempertajam pesan yang hendak disampaikan. Pastikan agar slides yang dibuat relevan dan menarik, Anda perlu lebih kreatif ketika membuatnya. Jika Anda mempertimbangkan hal-hal tersebut, maka slides yang dibuat akan melengkapi apa yang Anda katakan sehingga akan membantu ketika Anda menyampaikan pesan dan tujuan kepada audien.

7. SAATNYA MENJUAL

Sebelum Anda menyampaikan maksud menjual produk terhadap calon pelanggan, Anda harus mengetahui dengan pasti atau paling tidak banyak hal mengenai pelanggan tersebut. Apa saja kebutuhannya, masalahnya dan apakah saat ini pelanggan memiliki solusi atas masalahnya? Jika ya, dari siapa dia memperoleh solusi tersebut, mengapa dan berapa harganya? Galilah fakta-fakta dan kebutuhan riil orang tersebut kemudian coba untuk menjual manfaat-manfaat dari produk Anda.

KIAT B2C

Menarik orang untuk membeli produk dari Anda adalah tentang bagaimana membujuk mereka. Proses hingga penjualan terjadi ini dikenal dengan model AIDA. Ini dimulai dengan perhatian (Attention): konsumen menghubungi Anda, melihat apa yang Anda tawarkan dan yang menarik (Interest) baginya. Setelah itu barulah muncul keinginan (Desire) untuk memiliki produk. Jika harga dan aspek-aspek lainnya sesuai, maka dia akan melakukan tindakan (Action): membeli produk Anda.

KIAT B2B

Ukurlah waktu yang Anda habiskan dengan calon pelanggan dan cobalah untuk menyeimbangkan antara mendengar dan berbicara. Datanglah tepat waktu dan berhatihatilah saat melakukan pembicaraan tersebut. Penjual yang terus menerus memuji produknya dan justru tidak mendengarkan calon konsumen tidak akan pernah sukses.

KIAT B2C

Sebanyak 70% pembeli di seluruh dunia adalah kaum perempuan. Mereka harus dibuat merasa senang dan setiap keinginan atau keluhan mereka terselesaikan secara serius. Pastikan bahwa mereka mengetahui Anda tengah mencoba menyelesaikan masalah mereka.

KIAT B2B

Pelanggan adalah aset paling penting bagi setiap perusahaan. Pelanggan yang merasa senang akan memberitahu orang lain, begitupun mereka yang tidak merasa senang. Perintahkanlah karyawan Anda untuk selalu ramah terhadap para pelanggan. Ajari mereka untuk mendengarkan dan memperhatikan pelanggan dengan sungguh-sungguh. Karyawan harus memiliki pengetahuan yang sempurna atas produk Anda sehingga mereka bisa meyakinkan pelanggan. Jika ada pelanggan yang menyampaikan keluhan melalui e-mail atau surat, usahakan untuk membalas pada hari itu atau secepat mungkin.

9. PERBAIKI TERUS MENERUS

Gunakan setiap umpan balik yang Anda terima dari pelanggan untuk melakukan perbaikan pada produk atau layanan. Pastikan hal ini tercermin dalam bauran pemasaran Anda. Jika memungkinkan, mintalah klien Anda untuk memberikan komentar atas layanan Anda secara teratur.

10. TENTUKAN TARGET YANG JELAS DAN FORMULASIKAN RENCANA TINDAKAN

Menentukan target yang jelas sangat penting agar Anda dapat menerjemahkan strategi menjadi tindakan. Gunakanlah prinsip SMART dalam menentukan target, yaitu Specific

(spesifik), Measurable (terukur), Achievable (dapat dicapai), Realistic (realistis) dan Time period (berdimensi waktu). Ketika menyusun rencana tindakan, pikirkan pula siapa yang akan melakukannya dan kapan? Lalu pertimbangkan pula konsekuensi keuangan atas tindakan-tindakan tersebut. Rencana Tindakan sebagian besar disusun untuk dua belas bulan namun juga harus berisi beberapa isu strategis

AKHIRNYA

'Keindahan dari tidak adanya perencanaan terletak pada fakta bahwa kegagalan itu datang dengan sangat mengejutkan, tidak didahului dengan masa kekhawatiran dan depresi'. Dengan kata lain: 'gagal berencana berarti merencanakan kegagalan'.

03

Manajemen Keuangan

Minimal ada tiga hal yang diperlukan agar perusahaan dapat sukses: hasil yang baik, keseimbangan yang sehat antara utang dan piutang, dan arus kas yang positif. Itu semua dimulai dari buku kas yang sederhana. Berikut sepuluh kiat agar fondasi keuangan perusahaan menjadi kuat.

1. MULAILAH DENGAN BUKU KAS YANG BAIK

Buatlah pembukuan sesederhana mungkin. Mulailah dengan buku kas yang baik: jumlah kas masuk harian, jumlah kas keluar harian dan saldo kas. Buku kas adalah induk dari pembukuan. Anda juga dapat menambah sistem satelit jika Anda menyukainya, misalnya untuk kebutuhan permesinan dan persediaan umum. Simpan uang tersebut di bank atau simpan di tempat terpisah. Jika Anda menjalankan perusahaan kecil, pisahkanlah kebutuhan pribadi dari kebutuhan usaha. Pengelolaan kas yang baik memerlukan disiplin harian untuk mencatat beban-beban, pendapatan dan komitmen. Jika Anda melakukan hal tersebut setiap hari, Anda akan mengetahui informasi setiap transaksi dengan cepat.

2. PEMBUKUAN ADALAH DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Belilah sistem pembukuan komputerisasi sederhana apabila akuntansi perusahaan Anda mulai lebih rumit dan latihlah orang terpercaya

untuk mengawasi pembukan ini. Sebuah akun buku besar mencatat persediaan, produksi dan penjualan. Pembukuan akan memberikan informasi yang dibutuhkan untuk perhitungan pajak dan juga untuk penentuan keputusan-keputusan strategis perusahaan di masa yang akan datang. Apakah ada dasar untuk pertumbuhan, komitmen apa yang telah dibuat, apakah realistis untuk berinvestasi dalam teknologi dan pengembangan? Data keuangan dari sistem pembukuan akan dibutuhkan saat pengambilan keputusan mengenai masa depan perusahaan. Hal tersebut merupakan landasan utama dalam perencanaan bisnis perusahaan Anda.

3. PERHATIKAN PIUTANG ANDA

Anda tentu ingin memanen hasil kerja Anda. Jika klien anda tidak mampu membayar, maka perusahaan Anda akan bankrut. Anda harus tetap bertahan ketika pelanggan tidak membayar tepat waktu. Sampaikan pada pelanggan bahwa pembayaran tunai lebih diutamakan. Pelanggan harus memperoleh kredit namun Anda tidak boleh membiarkan orang lain mengambil keuntungan dari Anda. Jangan biarkan piutang lebih banyak dari utang Anda terhadap pemasok karena ini merugikan. Berinvestasilah dengan membangun hubungan yang baik dan kerjasama yang saling menugntungkan, Menggunakan jurus

sita merupakan pilihan terakhir karena hal ini akan menyebabkan kita kehilangan pelanggan tersebut selamanya.

4. TULISKAN SEMUA ASET ANDA

Sebagai seorang wirausahawan, Anda mungkin memiliki bangunan, mesin dan berbagai perlengapan. Itu semua memiliki nilai. Pemeliharaan yang tepat akan menjaga nilai aset tersebut tetap tinggi dan ini sangatlah penting. Pastikan bahwa bangunan dan pabrik tetap rapi dan terawat; perlengkapan juga harus disimpan dengan baik. Hal ini juga lebih aman bagi para kar yawan. Mengawasi perlengkapan harus dilakukan agar tidak hilang atau dicuri orang.

5. BUATLAH PEDOMAN DALAM MENJALANKAN BISNIS ANDA

Pastikan Anda menyadari setiap masalah yang ada dalam perusahaan. Anda bisa saja mendelegasikan banyak hal namun Andalah yang paling bertanggungjawab. Pembukuan yang baik serta pelaporan yang sesuai akan sangat bermanfaat bagi Anda. Pastikan bahwa perusahaan tidak menjanjikan sesuatu yang tidak dapat diberikan, jangan menjual lebih banyak daripada yang bisa Anda hasilkan. Jika hal itu terjadi, Anda sebagai manajer tidak memiliki kendali yang cukup atas apa yang sedang terjadi. Akan sangat membantu jika Anda menuliskan

beberapa aturan mengenai bagaimana suatu hal itu dilakukan. Ketika Anda mendelegasikan suatu tugas, staf atau karyawan akan mengetahui bagaimana cara melakukannya dan apa yang sekiranya perlu diperhatikan. Hal ini akan membantu Anda dalam mengembangkan rutinitas standar dan budaya yang lebih mudah dipelihara sehingga hasilnya akan lebih baik.

6. PASTIKAN ANDA MEMILIKI DOKUMEN YANG TEPAT

Sebuah perusahan biasanya memulai dari kecil dan tidak selalu memiliki dokumen yang tepat dan perizinan. Hal tersebut akan sangat penting seiring perkembangan perusahaan. Seiring berkembangnya perusahaan, Anda akan membayar pajak lebih banyak dan akan berinteraksi lebih intensif dengan pemerintah atau pengawas. Tidak adanya izin atau legalitas bisa membuat Anda rentan terhadap pemerasan atau membahayakan posisi Anda. Bangunlah hubungan yang baik dengan para pejabat berwenang. Pastikan bahwa Anda memiliki dokumen yang tepat sehingga segalanya benar-benar legal menurut hukum.

7. JANGAN BERKEMBANG TERLALU CEPAT

Jika Anda ingin perusahaan anda maju dan berkembang, buatlah hal itu terjadi dengan cara yang dapat dipertanggungjawabkan. Anda tidak dapat melipat gandakan penjualan sekaligus, namun misalnya menetapkan target sebesar 10% saja di tahun mendatang. Untuk mengukur pertumbuhan yang dapat dipertanggung-jawabkan ini, Anda akan memerlukan pemahaman atas tren selama beberapa tahun atau kuartal sebelumnya. Dengan menguji hasil-hasil.

8. URUSLAH ASURANSI-ASURANSI YANG DIPERLUKAN

Bergabunglah dengan asuransi yang akan melindungi Anda dan karyawan Anda dari kebakaran, pencurian dan kelumpuhan. Asuransi akan membuat Anda mengambil langkah-langkah untuk mencegah kebakaran, pencurian dan kecelakaan di tempat kerja. Hal ini secara implisit mengharuskan Anda dan para karyawan untuk memperhatikan keamanan dan perlindungan. Dengan begitu kegiatan operasi, kesehatan karyawan, keamanan dan pencapaian perusahaan dapat terlindungi. Reputasi yang baik dalam bidang ini juga dapat menarik pelanggan baru dan mungkin menarik para karyawan baru yang ingin bekerja di perusahaan Anda.

9. REKRUTLAH KARYAWAN YANG JUJUR DAN KOMPETEN

Karyawan yang dapat diandalkan juga harus dilatih dengan benar. Seiring berkembangnya perusahaan, Anda akan lebih banyak mendelegasikan namun pada saat yang sama juga harus mengawasi mereka. Cegahlah setiap divisi dari menjalankan kegiatan perusahaan semau mereka.

10. REKRUTLAH KARYAWAN YANG JUJUR DAN KOMPETEN

Pembukuan atau akuntansia dalah bahasa bisnis yang sangat penting. Anda perlu menguasai pembukuan sehingga tidak akan menjadi misteri bagi Anda. Anda harus mampu mempercayai akuntan perusahaan Anda jika Anda masih ingin tidur dengan nyenyak. Pembukuan bukanlah ilmu roket dengan hasil yang tidak bisa diperkirakan. Pembukuan harus menjadi cerminan dari angka dan fakta perusahaan yang memberikan informasi bernilai untuk pengambilan keputusan di masa mendatang.

Cek

- Apakah perusahaan Anda memiliki sistem pencatatan/ akuntansi? Siapa yang menjalankannya? Apakah informasi yang dihasilkan baik untuk pengambilan keputusan? Apakah sistem komputerisasi dipergunakan dengan semestinya?
- Apakah perusahaan Anda menggunakan sistem manajemen kas yang baik?
- Apakah perusahaan Anda menggunakan sistem manajemen utang yang baik?
- Apakah perusahaan Anda menggunakan sistem manajemen aset yang baik?
- Apakah perusahaan Anda memiliki alat pengendalian manajemen yang baik?
- Apakah hubungan dengan pemerintah atau penarik pajak baik?
- Apakah terdapat anggaran untuk jangka pendek dan rencana bisnis untuk jangka panjang?
- Apakah ada asuransi yang memadai untuk gedung dan persediaan untuk melindungi dari kebakaran dan pencurian?
- Apakah orang-orang yang menjalankan sistem keuangan dapat diandalkan?
- Darimana Anda dapat memperoleh tambahan?

04

Efisiensi dan Logistik

Efisiensi dan logistik bukanlah hal yang susah. Keduanya hanyalah tentang perbaikan kecil agar semuanya berjalan dengan baik.

Hasil akhirnya adalah setiap karyawan mengetahui dengan pasti apa yang harus dilakukan.

Menjalankan sebuah perusahaan adalah bagaimana membuat perjanjian yang jelas, menentukan hal-hal pada waktu yang tepat dan melakukan segala sesuatu dengan urutan yang tepat pula. Jika perusahaan Anda tidak beroperasi secara efisien dan muncul suatu masalah, efek domino akan menjalar kebagianbagian yang lain sehingga semuanya akan memburuk. Pada bab ini, kami memberikan sepuluh kiat atau tips efisiensi dan pengelolaan logistik yang lebih baik.

1. REKRUTLAH KARYAWAN YANG JUJUR DAN KOMPETEN

Logistik yang baik muncul karena perubahan kecil yang tepat pada semua karyawan dan divisi: penjualan, pembelian, pengembangan dan produksi. Agar dapat meraih itu, Anda harus benar-benar mengetahui apa yang ingin diraih oleh perusahaan Anda. Apa visi Anda di masa depan? Klien dan segmen pasar mana yang Anda ingin raih? Apakah Anda berencana menguasai ceruk pasar yang lebih luas? Bagaimana dengan ekspor atau merjer? Anda akan harus

mempertimbangkan itu semua ketika mengelola logistik.

Jangan lupakan faktor-faktor eksternal seperti inflasi. Di negara-negara yang inflasinya rendah, akan cukup mahal memiliki tingkat persediaan yang tinggi. Sebaliknya di negara-negara dengan inflasi yang tinggi, akan cukup menguntungkan jika perusahaan memiliki persedian yang tinggi. Anda harus memiliki visi yang dapat menjawab itu semua. Langkah berikutnya adalah mentransformasikan visi itu mejadi fakta dan angka yang aktual. Apa yang Anda ingin tawarkan, pada harga berapa dan kondisi seperti apa? Seberapa pentingkah kejujuran bagi Anda? Berapa lama periode penawaran seharusnya? Bagaimana detail dari kontrak-kontrak jaminan? Kontrak-kontrak jaminan penuh tentu memerlukan tingkat logistik efisien yang tinggi.

2. BERUSAHALAH UNTUK TAHU LEBIH BANYAK DARI PESAING

Perhatikanlah biaya produk-produk Anda, cari manakah yang bisa dibeli dengan lebih murah atau dapat diproduksi dengan lebih efisien. Anda harus menyadari persaingan dan mengetahui berapa biaya yang dikeluarkan pesaing untuk membeli bahan baku atau produk jadi atau berapa laba yang diperoleh dari produk pesaing. Carilah perbedaan antara beberapa pemasok yang bersaing untuk bisnis Anda. Dengan selalu

memperbaharui informasi termasuk informasi mengenai kekuatan persaingan, maka Anda sangat berpeluang untuk memenangkan persaingan.

3. KENDALIKAN SEMUA PARAMETER

Logistik yang baik mengharuskan setiap karyawan atau divisi mengerjakan apa yang seharusnya, baik itu divisi pemasaran, penjualan, pembelian atau produksi. Buatlah perjanjiaan, tentukan target dan pastikan bahwa setiap kar wayan menjalankan hal yang semestinya baik itu dalam kegiatan perencanaan, pembuatan anggaran dan penjualan. Hal tersebut akan memberi Anda peluang untuk melakukan perbaikan atau perubahan pada waktu yang tepat.

4. SETIAP KARYAWAN HARUS MEMILIKI TANGGUNGJAWAB MASING-MASING

Struktur organisasi yang jelas akan membantu semua orang mengerjakan pekerjaan mereka. Berilah karyawan tugas yang spesifik dan berikan mereka tanggung jawab. Motivasilah karyawan agar lebih kreatif dan agar menggunakan pengalaman mereka untuk terus melakukan perbaikan pada proses dan produk.

5. BUATLAH LAPORAN YANG SEDERHANA DAN JELAS

Susunlah laporan kinerja perusahaan secara teratur, buatlah sesederhana mungkin. Bandingkan kinerja perusahaan Anda dengan kinerja perusahaan lainnya. Analisislah kekuatan dan kelemahan perusahaan Anda lalu bandingkan dengan para pesaing. Tentukanlah pesaing terkuat dalam industri Anda kemudian ukur perusahaan Anda dibandingkan pesaing tersebut. Dengan begitu, Anda dapat dengan lebih cepat menemukan hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki.

6. MENGUKUR MEMBUAT ANDA LEBIH CERDAS

Logistik yang baik merupakan kegiatan untuk mengukur dan mengetahui sesuatu. Berapa yang telah diproduksi, berapa yang telah terjual, berapa tingkat persediaan, berapa harga bahan baku dan bagaimana kinerja perusahaan Anda selama ini? Selenggarakanlah evaluasi bulanan dan bandingkan hasilnya dengan bulan-bulan sebelumnya. Dengan begitu, Anda akan memahami makna dari angka-angka sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat.

7. SELALU PERHATIKAN TINGKAT PERSEDIAAN

Kembangkanlah suatu sistem untuk memantautingkat persediaan sehingga Anda mengetahui berapa yang masih ada di gudang setiap harinya. Tingkat persediaan yang rendah artinya logistik perusahaan baik; namun kekurangan persediaan menandakan sistem persediaan buruk. Menjaga setiap janji kepada pelanggan adalah suatu hal yang sangat penting.

8. PEMBELI YANG BAIK ITU BAGAIKAN EMAS

Harga produk sering ditentukan oleh beberapa komponen yang berharga. Rekrutlah pembeli yang memiliki pengetahuan atau latihlah orang-orang untuk mengetahui berbagai hal mengenai komponen-komponen dan perdagangan. Usahakan agar biayanya murah; sehingga bisa menghemat kas perusahaan. Pastikan mereka mampu berbicara bahasa negara pemasok bahan baku tersebut. Latihlah mereka agar menjadi negosiator yang handal.

9. KITA ADALAH PELANGGAN DAN PEMASOK BAGI MASING-MASING KITA

Karyawan adalah aset yang sangat penting bagi perusahaan. Sumber daya manusia adalah kunci. Hanya manusialah yang mampu berpikir untuk melakukan perbaikan. Manusia dapat menggunakan pengetahuan dan pengalaman untuk memperbaiki proses dan produk sehingga

dapat mencapai efisiensi. Adalah penting apabila karyawan bisa menikmati pekerjaan mereka, mengetahui apa yang sedang mereka kerjakan serta memberikan ruang berpikir untuk perbaikan. Jika Anda memiliki banyak karyawan yang sakit, perhatikan kembali gaya manajerial Anda dan lihatlah apa yang bisa diperbaiki atau ditingkatkan. Kerjasama adalah segalanya. Karyawan dan divisi-divisi itu tergantung satu sama lainnya, pastikan bahwa setiap karyawan mengerjakan fungsinya masing-masing, nikmati hasil kerja mereka dan bekerjasamalah.

10. SETIAP KARYAWAN LAYAK MEMPEROLEH PELATIHAN DAN PENGHARGAAN

Setiap karyawan baik itu penjaga pintu, asisten gudang, atau akuntan memiliki tugas masing-masing sehingga perlu diberikan pelatihan yang cukup. Mereka harus mengetahui apa yang diharapkan perusahaan dan mereka harus mengetahui dengan jelas kontribusi mereka terhadap gambaran pencapaian kinerja perusahaan keseluruhan. Mereka juga harus diberikan penghargaan yang sesuai atas kinerja mereka. Sistem pembayaran yang adil merupakan sebuah elemen kunci dalam sistem organisasi perusahaan. Sistem yang benar-benar berfungsi dengan baik akan mendukung perusahaan Anda pada semua tingkatan dan akan membuatnya lebih kuat. Keraguan akan

aspek keadilan akan menyebabkan kecemburuan dan konflik sehingga akan mengganggu kinerja perusahaan.

- Logistik dimulai dengan bertanya
- Pastikan Anda jauh lebih paham dari para pesaing
- Kendalikan semua parameter
- Berikan tanggung jawab pada setiap karyawan
- Buatlah laporan yang jelas dan benar
- Melakukan pengukuran membuat Anda lebih cerdas
- Perhatikan tingkat persediaan
- Pembeli yang baik bagaikan emas
- Kita adalah Pelanggan dan Pemasok bagi masing-masing kita
- Setiap karyawan layak memperoleh pelatihan dan penghargaan yang sesuai

05

Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pelatihan

Saat ini, teknologi dipergunakan dimana saja dan dapat diakses dimana pun. Namun staf yang termotivasi tidak selalu memanfaatkan teknologi. Sebagai seorang wirausahawan, Anda dapat melakukan beberapa tindakan agar bawahan tetap termotivasi. Manusia kini menjadi semakin penting dan merupakan faktor kunci bagi keberhasilan perusahaan. Manusialah yang tetap membuat perusahaan Anda selalu terdepan. Setiap wirausahawan akan mendapatkan staf yang memang layak didapat. Berikut ini adalah kiat dan tips untuk pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang baik.

1. APA YANG ANDA HARAPKAN DARI KARYAWAN HARUSLAH JELAS

Ketidakpastian menimbulkan perasaan tidak aman bagi karyawan. Jika harapan tidak jelas, karyawan tidak tahu bagaimana mereka akan dinilai. Hal ini akan membuat mereka menghindari risiko dan bersikaf defensif. Tuliskanlah target-target yang realistis namun tentu dengan berkomunikasi dengan staf Anda. Anda dapat mengharapkan mereka untuk terus berkomitmen karena mereka telah menyetujui target-target yang disusun bersama tersebut. Pendekatan ini akan memberi Anda kekuatan manajerial untuk meraih tujuan yang spesifik. Hal ini juga disebut management by objective.

2. KURANGI PEKERJAAN-PEKERJAAN YANG BERULANG DAN MEMATIKAN PIKIRAN

Cobalah untuk menemukan keseimbangan antara keterampilan yang dimiliki para karyawan dengan harapan Anda. Jika pekerjaan itu sederhana dan berulang, coba kombinasikan dengan tugas-rugas yang lain. Ketika perencanaan, eksekusi dan hasil terakhir, beragamnya pekerjaan serta tanggung jawab merupakan hal yang memotivasi. Penelitian menunjukan bahwa sifat dari sebuah pekerjaan merupakan faktor yang paling penting dalam memotivasi para karyawan. Pekerjaan yang mematikan proses berpikir akan membunuh antusiasme sehingga karyawan menjadi kurang bertanggung jawab atas hasil dari pekerjaanya. Jujurlah, Anda akan tidak akan bereaksi secara berbeda.

3. CIPTAKANLAH LINGKUNGAN PEKERJAAN YANG MENDUKUNG

Lingkungan pekerjaan yang mendukung tergantung secara langsung pada gaya manajerial dan cara implementasinya di dalam perusahaan atau organisasi. Ketakutan dan ketidakpercayaan akan menimbulkan pengaruh terhadap kinerja. Manajemen memiliki sebuah peran kunci dalam menciptakan lingkungan yang mendukung.

4. LIBATKANLAH KARYAWAN DALAM RUTINITAS HARIAN MENJALANKAN BISNIS ANDA

Hal ini akan mebuat kar yawan merasa diperhatikan. Melibatkan karyawan dan menghormati serta memberikan penghargaan merupakan dasar dari komitmen. Kebanyakan orang itu kreatif dan ingin berinisiatif sendiri. Berilah mereka kesempatan dan ruang dan biarkan mereka berkembang. Ciptakanlah lingkungan yang mendukung dimana orang mau bereksperimen dan dapat belajar dari kesalahan.

5. PERHATIKAN PENGEMBANGAN PRIBADI DAN PROFESIONALISME KARYAWAN DENGAN BAIK

Karyawan merupakan aset perusahaan yang paling penting. Karyawan akan menentukan seberapa hebat perusahaan Anda dalam kurun waktu tertentu. Mereka adalah senjata terkuat untuk memenangkan persaingan. Untuk mengembangkan karyawan memang perlu waktu, uang dan perhatian yang cukup. Berbicaralah pada mereka. Tanyakan mengenai rencana, ambisi cara mereka melihat pengembangan diri mereka. Hal ini merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam meningkatkan motivasi.

PABRIK PEMBUAT BAHAN KEMASASAN DI CINA

KASUS

Karyawan di banyak pabrik di Asia memiliki jam kerja yang panjang. Walaupun kondisi fisik jauh dari sempurna, banyak karyawan harus bekerja 14-16 jam per harinya. Manajemen membiarkan hal ini karena banyak karyawan yang bersedia dengan tujuan memperoleh bayaran yang lebih besar. Hal ini juga terjadi di pabrik-pabrik di Cina yang membuat bahan kemasan. Kebanyakan karyawan sangat kelelahan di penghujung hari tapi tetap tinggal lebih lama untuk memperoleh lebih banyak uang. Bahkan sebagian tidak pulang ke rumah, tapi pergi ke gudang untuk tidur selama beberapa jam. Kualitas produksi menjadi buruk. Peroduktivitas berkurang hari demi hari sehingga menimbulkan kerugian. Pemilik perusahaan ingin merubah hal tersebut.

REKOMENDASI

Alasan utama dari efisiensi rendah dalam produksi disebabkan karena jam kerja yang panjang. Hal ini menyebabkan kelelahan serius di kalangan karyawan. Produksi pun turun secara dramatis di sore dan malam hari, dan kerugian produksi meningkat serius. Rekomendasi yang cukup berani adalah: tetapkan jam kerja maksimum 11 jam bukan 14 jam dan naikan upah sebesar 25 persen.

HASIL
Manajemen cukup berani untuk mengadopsi rekomendasi tersebut. Karyawan awalnya bereaksi dengan ketidakpercayaan tapi hasilnya mencengangkan; produksi dengan jam kerja lebih pendek (per kapita dan per jam) malah meningkat dan kerugian produksi menurun drastis. Berita ini menyebar seperti api di wilayah tersebut sehingga meningkatkan citra pabrik dan pabrik mampu menarik staf yang lebih baik. Sejak itu, jam kerja di pabrik dikurangi menjadi 10 jam, 6 hari seminggu.

6. BERIKAN BAYARAN YANG ADIL

Imbalan bukan yang paling penting ketika memotivasi staf Anda, tetapi imbalan ini harus ditentukan dengan adil. Hal ini akan dihargai secara positif oleh karyawan. Keadilan ini tergantung pada konteks sosial dan ekonomi di mana bisnis Anda beroperasi. Orang ingin melihat hubungan kausalitas antara kinerja dan penghargaan. Memiliki sistem reward yang terbuka dan sederhana akan meningkatkan citra Anda sebagai majikan yang adil. Tanyakan pada diri Anda jika Anda ingin mempromosikan kompetisi atau kerjasama di dalam perusahaan Anda. Hal ini akan menentukan apakah Anda memberikan reward individu atau kinerja kelompok (divisi) dalam perusahaan Anda. Apa yang terbaik untuk Anda tergantung pada

budaya perusahaan dan produk yang Anda produksi. Beberapa perusahaan berinvestasi di teambuilding, selain mendorong pertumbuhan omset, penjualan dan melakukan akuisisi. Orang juga dapat memotivasi staf untuk mencapai kinerja puncak. Hal yang penting adalah bahwa orang-orang menyukai apa yang mereka lakukan dan mereka ingin berkomitmen untuk perusahaan Anda

7. MELAKUKAN KESALAHAN ITU TIDAK APA-APA, DORONGLAH AGAR BERINISIATIF

Perasaan takut dan penghindaran risiko tidak termasuk ke dalam iklim di mana inisiatif dan kewirausahaan dapat berkembang. Karena itu manajemen harus menjelaskan bahwa tidak apa-apa untuk membuat kesalahan. Kita biasanya menghukum mereka yang melakukan kesalahan. Akibatnya, staf cenderung mengikuti prosedur dan bereaksi secara defensif. Ini membunuh inovasi. Perusahaan yang sukses mengizinkan kesalahan terjadi, selama itu menjadi pelajaran. Memang dibutuhkan keberanian bagi manajemen untuk memberi contoh yang tepat dan bersedia untuk membahas kesalahan yang mereka buat sendiri. Mengapa tidak mengadakan pertemuan sesi sore hari Jumat; mendiskusikan apa yang benar, apa yang bisa dibuat lebih baik dan pelajaran apa yang diperoleh untuk perusahaan Anda?

8. KURANGI BIROKRASI DAN HIRARKI, BUATLAH LEBIH FLEKSIBEL

Organisasi datar (flat organization) dengan hanya satu atau sangat sedikit lapisan manajemen akan memberi orang lebih banyak tanggung jawab pribadi dibandingkan dengan organisasi hirarkis berlapis-lapis. Perhatikan agar jumlah staf manajerial tetap rendah tetapi juga perlu diingat bahwa manajer harus mampu untuk menghabiskan waktu dengan karyawan mereka. Rentang kendali tidak boleh berlebihan. Buatlah deskripsi pekerjaan yang singkat, kirakira satu halaman. Jelaskan tujuan dan tugas-tugas yang paling penting, tetapi tetapkan rincian pekerjaan sefleksibel mungkin. Hal ini membuat orang bersedia untuk melakukan berbagai tugas. Perusahaan fleksibel yang mendorong inisiatif lebih mungkin untuk berhasil di dalam dinamika ekonomi yang cepat berubah, dari pada perusahaan tradisional yang mengandalkan struktur hirarkis. Hadirlah di sekolah atau kampus-kampus saat ada lokakarya dan pikirkan cara-cara untuk menarik karyawan baru.

9. JAGA HUBUNGAN DENGAN PIHAK- PIHAK YANG MENCIPTAKAN KARYAWAN MASA DEPAN ANDA

Sekolah atau universitas merupakan sumber utama ketika Anda mencari staf baru yang berbakat. Pastikan citra Anda di sini baik sehingga orang terbaik di kelas akan mencari Anda ketika mereka telah siap nanti. Tawarkan para siswa untuk magang; hadirlah di sekolah atau kampus-kampus saat ada lokakarya dan pikirkan cara-cara untuk menarik karyawan baru.

LOKAKARYA MANAJEMEN PERUBAHAN DI EROPA TIMUR

KASUS

Transisi dari ekonomi terencana ke ekonomi pasar di Eropa Timur berarti perubahan budaya bagi banyak perusahaan di sana. Namun orang-orang tidak suka perubahan dan hal ini menimbulkan resistensi. Ini adalah masalah universal. Banyak pengusaha di negara-negara Eropa Timur bertanya-tanya bagaimana agar staf mereka berubah. Bagaimana mengajarkan cara berpikir dan operasi baru? 'Dan bagaimana Anda dapat merangsang hal itu?

PELATIHAN

Sangat penting bagi para manajer untuk memahami dari mana resistensi terhadap perubahan itu berasal. Mereka mendapat kesempatan untuk berlatih ini dalam lokakarya.

Pelatih meminta manajer untuk percaya padanya dan untuk berpartisipasi. Semuanya tidak akan lebih dari 15 menit. Dia kemudian meminta semua orang untuk duduk di atas meja, bukan di kursi mereka. Beberapa orang melakukannya dengan kaki disilangkan. Beberapa orang tetap duduk di meja dan merasa sedikit canggung. Mayoritas peserta berpartisipasi, ada yang duduk setengah di atas meja atau bersandar. Kebanyakan dari mereka kelihatan tidak nyaman karena ini adalah wilayah baru bagi mereka. Inilah titik yang pelatih ingin sampaikan. Para peserta memahami benar apa yang diperlukan bagi orang untuk menerima perubahan dan bagaimana seseorang mengungkapkan perasaan ini.

HASIL

Semua peserta mengalami resistensi pribadi. Beberapa diantaranya tidak bisa berurusan dengan hal tersebut, beberapa diantaranya bisa dan kebanyakan dari mereka 'kurang tegas'. Mereka mengambil posisi di tengah, di mana mereka tidak benar-benar berpartisipasi tetapi juga tidak benar-benar menunjukkan perlawanan. Seluruh rangkaian kurang dari 15 menit, termasuk diskusi setelahnya dan penjelasan tentang resistensi terhadap perubahan. Dengan mengalami hal ini, para peserta lebih memahami akar dari resistensi.

Mereka belajar bagaimana resistensi dapat berkurang, bagaimana memanifestasikannya dan bagaimana agar dapat membantu orang untuk menanganinya secara efektif.

10. BERLATIHLAH MENYUAMPAIKAN BERITA BURUK

Banyak pengusaha takut akan pembicaraan yang redundansi, tapi kadang-kadang tidak ada alternatif lain. Jika Anda harus memberikan kabar buruk, persingkatlah. Jangan mengatakan kepada mereka betapa sulitnya bagi Anda dan jangan membela diri. Hanya katakan: saya harus membiarkan Anda pergi, saya minta maaf. Apakah Anda ingin saya untuk memberitahu alasannya sekarang atau nanti ? Berikan karyawan waktu untuk mencerna berita buruk tersebut. Pemberhentian mungkin menjadi solusi terbaik untuk orang yang bersangkutan secara pribadi, tapi mungkin ia butuh beberapa saat sebelum mampu melihat hal itu.

- Apa yang Anda harapkan dari karyawan haruslah jelas
- Kurangi pekerjaan-pekerjaan yang berulang dan mematikan pikiran
- Buatlah lingkungan pekerjaan yang mendukung Libatkalah karyawan dalam rutinitas harian menjalankan bisnis Anda
- Perhatikan pengembangan pribadi dan profesionalisme karyawan Anda dengan baik

- Berikan bayaran yang adil
- Berbuat kesalahan itu tidak apa-apa, doronglah agar berinisiatif
- Kurangi birokrasi dan hirarki, buatlah lebih fleksibel
- Jaga hubungan dengan pihak-pihak yang menciptakan karyawan masa depan Anda
- Berlatihlah menyampaikan berita buruk

06 Teknologi dan Kualitas

Bab ini memuat sepuluh kiat dan petunjuk untuk memperoleh kualitas tertinggi dalam bisnis dengan bantuan para karyawan Anda.

1. TINGKATKAN KUALITAS, TAHAP DEMI TAHAP

Perbaikan itu akan optimal apabila dicapai dengan langkah-langkah kecil, tentu dengan melibatkan karyawan Anda. Filosofi kualitas Jepang untuk hal ini adalah kata: 'Kaizen' yang berarti membuat hal-hal lebih baik satu langkah pada satu waktu. Seorang guru kualitas asal Jepang yaitu Masaaki Imai pernah berkata, "Masalah adalah kunci untuk sebuah gunung harta". Dengan kata lain: banyak perbaikan kecil justru menyebabkan peningkatan yang fenomenal dalam kualitas keseluruhan. Oleh karena kita dapat menggunakan sebuah konsep seperti 'Deming Circle', nama konsep ini diambil dari seorang Amerika bernama Dr. W. Edwards Deming: Plan, Do, Check, Act (P-D-C-A).
PLAN: Pilih tujuan perbaikan dan pikirkan tindakan yang tepat untuk mencapainya.
DO: Laksanakan tindakan secara bertahap.
CHECK: Evaluasi tahap-tahap tersebut beserta hasilnya.
ACT: Jika kualitas dapat ditingkatkan lebih lanjut, mulai lagi siklusnya.

Semakin karyawan Anda menjadi bagian dari proses perbaikan, maka Anda akan semakin sukses. Jangan mencoba untuk menutupi masalah, tapi berbicaralah tentang mereka secara terbuka dan doronglah orang untuk datang dengan solusi. Salah satu caranya adalah dengan mengatur tim kualitas karyawan yang bisa datang dengan perbaikan dan solusi sendiri. Doronglah kerja tim sebagai sarana memproduksi ide untuk perbaikan dan pastikan Anda tidak hanya menggunakan tangan mereka tetapi juga kepala mereka! Salah satu aturan emas dasar dalam konteks ini adalah dengan menjaga "sampah" seminimum mungkin, apakah itu karena kelebihan, menunggu, transportasi atau kecacatan. Jadi, upaya untuk meminimumkan sampah yang tidak perlu akan menyebabkan penurunan biaya yang besar.

2. PELANGGAN ADALAH YANG PERTAMA

Suatu bisnis hanya bisa bertahan jika ada pelanggan. Oleh karena itu, pelanggan yang senang akan kualitas produk atau jasa yang Anda tawarkan merupakan hal yang sangat penting. Memeriksa secara teratur apa yang pelanggan Anda pikirkan tentang produk dan jasa Anda merupakan hal yang bijaksana sehingga Anda dapat mengambil tindakan yang tepat.

Apakah anda mudah untuk dihubungi jika mereka memiliki pertanyaan atau keluhan, apakah Anda menanggapinya tepat waktu dan seperti yang disepakati? Apakah Anda memenuhi kebutuhan pelanggan Anda cukup cepat atau bahkan dapat lebih cepat dari yang mereka harapkan? Mungkin ada cara-cara untuk mengembangkan produk baru dengan bekerjasama dengan pelanggan Anda. Suatu perusahaan tidak hanya memiliki pelanggan eksternal, tetapi juga pelanggan internal. Dalam bisnis, karyawan dan divisi adalah pelanggan bagi satu sama lainnya. Mereka tergantung satu sama lain. Maka penting bagi para karyawan untuk menyadari hal ini sehingga mereka melakukan segala upaya untuk bekerja sama dengan cara terbaik.

3. MENGUKUR MEMBERI PENGETAHUAN

Jika Anda tidak mengukur tingkat kualitas, tidak akan ada orang yang tahu apa diperlukan untuk memperbaiki kualitas tersebut. Jadi, ukurlah,

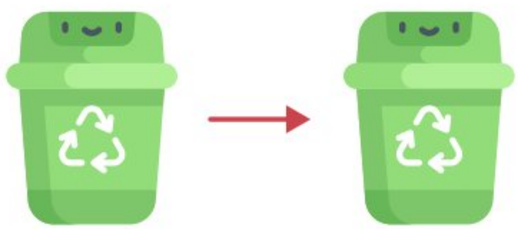
buatlah ukuran yang masuk akal dan rencana-rencana tindakan untuk perbaikan. Perhatikanlah semua aspek dalam proses produksi: persentase produk yang rusak atau cacat, persentase karyawan yang sakit, jumlah sampah, tingkat turnover karyawan, tingkat persediaan dan perbaikan yang diperlukan. Semua itu mewakili aspek "Biaya Kualitas". Gunakanlah grafik sehingga Anda dapat membandingkan tingkat kualitas dengan suatu norma yang dapat diterima atau dengan para pesaing Anda. Hal ini akan membantu Anda memvisualisasikan perubahan sehingga para karyawan akan menyadari hasilnya secara langsung.

4. STANDARISASIKAN PROSES-PROSES KERJA

Setiap karyawan harus mengetahui instruksi-instruksi untuk pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Mereka harus tetap diawasi agar standar kualitas dapat terjaga. Dokumentasikan-lah semua tugas dalam SOP dan latihlah karyawan dengan benar. Tetapkanlah tujuan untuk mengerjakan segala sesuatu dengan benar, segera dan tanpa kesalahan. Tentu ini semua memerlukan tingkat disiplin yang tinggi. Lantai kantor harus selalu bersih dan rapi setiap saat. Semua benda harus ditempatkan pada tempatnya masing-masing sehingga siapapun dapat meraihnya saat diperlukan. Setiap perbaikan SOP harus dilakukan melalui deskripsi proses dan sesi latihan.

5. SAMPAH MASUK-SAMPAH KELUAR

Kualitas bahan dan pelayanan yang dimiliki perusahaan Anda menggambarkan kualitas produk yang Anda hasilkan. Maka dari itu semua produk dan layanan yang dipasok ke perusahaan Anda harus memenuhi standar kualitas tertentu. Artinya, Anda harus sangat selektif ketika memilih para pemasok. Kunjungilah mereka untuk mengetahui bagaimana mereka beroperasi. Catatlah hal-hal yang berkaitan dengan reliabilitas, pengiriman dan kualitas yang mereka tawarkan. Pastikan pula mereka memenuhi setiap janjinya. Berikanlah tanggapan atas setiap kualitas produk dan layanan yang diberikan dan bantulah mereka untuk meningkatkan kualitas. Berikanlah penghargaan untuk menstimulus perbaikan. Pastikan Anda tidak tergantung hanya pada satu pemasok. Anda perlu pemasok cadangan kalau-kalau pemasok utama Anda tidak bisa diandalkan.



6. KETAHUILAH PESAING ANDA, KALAHKAN MEREKA

Seorang wirausahawan yang baik tahu pesaing yang paling penting dan data ceruk pasarnya. Anda dapat belajar banyak hal dari para pesaing. Apa kekuatan mereka, apa sebenarnya yang mereka lakukan? Siapa para pelanggan mereka? Bagaimana kualitas produk mereka dan bagaimana mereka menentukan harganya? Jika Anda dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, maka Anda dapat berencana untuk mengalahkan mereka. Anda juga sebaiknya menyadari kelebihan-kelebihan bisnis Anda dan bagaimana Anda dapat menggali kelebihan tersebut. Membandingkan perusahaan Anda dengan pesaing dapat memberikan nilai yang hebat.

7. TANGANI KELUHAN DENGAN TEPAT

Akan selalu ada keluhan dari para pelanggan yang tidak puas. Pastikan Anda merespon dengan cepat sesuai dengan prosedur yang telah disusun. Keluhan dapat terjadi pada aspek kualitas, waktu penyampaian, pelayanan, tagihan atau informasi produk. Mendokumentasikan semua keluhan dan penanganannya secara detail merupakan hal yang penting dilakukan. Harus ada orang yang bertanggung jawab atas proses. Lalu periksa kembali apakah pelanggan tersebut telah ditangani dan diberikan perlakukan yang

sesuai. Hal ini harus menjadi agenda manajemen secara teratur. Prioritaskan untuk menangani keluhan secara profesional; Anda akan memperlakukan para pelanggan seperti itu.

8. TERAPKAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Pengendalian kualitas (QC) sangat penting jika Anda sedang pada tahap merintis usaha. Para pelanggan harus tahu apa yang diharapkan dan diperoleh! Ketika Anda berekspansi, semua divisi harus tahu bahwa memiliki kepentingan terhadap kualitas produk akhir dan mereka harus berkontribusi. Konsep ini dikenal sebagai TQM (Total Quality Management), mencakup isu-isu organisasi yang mempengaruhi kualitas produk dan jasa. Tim manajemen menetapkan tujuan keseluruhan kemudian menunjuk tujuan.

9. MANUSIALAH YANG MENCIPTAKAN KUALITAS

Karyawan Anda menentukan kualitas produk barang dan jasa Anda. Masing-masing memainkan peran penting dalam proses produksi. Pastikan mereka tidak merasa ditinggalkan ketika sedang melakukan proses perbaikan; doronglah kompetisi atau sistem penghargaan untuk meraih tingkat kualitas tertentu.

Mungkin Anda akan tercengang dengan apa yang mereka miliki. Pastikan bahwa karyawan

Anda senang dengan gaji dan tempat kerja kinerja bisnis perusahaan. Para karyawan yang termotivasi akan memiliki kinerja lebih baik dan mempersembahkan hasil terbaik. Secara teratur, periksalah seberapa termotivasi karyawan Anda dan segera ambil tindakan yang diperlukan. Latihlah mereka serta akui dan berikan penghargaan atas kinerjanya.

10. PEMIMPIN MENJADI FIGUR MENGINSPIRASI

Sebagai seorang pemimpin, Anda harus bersikap sebagaimana yang Anda ucapkan, termasuk ketika berhubungan dengan isu-isu kualitas. Perhatikanlah semua kebijakan manajemen, tujuan-tujuan yang terukur, pelatihan dan pengembangan dan proses perbaikan terus menerus. Jika secara ukuran bisnis memungkinkan, maka sebaiknya Anda merekrut manajer kualitas. Motivasilah karyawan Anda untuk berkontribusi dalam proses perbaikan kualitas ini.

ALAT UNTUK MENGELOLA PROYEK PERBAIKAN SECARA EFEKTIF

PENDAHULUAN

Walaupun beberapa perbaikan sederhana dapat diimplementasikan dengan “hanya melakukan-nya” secara langsung, namun sebagian besarnya memerlukan lebih banyak waktu, keterlibatan karyawan lain, sumber daya spesifik dan

mungkin investasi juga. Perbaikan ini harus terencana, terdokumentasikan dan dikelola sebagai proyek perbaikan. Suatu alat yang disebut "Improvement Project Planning Sheet" dapat sangat membantu dalam mengelola proyek-proyek perbaikan di perusahaan.

IMPROVEMENT PROJECT CONTOH SHEET

Agar dapat menciptakan suatu daftar proyek perbaikan, aspek-aspek berikut ini perlu diperhatikan dengan benar: tingkat prioritas, definisi dan struktur, perencanaan dan peninjauan ulang kemajuan yang teratur.

PENJELASAN SINGKAT ASPEK-ASPEK TERSEBUT

TINGKAT PRIORITAS

Waktu dan sumber daya yang dapat dialokasikan di suatu perusahaan untuk Proyek Perbaikan itu terbatas sehingga perlu membuat prioritas. Kriteria prioritas yang ditetapkan akan berbeda untuk setiap perusahaan. Kebutuhan prioritas mungkin berhubungan dengan kebutuhan dan permintaan pelanggan, manfaat biaya, kondisi tenaga kerja, waktu, pengendalian biaya, dll. Kriteria tersebut dapat digunakan untuk mengklasifikasikan daftar potensial Proyek Perbaikan dari mulai prioritas Tinggi, Medium atau Rendah.

DEFINISI DAN STRUKTUR

Setiap Proyek Perbaikan perlu diidentifikasikan dengan nama singkat. Tujuan perbaikan yang ingin dicapai kemudian harus didefinisikan dalam sasaran kuantitatif. Sangat penting untuk menunjuk seseorang yang akan bertanggung-jawab untuk mengelola, mengkoordinasikan dan secara teratur melaporkan kemajuan Proyek Perbaikan.

PERENCANAAN

Tanggal awal dan selesai harus dijadwalkan bersama orang-orang yang bertanggung jawab atas proyek dan staf yang terlibat. Proyekproyek yang direncanakan harus hati-hati dijadwalkan bila periodenya lebih lama, misalnya enam bulan atau satu tahun, sehingga kemajuan tidak akan terhambat oleh "perbaikan yang overload".

RAPAT REVIEW KEMAJUAN SECARA TERATUR

Hal ini mungkin merupakan aspek yang paling penting dari semuanya! Tim Manajemen harus meninjau kemajuan Proyek Peningkatan dalam hal jadwal dan target secara teratur, baik itu setiap minggu, setiap dua minggu atau setiap bulan. Penundaan atau delay harus dibicarakan secara terbuka dan tindakan yang akan diambil harus disepakati. Keputusan dan tindakan harus secara ringkas didokumentasikan dan ditindak-lanjuti pada pertemuan review berikutnya. Inilah cara untuk "menutup" lingkaran P-D-C-A!

MANAJEMEN PENINGKATAN

Semua aspek di atas dapat dengan mudah ditangkap dan diulas dalam sebuah alat sederhana yang disebut Improvement Project Planning Sheet (lihat contoh). Alat manajemen ini didasarkan pada Deming Circle yang dikenal dengan Plan-Do-Check-Act dan telah terbukti menjadi mekanisme yang sangat kuat untuk mengelola Proyek Perbaikan yang efektif bagi banyak perusahaan papan atas di seluruh dunia!

URUTAN NOMOR PRIORITAS	NAMA PROYEK PERBAIKAN	TINDAKAN UTAMA YANG PERLU DILAKUKAN	TUJUAN DAN ATAU SASARAN	PENANGGUNG JAWAB	TANGGAL MULAI	TANGGAL SELESAI	KOMENTAR ATAS KEMAJUAN

(CONTOH Improvement Project Planning Sheet)

07

TIK dan Pasokan Informasi

Komputer menawarkan peluang yang besar tetapi juga godaan yang kuat. Sangat penting bagi Anda untuk tetap mengendalikan sistem komputer Anda dan bukan sebaliknya. Berikut ini sepuluh petunjuk dan tips untuk mengintegrasikan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) ke dalam bisnis Anda.

1. INI BUKAN TRIK SULAP

Seringkali istilah komputer memiliki aura misteri yaitu bahasa rahasia yang banyak orang tidak pahami. Namun, TIK hanya sebuah alat untuk mempertahankan bisnis Anda agar tetap berjalan, tidak berbeda dengan teknologi lainnya. Jangan biarkan TIK menjadi misteri. Jadikanlah tetap sederhana.

Jangan biarkan tim TIK Anda semaunya sendiri. Seseorang harus bisa menjelaskan bagaimana suatu program perangkat lunak khusus bekerja dalam waktu empat menit. Jika tidak, jangan membelinya.

2. JADIKANLAH TETAP SEDERHANA

Jangan membangun sistem yang rumit, namun buatlah yang sederhana dan transparan dengan beberapa komponen yang memungkinkan. Jangan menjadi orang yang ingin menguasai suatu TIK di awal, kecuali jika Anda berharap untuk mendapatkan banyak uang dengan cara itu. Biarkanlah orang lain mencoba hal-hal baru

dan Anda baru boleh mengikuti ketika bugs telah semuanya dihapus.

3. CARILAH NILAI TAMBAH

Tanyakan pada diri sendiri bagaimana TIK dapat menguntungkan bisnis Anda: apakah ada perbedaan nilai tambah dengan adanya komputer ini? Terapkanlah hanya jika perbaikan tersebut akan menghasilkan uang bagi Anda. Bagaimana perangkat keras dan perangkat lunak baru akan berkontribusi untuk perusahaan Anda?

4. PASTIKAN PERANGKAT LUNAK MENYELESAIKAN MASALAH ANDA

Ada banyak perangkat lunak dan mungkin peluang-peluang yang akan muncul, tapi jangan disesatkan dengan tawaran dari berbagai penyedia software. Tentukan apa yang Anda butuhkan dan mintalah penyedia software jika dia bisa benar-benar memecahkan masalah tertentu. Harus ada kecocokan antara apa yang Anda beli dengan masalah apa yang Anda ingin pecahkan. Itulah yang penting. Software baru harus mendukung bisnis Anda, bukan sebaliknya.

5. JADIKANLAH TRANSPARANSI DAN DISIPLIN YANG UTAMA D A R I SEJAK AWAL

Bekerja dengan komputer menuntut kedisiplinan. Kendalikan apa yang sedang terjadi. Anda perlu melacak versi dan data sehingga semuanya

dapat ditelusuri kembali. Jadikanlah cara kerja ini sebagai hal rutin di seluruh bagian perusahaan Anda.

6. TES, TES, TES - SEBELUM MENERAPKAN SISTEM BARU

Sebelum Anda menerapkan sistem baru, pastikan sistem tersebut telah diuji secara ekstensif. Ciptakanlah lingkungan yang aman dimana Anda dapat melakukan tes ini, pertama oleh orang-orang TIK Anda sendiri, kemudian oleh orang-orang di kelompok sasaran. Jika Anda tidak melakukan ini, Anda harus melakukannya setelah peluncuran yang akan sangat menegangkan.
Setelah meluncurkan program baru, jangan lupa untuk menarik semua kata kunci (password) yang digunakan oleh para pemasok. Merupakan hal yang tidak perlu dan bahkan tidak diinginkan bagi para pemasok Anda untuk dapat mengakses sistem Anda setelah peluncuran.

7. PERCAYALAH PADA DIRI SENDIRI

Jangan tergantung pada orang lain. Kendalikanlah infrastruktur TIK Anda sendiri. Jangan membuatnya lebih kompleks dari yang diperlkukan. Anda harus dapat memahami apa yang komputer lakuikan. TIK seharusnya tidak menjadi domain pribadi dari para spesialis yang tidak dapat menjelaskan apa yang mereka lakukan.

8. LIHATLAH GAMBARAN KESELURUHAN

Jika Anda mengambil langkah pertama, Anda harus tahu kemana jalan itu akan membawa Anda. Ketika membeli paket perangkat lunak tertentu, Anda harus tahu apa konsekuensinya untuk program lain yang Anda gunakan. Berapa lama akan kontrak yang Anda tandatangani akan berakhir? Berapa biayanya? Apa lagi yang Anda butuhkan? Lihatlah gambaran yang jelas secara keseluruhan. Jangan pernah bertindak secara impulsif. Dan: tes, tes, tes.

9. INTERNET ITU SAHABAT. ATAU MUSUH

Internet dapat menjadi teman atau musuh Anda. Menjadi musuh apabila Anda tidak melindungi komputer anda dari pengunjung yang tidak diinginkan. Menjadi teman apabila Anda telah memastikan bahwa komputer Anda telah aman dari para peretas atau virus. Gunakanlah anti virus dan firewalls yang selalu di-update.
Jika Anda bekerja secara profesional menggunakan komputer, Anda harus mem-perhatikan keamanan komputer Anda.

10. TETAPLAH DALAM KENDALI

Berkenaan dengan TIK, lebih baik memulainya dari langkah-langkah kecil dan kemudian berkembang secara perlahan. Dengan cara ini Anda dapat terus mengikuti perkembangan dan selalu dalam kendali.

08

Inovasi

Suatu perusahaan itu seperti halnya makhluk hidup; tumbuh, menghilang dan juga berubah. Bisnis Anda harus berinovasi dengan teratur: menyesuaikan diri terhadap keadaan yang senantiasa berubah - atau menaklukan berbagai keterampilan baru. Berikut ini delapan kiat dan tips untuk berinovasi.

1. FOKUS

Buatlah rencana, putuskan apa yang Anda benar-benar ingin jual dan kemudian tuliskanlah. Hal ini tidak hanya akan menciptakan kesan yang jelas dalam pikiran Anda, tetapi juga akan menghentikan Anda sibuk dengan masalah-masalah sepele. Struktur itu sangat penting untuk setiap perusahaan. Apa yang ingin Anda capai, apa yang Anda butuhkan dan berapa biayanya? Menulis rencana bisnis akan memaksa Anda untuk fokus pada bisnis Anda, biaya dan pendapatan.

2. KARYAWAN YANG BERKOMITMEN ADALAH KUNCI SUKSES

Keberhasilan bisnis tergantung pada karyawan-nya. Atmosfer yang ramah akan menciptakan kondisi di mana produk dan proses dapat meningkatkan inovasi dan akhirnya perusahaan dapat berkembang. Niat baik, antusiasme dan komitmen akan membuka jalan untuk inovasi yang sukses.

3. BANGGALAH DENGAN APA YANG ANDA HASILKAN

Jika Anda dan staf Anda menciptakan produk yang membuat Anda bangga, maka Anda akan lebih sukses di dalam penjualan. Ini mem-butuhkan fokus dan pemeliharaan produksi. Produk menjadi berkualitas kalau lingkungan produksi bersih dan teratur dan karyawan dapat bekerja dengan aman.

Hal ini bisa saja memerlukan perubahan pola pikir di tempat kerja. Di sebuah pabrik misalnya, mesin yang dioperasikan harus aman dan benar. Contoh lain, tepi yang tajam pada produk ditumpulkan dan jahitan dilas secara efisien. Dengan begini maka akan ada peningkatan kualitas produk dan tenaga kerja pun akan termotivasi lebih baik. Orang akan bangga dengan apa yang mereka hasilkan.

KOMPOR BERBAHAN BAKAR MINYAK SAYUR DI INDIA

KASUS

Seorang wirausahawan di India dengan idealismenya ingin mengembangkan kompor minyak yang terjangkau dengan menggunakan minyak sayur sebagai pengganti minyak tanah. Kompor ini akan menjadi alternatif bagi masyarakat miskin India. Minyak tanah harganya mahal, namun minyak sayur tersedia di mana pun dan orang dapat menghasilkan minyak ini dari

biji-bijian dan kacang-kacangan. Konsepnya jelas, tapi pelaksanaan teknisnya kompleks karena minyak sayur dan minyak tanah memiliki karakteristik pembakaran yang sama sekali berbeda. Perusahaan ini kurang melakukan serangkaian pengujian yang diperlukan. Seorang pakar dari PUM dipanggil untuk membantu menyelesaikan masalah ini.

SOLUSI

Dengan bantuan Universitas Teknologi Delft Belanda, kompor dikembangkan sehingga dapat memanaskan minyak hingga ke titik penguapan. Uap perlahan menetes pada api dan akibatnya dapat memanaskan wajan. Untuk menekan biaya produksi kompor, para pengembang mencari bahan yang tersedia secara lokal atau dapat diproduksi di sekitarnya. Proses pengembangan-nya masih berlangsung, dengan berbagai masukan aktif dari para pengguna yang sesungguhnya. Pada akhirnya, inovasi berarti bahwa produk tersebut akan memenuhi kebutuhan pelanggan yang telah ada serta pelanggan baru yang potensial. Dalam kasus ini, input-nya berarti bahwa kompor dapat dipergunakan dan dibersihkan tanpa mengeluarkan biaya tambahan.

4. CIPTAKAN PERASAAN UMUM RASA INGIN TAHU

Sebagai seorang pengusaha, Anda memainkan peran penting dalam inovasi perusahaan. Jika Anda terus menerus mencari perbaikan dan inovasi, staf Anda akan melakukannya juga. Anda dapat menciptakan antusiasme untuk berinovasi; ciptakanlah suasana di mana perubahan itu dimungkinkan dan dihargai. Jika Anda sendiri tidak ingin mengubah apa pun, maka semuanya akan tetap sama dan tidak akan pernah ada perbaikan yang inovatif.

5. INOVASI PERLU DISIPLIN

Inovasi tidak terjadi dengan sendirinya. Penting bahwa satu atau beberapa karyawan didorong untuk menghabiskan sebagian besar waktunya bekerja secara sistematis mengenai inovasi. Hal dapat dilakukan bahkan ketika bisnis Anda telah berjalan dengan baik. Anda harus tetap waspada sehingga Anda dapat bereaksi pada waktu yang tepat terhadap perubahan pasar. Sekarang mungkin Anda akan sukses dalam memasok cover kursi mobil tertentu, tetapi dalam waktu tiga bulan, produksi jenis tersebut mungkin dibatalkan. Maka dari itu sangat penting untuk dapat berpikir ke depan.

Innovation demands discipline

6. BERANI MENGAMBIL RISIKO

Kewirausahaan berarti berani mengambil risiko. Hal yang sama berlaku untuk berinovasi. Ide untuk berinovasi lebih mungkin untuk bekembang ketika sejalan dengan keinginan para pelanggan potensial. Cobalah untuk menemukan apa yang sebenarnya diinginkan pasar. Posisikan diri Anda dalam pola pikir pelanggan Anda, pikirkan apa yang mereka butuhkan, apa yang akan memberikan keuntungan lebih bagi mereka dari apa yang mereka cari.

7. CARILAH SPARRING PARTNER YANG DAPAT DIPERCAYA

Temukanlah seseorang yang dapat mendiskusikan ide-ide dengan Anda, seseorang yang dapat Anda gunakan sebagai sparring partner, seseorang yang tidak terikat dengan bisnis Anda. Carilah orang yang berpengetahuan luas dan mampu mengajukan pertanyaan yang tepat dan dapat membantu Anda memperoleh kemajuan. Andalah yang mengambil keputusan, tetapi jika Anda terbuka pada pertanyaan dan saran, tindakan inovatif Anda akan menjadi lebih efektif. Ini akan membuat Anda jauh lebih kuat.

8. HARUS DAPAT DIANDALKAN DAN BERBEDA

Anda harus menepati janji Anda kepada pelanggan. Ini sangatlah penting. Menjadi orang terpercaya akan menguntungkan Anda dan membuat Anda tidak rentan terhadap penurunan harga. Suatu pesaing mungkin menyediakan produk yang sebanding dengan produk perusahaan Anda, tetapi Anda berbeda karena Anda selalu tepat waktu dan memberikan layanan serta produk yang berkualitas tinggi. Hal ini akan menciptakan landasan yang kokoh untuk bisnis Anda. Anda membutuhkan hal ini untuk terus meningkatkan produk Anda.

09

Ekspor

Sama seperti halnya pemasaran, pembukuan, penganggaran dan penulisan rencana bisnis, kegiatan ekspor hanyalah suatu sistem atau cara berpikir dan melakukan sesuatu. Tidak peduli apa yang Anda hasilkan, aturan ekspor berlaku untuk semua cabang dan semua produk. Anda dapat mulai berpikir untuk ekspor jika Anda memiliki kelebihan kapasitas produksi. Jangan pernah berinvestasi dalam ekspor sebelum Anda mapan di pasar awal Anda. Lihatlah ekspor sebagai suatu "extra" untuk saat ini.

Anda hanya akan memiliki kesempatan untuk sukses jika Anda dapat menawarkan produk yang lebih murah daripada produk yang dihasilkan atau diimpor dari luar negeri, atau jika Anda dapat menawarkan sesuatu yang sangat istimewa, sesuatu yang jauh lebih berkualitas atau jauh lebih baik dari sisi desain dibanding produk asing. Dalam hal ini, fokuslah pada ceruk pasar (niche market) di mana marginnya lebih baik. Produk Anda kemudian akan menjadi lebih mahal karena Anda perlu dana yang cukup untuk pemasaran. Jangan lupa bahwa siapa pun yang membayar biaya pengiriman, asuransi dan iklan, pada akhirnya semua biaya itu akan menjadi bagian dari biaya total.

Berikut adalah beberapa aturan untuk praktik ekspor yang telah terbukti.

1. PERTAMA, KERJAKAN PEKERJAAN RUMAH ANDA

- Apa sebenarnya yang Anda tawarkan? Pasar atau negara mana yang Anda ingin ekspor dan apakah terdapat kebutuhan akan produk Anda di sana? Lakukanlah riset pasar dalam berbagai literatur dan di internet dan selalu tanyakan pada diri sendiri: dapatkah saya menghasilkan produk yang pasar luar negeri inginkan? Pada akhirnya, konsumen akan memutuskan apakah Anda akan sukses atau gagal.
- Berapa jumlah produk yang dapat Anda pasok? Apakah Anda memiliki kapasitas yang cukup dan waktu yang memadai untuk memproduksi pesanan yang akan datang? Hati-hatilah dengan persediaan! Pada tahap awal, sebaiknya Anda memproduksi kalau ada "pesanan" saja. Seberapa cepatkah Anda dapat memenuhi pesanan? Atau apakah Anda dapat memenuhi sejumlah pesanan pada waktu yang telah disepakati? Apakah para pemasok Anda dapat diandalkan? Dapatkah Anda selalu menjamin kualitas seperti yang disetujui dengan mitra bisnis asing Anda?

2. JANGAN PERNAH MEMULAI EKSPOR KECUALI ADA RASA SALING PERCAYA

Pemilihan mitra bisnis Anda sangatlah penting. Siapa yang akan mengimpor dan mendistribusikan barang-barang Anda? Luangkanlah waktu dan dana untuk memilih orang atau perusahaan yang tepat. Apakah Anda percaya dia dan dia mempercayai Anda? Anda harus transparan dan menuntut sikap yang sama dari importir atau agen Anda. Anda harus selalu bekerja dengan kontrak di mana segala sesuatunya tertulis, misal mengenai produk, kemasan dan pelabelan, pengiriman dan pembayaran, dan kontrol kualitas.

3. JANGAN PERNAH LUPA BAHWA EKSPOR PRODUK ANDA ADALAH IMPOR

- Apakah saya memiliki merek yang tepat? Apakah merek telah terdaftar di pasar sasaran oleh produsen lain; apakah ada pihak lain yang memegang hak cipta? Dapatkah konsumen mengucapkan merek perusahaan saya? Apakah tidak ada konotasi negatif dari merek saya?
- Apakah kemasan produk saya tepat? Mungkin ada aturan hukum khusus mengenai merek, tapi itu adalah sesuatu yang perlu dipikirkan dari perspektif komersial juga. Rekan bisnis Anda akan memberitahu Anda akan hal ini.Pelabelan: apakah label sesuai dengan semua persyaratan hukum dan komersial?
- Pikirkan mengenai barcode EAN (European Article Numbering) untuk produk Anda dan kemasannya. Gunakan kode EAN 128 untuk pengiriman dan pergudangan: ingat, ekspor sangat berkaitan dengan logistik!

KUALITAS PAKAIAN DARI BULU UNTA ASLI DI MONGOLIA

Terdapat sebuah perusahaan di Mongolia yang khusus memproduksi pakaian dan garmen dari bulu unta asli. Kualitas produknya pertengahan dan dijual terutama kepada para pelancong di beberapa toko. Namun, pemilik perusahaan adalah seorang desainer berbakat sehingga muncul rencana untuk berekspansi. Di dalam negeri, ada terlalu banyak penjual sehingga pemilik perusahaan berencana melakukan ekspor.

Pemilik perusahaan membiasakan diri dengan “aturan ekspor” dan mulai melakukan pekerjaan rumah yang diperlukan. Dengan mempelajari Glossies Eropa dan berbagai majalah fashion, ia mulai mencari ide mengenai kebutuhan para konsumen di pasar kelas atas. Pemilik belajar bahwa selain menawarkan produk yang berkualitas baik, desain dan ‘perasaan’ juga harus menarik bagi calon pembeli. Dia kemudian mulai bereksperimen memproduksl barang-

barang berkualitas dengan menggunakan desain "Kebarat-baratan". Sebelum melakukanekspor, perusahaan untungnya telah menemukan ceruk pasar untuk jenis produk ini di pasar dalam negeri, sehingga dapat memperoleh uang tambahan.

Dengan bantuan Kamar Dagang Belanda, pemilik memperoleh agen potensial/importir di Belanda. Dalam komunikasi antara agen potensial dan pemilik, banyak rincian melalui review, sehingga kedua belah pihak tahu persis apa diinginkan pihak lainnya dan apa yang dapat lakukan. Hasilnya adalah, hanya sebagian kecil kain dan beberapa item lain seperti wol kotak-kotak yang akan diproduksi untuk pasar ekspor.

Kontrak lalu dibuat dan pesanan pertama diterima. Pesanan pertama jumlahnya sedikit karena merupakan percobaan untuk melihat apakah pasar menerima produk jenis ini.Pembayaran melalui letter of credit (L/C)sehingga pihak pembeli yakin bahwa produk yang tepat akan diperoleh dan pihak penjual yakin akan menerima uang. Pesanan pertama ternyata sukses besar dan importir yang juga telah melakukan pekerjaan rumahnya mampu mengurangi stok barangnya dengan cukup cepat. Kedua belah pihak merasa senang.

Sementara itu, ekspor telah berubah menjadi bisnis biasa tapi tetap akan selalu relatif kecil. Perusahaan berfokus pada ceruk pasar dari bulu

unta berkualitas tinggi di mana marginnya sangat baik. Pada akhirnya, itulah yang terpenting: segala sesuatunya ialah mengenai uang!

4. JANGAN LUPA BAHWA ANDA HANYALAH BAGIAN DARI SUPPLY CHAIN (RANTAI PASOKAN)

- Customer service: kelolalah karyawan frontliner dan back office Anda dan pastikan setidaknya ada satu orang dalam perusahaan yang dapat membaca dan berbicara dalam bahasa Inggris. Hanya bahasa Inggris yang digunakan dalam ekspor. Departemen Pengiriman harus menggunakan istilah yang tepat. Gunakanlah istilah INCO (International Commercial Terms) untuk setiap pengiriman barang sebagaimana disepakati oleh importir Anda. Sediakan dokumen ekspor yang benar dan dokumen impor yang dibutuhkan.
- Faktur & penerimaan: pastikan tentang ketentuan pembayaran. Ini juga harus menjadi bagian dari kontrak dengan importir atau agen Anda. Waspadalah mengenai penerimaan uang Anda pada saat kontrak. Aturan mainnya adalah: Anda mengirim tepat waktu dan mereka membayar tepat waktu.
- Kontrol Data: simpanlah catatan nama dan alamat, persyaratan pengiriman dan pembayaran, nama-nama orang yang berurusan dengan Anda, dll.

- Dan: selalu berkomunikasi dengan jelas dan tepat waktu!

10

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Terlepas dari ukuran perusahaan, Anda bertanggung jawab atas apa yang anda lakukan:

- sehubungan dengan karyawan Anda
- sehubungan dengan lingkungan alam (sumberdaya, polusi, limbah)
- sehubungan dengan pemerintah, bisnis lain, dan pemangku kepentingan lainnya.

Itu semua dikenal dengan sebagai tanggung jawab sosial perusahaan (Corporate Social Responsibility - CSR). Secara resmi, CSR didefinisikan sebagai komitmen berkelanjutan perusahaan untuk berperilaku etis dan berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi dan juga meningkatkan kualitas hidup tenaga kerja dan keluarganya serta masyarakat setempat, masyarakat luas dan lingkungan hidup. Definisi ini berasal dari World Business Council untuk Pembangunan Berkelanjutan. CSR adalah sebuah konsep yang mirip dengan "people, planet, profit" yang menghubungkan aktivitas bisnis Anda dengan konsekuensi yang mungkin muncul. CSR memang membutuhkan perhatian dan komitmen, tapi manfaatnya juga besar.

Perhatian masyarakat pada alam kian berkembang namun kualitas lingkungan telah menurun dari waktu ke waktu. Akhir-akhir ini, gagasan yang muncul adalah kita harus mementingkan aspek orang (people) dan planet saat mencari keuntungan (profit) di waktu yang sama; dan inilah jawaban atas pencarian kita mengenai kewirausahaan yang bertanggung jawab. Di banyak negara berkembang situasinya berbeda, dan secara langsung meniru contoh-contoh CSR tidaklah dianjurkan. Tetapi jika Anda belajar dari pengalaman kami dan tidak membuat kesalahan yang kami lakukan, Anda dapat melompat ke depan. Pengusaha dapat mencari keuntungan masing-masing sambil melihat perusahaan mereka sendiri melalui kacamata "CSR". Isu-isu utama yang diamati oleh para ahli kami ketika berkonsultasi dengan para klien adalah mengenai kondisi tenaga kerja (keselamatan, kesehatan, hak-hak buruh), lingkungan (limbah, energi) dan tata kelola (korupsi). Kami akan menyajikan beberapa panduan untuk menghindari masalah-masalah di area tersebut(hubungan kerja, lingkungan, dan bisnis).

Di bawah ini kami jelaskan secara singkat keadaan yang terjadi dan tindakan yang dapat dilakukan. Proyeksikan ini semua pada kondisi Anda dan Anda akan tahu bahwa hal ini dapat bermanfaat bagi bisnis Anda.

KETENAGAKERJAAN

Secara umum, Anda tahu bahwa jika karyawan Anda bahagia dan setia, mereka akan tetap bersama Anda dan ini akan menghemat biaya perekrutan dan pelatihan orang baru lagi. Jika karyawan berkomitmen dan termotivasi, mereka akan bekerja lebih keras dan produktivitas akan meningkat; produktivitas yang lebih tinggi akan memberikan lebih banyak keuntungan.

Lihatlah upah dan gaji yang Anda bayarkan dan lihat apakah memungkinkan untuk dinaikan. Gaji yang bagus membuat orang akan tetap bersama Anda dan bekerja dengan komitmen lebih tinggi.

Lihatlah kondisi kerja; dengan menyediakan seragam, mengurus aspek keselamatan (helm, sepatu, sarung tangan dll) akan mencegah kecelakaan dan ini menghemat uang Anda. Udara segar dan cahaya yang cukup juga membantu produktivitas. Lihatlah alasan ketidakhadiran karena sakit; jika Anda dapat menurunkan absen karena sakit, maka produktivitas Anda akan meningkat. Tunjukan pada staf Anda bahwa Anda peduli pada mereka; maka mereka pun akan membayar Anda dengan komitmen mereka.

LINGKUNGAN

Negara Anda mungkin memiliki hukum yang sangat ketat terkait perlindungan lingkungan yang mungkin mempengaruhi cara Anda bekerja dan melakukan bisnis. Cobalah untuk melihat hukum itu sebagai kesempatan untuk mendapatkan keuntungan. Beberapa contohnya adalah sebagai berikut:

- Penggunaan kembali (re-using) limbah hasil produksi di pabrik Anda (untuk energi atau tujuan lainnya) bisa saja mengurangi biaya produksi dan meningkatkan keuntungan Anda;
- Beralih ke produksii yang lebih bersih (dengan bahan baku yang bersih, konsumsi air sedikit, limbah sedikit) dapat mengurangi biaya dan meningkatkan keuntungan Anda;
- Penggunaan sumber energi yang minimal membuat biaya jadi rendah dan Anda dapat berkontribusi terkait kampanye penghematan energi di negara Anda.

HUBUNGAN BISNIS

Bertindak secara bertanggung jawab sesuai dengan etika bisnis yang diakui terdengar logis, tetapi hal ini tidak selalu memungkinkan. Anda kadang-kadang atau bahkan sering harus membayar untuk memperoleh kontrak atau izin. Hal ini biasanya disebut sebagai "korupsi". Tidak ada aturan baku tentang bagaimana cara melawan korupsi ini kecuali "menjauhlah dari itu", tetapi Anda biasanya tidak akan berada dalam posisi untuk melakukan itu. Situasinya sering begitu berbeda sehingga tidak ada peraturan umum yang berlaku untuk melawan korupsi. Dalam jangka panjang, korupsi buruk bagi semua orang dan untuk pembangunan

CEKLIS CSR

Hal-hal berikut ini bisa jadi berguna ketika melihat aspek lingkungan, pekerjaan dan hubungan bisnis yang relevan dengan bisnis Anda.

1. MENCEGAH LEBIH BAIK DARI MENGOBATI

Kegiatan produksi yang bersih akan membuat Anda lebih ekonomis dalam jangka panjang karena akan menghemat biaya. "Going Green" mungkin masuk akal bagi perusahaan Anda. Perhatikan proses produksi Anda (dan aspek lainnya yang relevan) dan cari tahu di mana saja penghematan dapat dilakukan.

2. PAHAMILAH ATURAN

Hampir semua negara memiliki undang-undang lingkungan yang ketat saat ini. Tapi ini tidak berarti hukum selalu ditegakkan dan kadang-kadang regulator tidak memiliki kemampuan, namun Anda tetap harus mengikuti aturan ini. Tidak patuh aturan bisa menimbulkan resiko bagi perusahaan Anda. Meskipun peduli lingkungan memerlukan biaya pada awalnya, hal ini bisa menjadi pilihan yang bijak untuk jangka panjang dan pada akhirnya akan membuat bisnis Anda lebih ekonomis. Kewirausahaan berwawasan lingkungan membuat orang sadar dan membantu mereka untuk fokus. Hal ini membuat operasi perusahaan lebih efisien, mencapai yang lebih baik dan lebih menekankan pada inovasi.

3. PERHATIKAN KONDISI ALAM YANG SPESIFIK

Hukum tidak selalu mengatur kondisi alam yang spesifik. Hal ini terutama berlaku ketika hukum tersebut ditiru dari luar negeri. Suatu daerah mungkin memiliki kandungan logam yang lebih berat; daerah lain mungkin memiliki lebih banyak ion di udara. Perhatikanlah ciri-ciri lingkungan spesifik di sekitar perusahaan Anda dan putuskan apa yang dapat Anda lakukan untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan lingkungan alam sebagai suatu unsur lingkungan produksi Anda.

4. KEWIRAUSAHAAN BERKELANJUTAN ADALAH KONDISI PIKIRAN

Keberlanjutan lebih dari sekadar mengikuti aturan atau prosedur teknis tertentu. Ini adalah kondisi pikiran dan biasanya berakar dari budaya Anda. Agar dapat berfungsi bagi perusahaan Anda, Anda harus memulainya dengan atasan. Dia menjadi contoh bagi karyawan; ia dapat mendorong mereka untuk merawat alam dan lingkungan. Masa depan dipertaruhkan. Ciptakanlah kondisi di mana orang menjadi sadar akan dampak dari tindakan mereka.

5. BELAJAR DARI KESALAHAN YANG DILAKUKAN ORANG LAIN

Suatu perusahaan dapat belajar dari kesalahan bisnis yang dilakukan orang lain. Anda tidak harus membuat kesalahan ini sendiri. Anda dapat memiliki teknik state-of-the-art yang kelemahan-kelemahannya telah tereliminasi dan memenangkan persaingan dengan cara ini. Jika Anda bertujuan untuk mengurangi limbah dan mencegah limbah dari awal proses produksi, hal itu akan menyebabkan instalasi pengolahan yang lebih kecil, desain yang lebih spesifik dan prosedur yang lebih efisien. Anda dapat melakukan kegiatan produksi dengan lebih bersih dan murah dan ini akan menghemat di kemudian hari. Bahan baku yang murah diimpor sekarang bisa jadi akan jauh lebih mahal sepuluh tahun

mendatang. Biaya-biaya dan harga energi cenderung naik sehingga Anda harus memperhitungkannya ketika berencana ke depan. Gunakan kesempatan dan peluang yang diberikan oleh lingkungan Anda sendiri.

6. MENDORONG STAFF MEMPEROLEH INPUT TERKAIT LINGKUNGAN

Isu lingkungan tidak terbatas hanya milik orangorang tertentu atau spesialis, tapi milik semua orang. Solusi harus menjadi bagian dari proses dalam organisasi. Bagaimana masalah timbul, bagaimana hal itu dapat dicegah, bagaimana sampah dapat didaur ulang? Jika semua karyawan (dan divisi) terus-menerus bertanya pada diri sendiri mengenai pertanyaan-pertanyaan ini, Anda dapat memperoleh pengurangan limbah dan polusi yang signifikan.

7. PROSES PRODUKSI: UPAYAKAN SEBERSIH MUNGKIN

Desainlah proses produksi sedemikian rupa sehingga tidak menyebabkan masalah lingkungan, atau jikalau ada, maka selalu ada solusi mengatasinya. Limbah termasuk limbah udara, air dan tanah. Manajemen limbah tidak dimulai dari pengumpulan dan pemprosesan limbah tapi dengan pencegahan, penyortiran aliran, pengurangan dan daur ulang limbah. Pemrosesan dan tujuan akhirnya berada pada akhir alur.

Produksi yang bersih dan berkelanjutan adalah jantung setiap perusahaan sukses. Pilihlah proses produksi yang sederhana namun bersih. Pertimbangkan semua risiko potensial dan carilah solusinya. Hal ini akan berdampak positif bagi lingkungan kerja karyawan. Anda pun dapat bekerjasama dengan para pengusaha lain untuk menyelesaikan masalah lingkungan. Hal ini akan menekan biaya dan menjaga arena permainan dengan para pesaing Anda.

Langkah berikutnya, Anda dapat menciptakan suatu bisnis dari keadaan-keadaan lingkungan spesifik. Beberapa contoh misalnya kumpulkan-lah botol, gelas, tas plastik di sekitar lingkungan Anda kemudian daur ulang. Itu semua dapat diolah menjadi kemasan dan bahan-bahan kebutuhan rumah tangga. Kombinasikanlah pengelolaan air limbah dengan peternakan atau horikultura, simpan atau olah air limbah yang tersedia, kumpulkan kotoran hewannya dan buatlah pupuk. Salurkan irigasi dan berikan pupuk pada lahan Anda untuk produksi sayuran dan buah-buahan.

8. KESEJAHTERAAN KARYAWAN ANDA MENINGKATKAN KEPUASAN DAN PRODUKTIVITAS

Lingkungan kerja haruslah aman dan nyaman. Penggunaan helm dan sepatu bisa saja diwajibkan jika memang penting.

apapun situasinya, dalam hal ini pun atasan harus memberi contoh. Jika dilakukan, hal ini akan bermanfaat bagi karyawan dan bisnis Anda.

9. MINTALAH NASIHAT DARI ORANG DALAM

Carilah para ahli di bidang bisnis Anda yang dapat memberikan masukan berharga. Orang dalam adalah pilihan terbaik untuk mencegah masalah keamanan dan kesehatan. Cobalah jalan-jalan dan mengobrol dengan kolega Anda, lalu cari tahu kira-kira bagaimana Anda dapat meningkatkan tingkat keamanan dan kesehatan pabrik atau area bisnis Anda.

10. PERHATIKAN ATURAN KETENAGAKERJAAN INTERNASIONAL

Jika Anda ingin memiliki urusan bisnis dengan perusahaan-perusahaan luar negeri, Anda harus paham bahwa mereka diatur oleh aturan internasional terutama yang berkaitan dengan isu tenaga kerja di bawah umur, pemaksaan terhadap karyawan, kebebasan berserikat, diskriminasi dan lain-lain. Aturan-aturan tersebut mungkin saja belum diaplikasikan di negara Anda. Tekanan publik di negara mereka memaksa setiap perusahaan untuk bers ikap sesuai dengan aturan-aturan internasional tersebut. Kumpulkan sebanyak mungkin informasi mengenai hal itu. Akan ada pihak-pihak internasional yang bersedia membantu

untuk meningkatkan iklim ketenagakerjaan perusahaan Anda.

11. JIKA ANDA DIHADAPKAN OADA KORUPSI, MINTALAH NASIHAT DAN LIBATKAN PIHAK LAIN

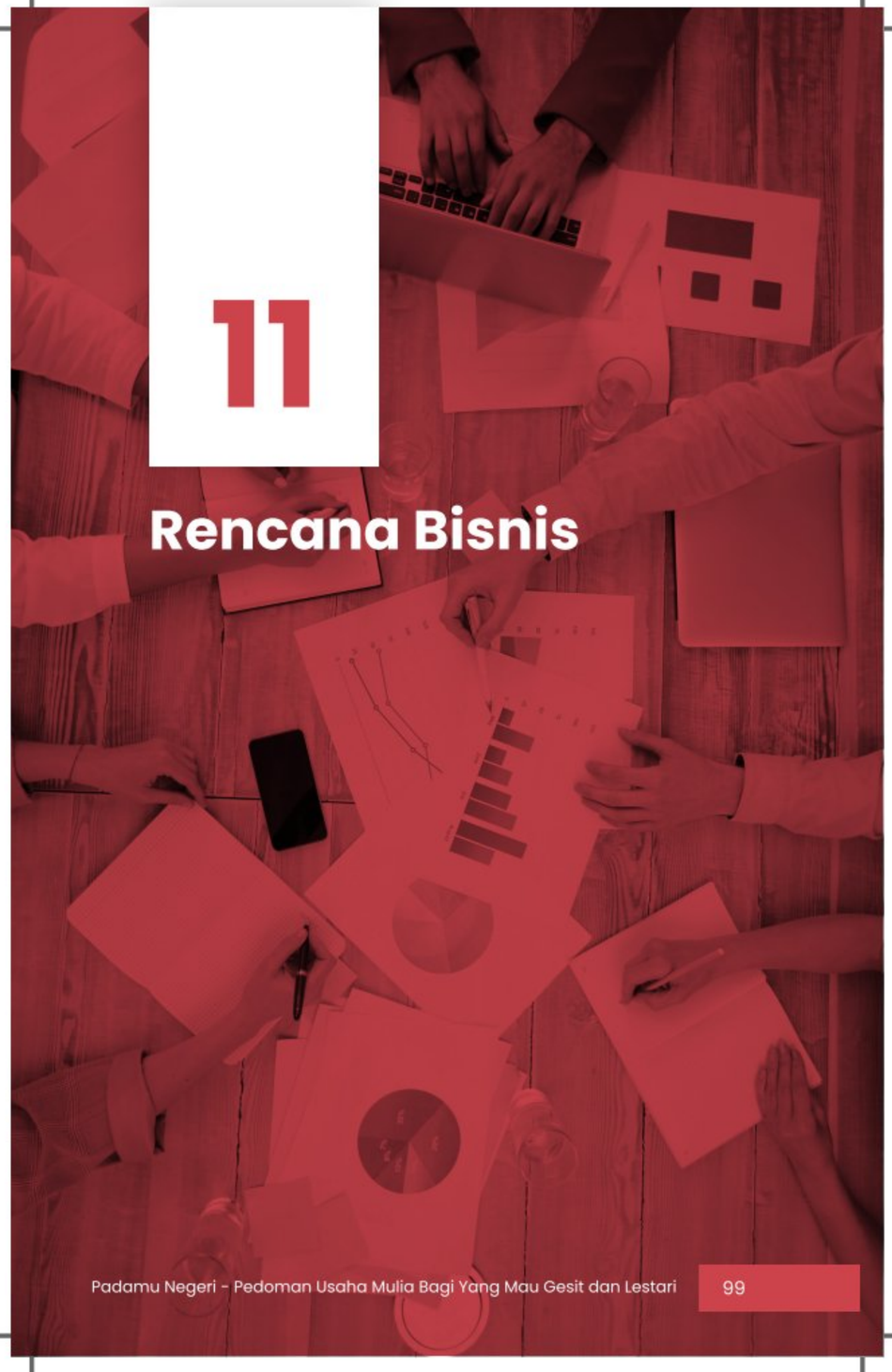
Mintalah nasihat dari orang dekat dan terpercaya jika Anda tidak tahu apa yang harus dilakukan dan korupsi begitu mengganggu Anda. Carilah kolega yang pernah mengalami hal serupa dan pikirkan apakah Anda bisa bersama-sama mencegah hal itu di masa mendatang. Menghubungi media masa terkadang juga dapat membantu.

12. CEGAHLAH "KEHILANGAN MUKA" KARENA KORUPSI

Temukanlah solusi-solusi sehingga pihak lain masih dapat meraih sesuatu tanpa kehilangan muka dan Anda pun masih dapat mencapai tujuan-tujuan Anda.

13. HINDARI SOGOK MENYOGOK

Sadarilah jika sekali saja Anda meyogok, Anda akan terus melakukan hal ini. Sering kali tidak ada jalan kembali dan situasi dapat menjadi semakin buruk dari waktu ke waktu.



11

Rencana Bisnis

Militer dan perusahaan memiliki banyak kesamaan. Keduanya memerlukan persiapan dan fokus. Militer berkerja dengan rencana operasional, sedangkan perusahaan bekerja dengan rencana bisnis. Tujuannya sama, yaitu untuk menang. Berikut ini sepuluh tips bagaimana membuat rencana bisnis (business plan) yang baik.

DARI INTUISI KE STRUKTUR DI KYRGYZSTAN

Suatu perusahaan di Kyrgyzstan memproduksi minuman susu untuk pasar nasional, air mineral dalam berbagai bentuk kemasan dan produk terbuat dari susu kuda untuk pasar lokal. Perusahaan terdiri dari 22 divisi dan mempekerjakan 130 karyawan, dan mempekerja-kan hingga 500 karyawan saat sedang sibuk. Walau perusahaan ini telah berdiri selama beberapa tahun, strukturnya masih belum baik. Eksekutif dan manajer langsung lapor ke CEO. Para manajer di berbagai tingkatan tidak terlatih dan mengambil keputusan hanya berdasar pada intuisi. Hal ini baik-baik saja ketika berada di rezim komunisme dimana tidak ada persaingan. Walaupun kinerja perusahaan bagus, hal yang perlu lebih diperhatikan adalah mengenai kewirausahaan pemilik, daripada kebijakan-kebijakan strategis. Maka, perlu adanya perbaikan dan pakar dari MUM dipanggil untuk membantu perusahaan. Idenya adalah untuk

melatih orang-orang sehingga mereka dapat berhubungan dengan masalah pola pemikiran struktural dan untuk menerjemahkannya menjadi sebuah rencana bisnis.

Pakar dari MUM mengadakan pelatihan untuk 15 manajer dan eksekutif dan melatih mereka seluk beluk pembuatan rencana bisnis; bagaimana rencana bisnis itu berkembang dalam berbagai fase dan bagaimana unsur-unsur seperti pemasaran, penganggaran, pelaporan keuangan dan SDM itu dikelola. Sebuah analisis SWOT juga dilakukan yang difokuskan pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan-yang merupakan pembuka mata bagi para manajer.

Kekuatan perusahaan diantaranya adalah besarnya market share dan semangat kewirausahaan dan energi dari pemilik. Masalah besarnya adalah struktur perusahaan secara keseluruhan. Para manajer dari 22 divisi langsung melakukan pelaporan pada pemilik, sehingga rentang kendali menjadi terlalu lebar. Rekomendasinya adalah bahwa perusahaan harus ditransformasikan ke dalam empat lini manajer produksi, penjualan, logistik dan kerumahtanggaan dan tiga manajer staf untuk keuangan, SDM dan kualitas – yang semuanya langsung melapor ke CEO. Struktur piramida flat seperti ini, dengan sistem pelaporan optimal ke atas akan menciptakan transparansi di

perusahaan dan akan lebih mudah dikelola. Enam bulan kemudian, semua rekomendasi dapat diadopsi dan diimplementasikan. Perusahaan kini memiliki rencana bisnis dan memiliki pelaporan keuangan, penganggaran dan rencana investasi. Dan yang paling penting adalah, profitnya naik dua kali lipat. Segala sesuatunya mulai mengurangi intuisi dan lebih berdasarkan pada rencana bisnis yang memberikan arahan bagi perusahaan.

1. PERPIKIRLAH SEPERTI TENTARA MILITER SECARA UMUM

Tentara militer menggunakan rencana operasional ketika bersiap untuk perang atau suatu misi perdamaian. Sebagai aturan, hal ini terdiri dari lima unsur:

- Situasi saat ini terkait peralatan lawan dan diri sendiri
- Misi
- Operasi
- Logistik
- Perintah dan hubungan

Dalam dunia militer, segalanya harus disiplin. Disiplin adalah salah satu inti kualitas. Wirausahawan dapat belajar dari militer. Dunia bisnis menggunakan rencana bisnis. Fungsi utamanya adalah untuk menjadikan misi itu transparan, mengukur pasar, menentukan tujuan dan memenangkan persaingan. Unsur-unsur inti

dari rencana operasional militer dapat juga ditemukan dalam rencana bisnis. Kecerdasan lawan dapat dibandingkan kedalam analisis pasar dan persaingan. Pemberian perintah dan hubungan mirip dengan manajemen bisnis sehari-hari. Disiplin juga sangat penting dalam dunia bisnis. Perusahaan manufaktur sangat tergantung pada prinsip just-in-tim (JIT) dan sangat penting juga untuk memenuhi deadline dan perjanjian dengan pihak lain. Semua karyawan harus dilatih untuk hal itu.

2. CEGAHLAH KEGAGALAN

Banyak UMKM yang gagal karena mereka kurang memiliki visi jangka panjang. Tujuannya tidak jelas, keinginan pelanggan juga tidak diketahui atau salah diinterpretasikan. Kegagalan dapat juga terjadi karena persaingan dianggap remeh, atau rencana keuangan dan tingkat penjualan tidak dimonitor dengan baik. Karena kurangnya visi, evaluasi dan pengecekan, prosedur dan sistem yang inkonsisten dan tidak efektif sering terjadi dalam kegiatan operasi. Kurangnya keterampilan yang diperlukan juga dapat menjadi masalah. Para karyawan kurang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan dan manajemen tidak dapat mengubah situasi ini. Dalam situasi seperti ini, biasanya kepemimpinan juga kurang.
Rencana bisnis yang transparan mungkin manjur untuk mengatasi masalah-masalah tersebut.

Semua isu yang relevan diselesaikan dan perbaikan-perbaikan dilakukan. Sangat penting untuk melibatkan karyawan karena hal ini akan mendukung rencana yang hendak dilakukan.

3. JANGAN MELIHAT TERLALU JAUH KE DEPAN

Suatu rencana bisnis berisi rencana untuk lima tahun ke depan dan disesuaikan setiap tiga tahun. Tiga tahun adalah jangka waktu yang relevan. Lebih dari itu hal-hal tidak dapat diprediksi. Wirausahawan harus secara berkala mengevaluasi apakah rencana sesuai dengan jadwal. Pemeriksaan harus dilakukan setiap tahun untuk melihat apakah tujuan perlu disesuaikan, sejalan dengan situasi aktual. Kemudian, setelah tiga tahun, wirausahawan mengevaluasi apakah tujuan telah tercapai dan apakah rencana perlu penyesuaian. Ini adalah cara untuk menjaga agar bisnis tetap fokus. Sebuah rencana bisnis hanya dapat berhasil jika didukung seluruh elemen perusahaan. Inilah sebabnya mengapa penting untuk melibatkan staf dari awal ketika menyusun rencana. Rencana bisnis berisi sejumlah elemen tetap: dari misi dan strategi hingga kesimpulan dan rekomendasi.

BERKONSENTRASI PADA INTI DI BOSNIA

Suatu perusahaan di Bosnia berencana untuk mengoperasikan suatu gudang pendingin. Perusahaan ingin membekukan buah-buahan seperti blackberry, raspberry dan stroberi.

Beberapa koperasi di sekitarnya akan memasok hasil panen, lalu akan disimpan di gudang pendingin itu. PUM diminta untuk memberikan saran dalam pendirian gudang. Ternyata segera diketahui bahwa perusahaan tidak memiliki pengetahuan atau wawasan untuk memproses produk semacam ini. Perusahaan bahkan tidak menghitung biaya atau harga ecerannya. Aktivitas baru ini tidak memiliki hubungan dengan kegiatan lain dalam perusahaan: pabrik produsen tepung, industri roti bakery, supermarket, pabrik yang memproduksi peralatan dapur rumah tangga, pengecer hardware dengan empat cabang di kota-kota jauh dan divisi logistik transportasi yang beroperasi dengan 18 truk. Semua kegiatan ini sangat berbeda satu sama lain dan tidak satupun yang ada hubungannya dengan bisnis buah-buahan.

Ahli dari PUM mulai dengan rencana bisnis untuk menciptakan struktur yang diperlukan. Karena banyaknya kegiatan, struktur berkembang menjadi agak tidak lazim, cerita yang kompleks. Pengalaman menunjukkan bahwa secara umum, cukup bijak bagi UMKM untuk fokus maksimal pada empat kegiatan yang berbeda. Terlalu banyak macam bisnis memiliki dampak negatif pada efektivitas manajerial, karena rentang kendali menjadi terlalu lebar. Tidak mungkin untuk fokus pada segala sesuatu pada waktu

yang sama. Perusahaan Bosnia ini tiba pada kesimpulan yang sama setelah sesi pelatihan. Setelah perhitungan yang menyeluruh, jelas bahwa tidak mungkin keuntungan bisa dihasilkan dengan cukup tingginya biaya produk. Bahkan arus kas positif itu tidak dapat dicapai. Perusahaan benar-benar tidak memiliki wawasan yang dibutuhkan mengenai pasar dan proses produksi. Perusahaan kemudian yakin bahwa rencana pembuatan gudang pendingin ini tidak realistis dan kegiatan lainnya harus dihentikan.

Perusahaan akibatnya melakukan outsourcing divisi logistik, menjual supermarket dan memutuskan untuk berkonsentrasi pada pabrik-pabrik yang tersisa dan bisnis ritel hardware. Pengoperasian gudang pendingin ditawarkan kepada pesaing. Dalam hal ini, tindakan sederhana pembuatan rencana bisnis memiliki konsekuensi yang lebih jauh besar.

4. MULAILAH DENGAN SEBUAH MISI DAN STRATEGI

Sebuah rencana bisnis dimulai denga pernyataan misi dan strategi. Pernyataan misi (mission statement) saat ini juga disebut sebagai definisi bisnis (business definition) yang merupakan ringkasan dari apa yang ingin dicapai perusahaan. Dengan kata lain, bagaimana perusahaan ingin memenangkan peperangan. Misi perusahaan tak berjangka waktu dan

menjelaskan tujuan perusahaan untuk tahun yang akan datang. Hal ini mencegah pudarnya fokus perusahaan. Sebuah profil yang tajam adalah hasil dan pelanggan tahu persis mengapa mereka harus memilih perusahaan tertentu. Inilah sebabnya mengapa sangat penting untuk tidak hanya melibatkan orang-orang kunci dari sejak awal, tapi juga karyawan peringkat terendah di perusahaan. Informasi bottom-up dan top-down merupakan kebutuhan pokok karena semua orang akan menjadi sadar atas strategi perusahaan dan mereka akan bekerja dengan strategi itu. Suatu misi mungkin akan menjadi yang nomor satu bagi suatu bidang, maka hal itu harus diketahui oleh semua orang baik di dalam maupun di luar perusahaan dan ini dapat digunakan sebagai alat pemasaran. Misi ini kemudian dijabarkan ke dalam strategi dengan sejumlah tujuan spesifik untuk lima tahun ke depan. Misalnya, menjadi yang terbaik di suatu bidang mungkin memerlukan pencapaian kualitas tertinggi dalam produk Anda, rating tertinggi dari pelanggan atau catatan lingkungan terbaik. Tujuan-tujuan ini ditetapkan secara rinci untuk lima tahun ke depan. Bab pertama juga berisi segmen singkat tentang sejarah dan latar belakang perusahaan.

5. KENALI PARA PELANGGAN DAN PESAING ANDA

Bab kedua dari rencana bisnis menjelaskan pasar di mana perusahaan beroperasi. Dalam istilah militer: intelijen musuh. Ini dimulai dengan dua daftar: klien utama, termasuk persentase penjualan pada mereka dan para pesaing utama. Daftar kedua mungkin yang paling penting karena menawarkan kesempatan untuk menganalisis daya saing bisnis Anda. Bagaimana pesaing dibandingkan dengan Anda? Apa kekuatan dan kelemahan mereka? Kriteria seperti lokasi, harga, kualitas, kapasitas, keandalan dan keramahan pelanggan diperhitungkan di sini.

Anda dan pesaing Anda diberikan skor untuk setiap kriterianya. Setelah itu, nilai tertentu diberikan pada setiap kriteria. Misalnya, kualitas mungkin lebih penting daripada keandalan. Atau sebaliknya, tergantung pada keadaan pasar. Kualitas mungkin dua kali lebih besar nilanya daripada keandalan. Semua skor kemudian dikalikan dengan faktor nilai yang diberikan dan kemudian ditambahkan. Hasilnya memberikan indikasi perusahaan mana yang kinerjanya terbaik dan di mana posisi perusahaan Anda di antara para pesaing. Analisis ini membantu untuk mendefinisikan tujuan spesifik perusahaan. Misalnya, Anda mungkin fokus pada peningkatan kualitas atau keandalan.

Analisis pasar berakhir dengan analisis-SWOT: analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman perusahaan yang dihadapi. Dua bagian awal berasal dari dalam perusahaan Anda (internal), yang dua lagi berasal dari luar (eksternal). Semua ini mungkin membantu untuk mengatasi titik lemah Anda meningkatkan kekuatan bisnis Anda. Ancaman tidak dapat diabaikan, tetapi perusahaan dapat bertujuan untuk mengendalikannya sebisa mungkin. Jelas bahwa peluang adalah yang paling penting karena menawarkan ruang untuk tujuan-tujuan baru.

6. UKURLAH BAGAIMANA KINERJA PERUSAHAAN ANDA

Bab ketiga dari rencana bisnis mebahas rincian tentang produksi perusahaan: bangunan, mesin dan aset lainnya dan kapasitas produksi. Bab ini juga menjelaskan berapa banyak orang yang bekerja di berbagai divisi atau cabang. Sangat penting untuk memiliki informasi yang dapat dipercaya di sini, karena hal ini merupakan tulang punggung bisnis Anda.

7. PAHAMI LAPORAN KEUANGAN PERUSAHAAN ANDA

Ketika bisnis Anda telah beroperasi selama lebih dari satu tahun, bab keempat dari rencana bisnis akan memberikan gambaran mengenai hasil

keuangan selama satu tahun sebelumnya dan atau tahun-tahun sebelumnya jika ada. Jika memungkinkan, hasilnya akan diberikan kepada setiap cabang atau divisi. Angka-angka dalam laporan keuangan menunjukkan divisi mana yang menguntungkan atau merugi, dan orang-orang atau divisi mana yang kinerjanya terbaik. Ketika merencanakan, buatlah tiga skenario yang didukung oleh angka yaitu skenario terburuk, skenario realistis dan skenario optimis. Monitorlah keuangan Anda. Periksa jumlahnya setiap triwulan sehingga Anda tahu kekuatan, kelemahan dan peluang bisnis Anda. Pastikan Anda tidak hanya fokus pada arus kas (pendapatan dan biaya saat ini), tetapi juga pada hasil dan solvabilitas (rating kredit) dalam jangka menengah dan jangka panjang. Hal ini penting ketika akan melakukan investasi. Simpanlah daftar harga yang paling penting untuk produk yang dibeli dan dijual serta bahanbaku. Ikhtisar dari semua angka-angka ini akanditerjemahkan ke dalam tujuan untuk tahun-tahun mendatang.

8. UKURLAH POTENSI PASAR UNTUK SETIAP PRODUK

Bab kelima dari rencana bisnis berkaitan dengan peluang pasar untuk berbagai produk. Produk barang atau jasa mana yang cocok untuk pasar, di mana peluang dan siapa target pelanggan? Buatlah pengukuran atau penilaian untuk

masing-masing produk jika memungkinkan. Kombinasi yang paling potensial diberikan prioritas tertinggi. Ini akan berfungsi sebagai dasar untuk rencana akuisisi. Rencana ini mungkin terdiri dari kegiatan mengirim email pada calon pelanggan potensial, menelpon dan mengunjungi mereka. Menjaga database pelanggan harus menjadi perhatian Anda. Inilah sebabnya mengapa manajemen hubungan pelanggan (CRM) disebutkan di sini. Sangat penting untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan Anda untuk mengetahui apakah mereka puas atau tidak dengan layanan yang diberikan. Apa keinginan mereka? Apakah bisnis Anda ramah pada pelanggan? Jika sesuatu dapat ditingkatkan, Anda harus berusaha untuk meningkatkan itu. Kekecewaan ringan bisa saja menyebabkan ketidakpuasan. Tantangannya adalah Anda perlu menjaga pelanggan yang sudah ada agar tetap bahagia.

9. TENTUKANLAH TARGET TERKAIT HASIL DAN INVESTASI

Selain menunjuk dengan tepat dan memprioritas-kan kombinasi produk/pasar, bab lima rencana bisnis berkaitan dengan perencanaan. Target spesifik didefinisikan terkait hasil dan investasi. Misalnya, investasi di masa depan pada mesin atau gedung harus menjadi bagian dari rencana bisnis. Investasi di masa depan pada mesin atau

gedung harus menjadi bagian dari rencana bisnis. Investasi yang sebenarnya tergantung pada hasil yang dicapai. Dengan perencanaan hasil-hasil ini, Anda akan mendapatkan wawasan mengenai pilihan investasi. Perencanaan baik dari segi hasil maupun investasi akan memaksa perusahaan untuk membuat pilihan. Mana yang menjadi prioritas; apa yang dapat disewa dan apa yang harus dibeli? Setelah dihadapkan dengan pertanyaan-pertanyaan ini, karyawan akan mulai berpikir tentang pilihan mana yang akan diambil. Perencanaan juga bisa mengenai SDM; harus berapa banyak tenaga kerja Anda dalam tiga tahun ke depan, orang seperti apa yang Anda butuhkan, apakah pelatihan dibutuhkan? Rencana SDM ini menyentuh masalah kualitas dan mungkin menghasilkan rencana mutu yang terpisah untuk mendefinisikan langkah-langkah dalam mencapai perbaikan di bidang ini. Suatu rencana pengadaan menjelaskan siapa yang diizinkan untuk melakukan pembelian dalam perusahaan, di bidang apa dan sejauh apa. Dengan cara ini, hanya keputusam pembelian yang besar yang harus didiskusikan dengan manajer.

10. BUATLAH DAFTAR TUJUAN DAN LANGKAH-LANGKAH TINDAKAN YANG DIPERLUKAN

Bab terakhir dari rencana bisnis merangkum semuanya. Singkatnya berisi kesimpulan ringkas, semua fakta, angka dan tantangan yang dirangkum dan tujuan strategis pun ditetapkan. Sebuah daftar rekomendasi berisi saran dan cara untuk mencapai semua itu. Laba dapat dihasilkan dengan cara mengendalikan biaya, menawarkan produk atau layanan yang unik dan menjaga fokus Anda tetap pada satu kelompok sasaran awal. Hal ini membawa kembali ke bab pertama dari rencana bisnis yaitu misi dan visi perusahaan.
Cek

- Berpikirlah seperti tentara militer secara umum
- Cegahlah kegagalan
- Jangan melihat terlalu jauh ke depan
- Mulailah dengan sebuah misi dan strategi
- Kenali para pelanggan dan pesaing anda
- Tindakan yang diperlukan
- Ukurlah bagaimana kinerja perusahaan anda
- Pahami laporan keuangan perusahaan anda
- Ukurlah potensi pasar untuk setiap produk
- Tentukanlah target terkait hasil dan investasi
- Buatlah daftar tujuan dan langkah-langkah

12

Bisnis Keluarga

Mayoritas bisnis di seluruh dunia adalah bisnis keluarga (diperkirakan lebih dari 70%). Secara khusus, hampir semua perusahaan kecil milik keluarga. Namun, kurang dari setengahnya dapat bertahan hingga ke generasi berikutnya, dan bahkan sedikit perusahaan bertahan hingga ke generasi kedua (15%) dan generasi ketiga (5%).
Jadi, apa perbedaan antara bisnis keluarga yang bertahan dan yang tidak? Banyak penelitian yang berusaha menjawab pertanyaan tersebut dan beberapa temuan yang paling penting disajikan berikut ini. Perbedaan antara bisnis keluarga dan bisnis lainnya:

PERBEDAAN POSITIF

- Komitmen semangat yang tinggi dalam pekerjaan
- Keberlanjutan lebih penting daripada laba jangka pendek
- Nama keluarga adalah merek dan sumber kebanggaan
- Nilai-nilai keluarga membentuk landasan yang kuat bagi budaya perusahaan

PERBEDAAN NEGATIF

- Kurang kritis terhadap anggota keluarga
- Ayah (ibu)/atasan/pemilik tidak menerima kritik dan kurang melakukan delegasi
- Anggota keluarga tidak diharuskan memiliki persyaratan-persyaratan tertentu untuk suatu posisi, berbeda dengan orang luar. Hal ini dapat menimbulkan kinerja yang rendah.

ATURAN-ATURAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA BISNIS KELUARGA

PERAN ANDA

Bedakan antara peran Anda sebagai orang tua, atasan atau pemilik. Orang tua mendidik anggota keluarga, menjaga keharmonisan dan menyampaikan nilai-nilai keluarga. Atasan mengelola karyawan, memotivasi kelompok untuk bekerja dan mengembangkan strategi dan sistem-sistem operasional. Pemilik menambah nilai aset perusahaan, melindungi nilai-nilai bisnis dan bertindak atas nama semua pemilik saham.

MELIBATKAN ANGGOTA KELUARGA

- Sebelum melibatkan anggota keluarga, berikanlah kesempatan kepada anggota keluarga yang lebih muda untuk memperoleh pengalaman di tempat lain terlebih dahulu selama beberapa tahun
- Temukanlah posisi yang cocok dengan kualifikasi anggota keluarga, misal jangan berikan anak paling tua posisi tertinggi hanya karena dia yang paling tua. Bagilah peran dan tanggung jawab.
- Ciptakan komunikasi yang jelas antara anggota keluarga; ciptakan obrolan tentang bisnis sebanyak mungkin di dalam perusahaan saja. Mencampuradukkan urusan bisnis, pribadi dan keluarga pada akhirnya dapat menyebabkan gejolak yang kurang baik

- Keputusan-keputusan yang besar dapat diputuskan bersama, namun hindari obrolan berlebihan dan terlalu detail. Buatlah pertemuan bisnis yang teratur dengan anggota keluarga mengenai hal ini. Tuliskan setiap keputusan dan persetujuan dan catatlah apa yang disetujui oleh antar anggota keluarga.
- Perlakukan anggota keluarga dengan adil, seperti halnya pada karyawan yang baik; hindari favoritisme; jangan buat standar yang lebih tinggi atau lebih rendah bagi anggota keluarga dibandingkan dengan karyawan lainnya.
- Jika Anda ingin memulai bisnis dengan anggota keluarga, atau jika ingin berinvestasi pada usaha salah satu anggota keluarga Anda, pastikan segala sesuatunya jelas dan harus ada hitam di atas putih.

SUKSESI

- Jauh sebelum Anda sebagai pemilik pensiun, buatlah rencana pergantian (suksesi)
- Rencana tersebut harus dapat menjawab pertanyaan seperti: siapa yang akan melanjutkan bisnis, bagaimana kepemilikan akan dibagi, siapa yang akan mengambil keputusan, hubungan yang pasti antar saudara di dalam perusahaan.

- Sadari bahwa ada perbedaan antara kepemilikan dan manajemen. Memiliki saham perusahaan tidak berarti Anda harus memiliki posisi manajemen di dalam perusahaan.
- Rekrutlah fasilitator eksternal untuk mendiskusikan rencana suksesi ini, terutama jika Anda berharap bahwa suksesi akan menjadi problematis. Pihak eksternal akan mampu bersikap objektif karena ia tidak memiliki motif lain selain menyelesaikan masalah; ia tidak lagi akan di perusahaan ketika masalah telah selesai. Para ahli senior di PUM Netherlands memiliki ahli-ahli ini.
- Buatlah rencana yang jelas kapan Anda akan pensiun dan menyerahkan pengambilan keputusan kepada para pengganti. Jangan terlalu berbelit-belit saat penyerahan kekuasaan ini.

Bisnis keluarga dapat menjadi sangat kuat apabila aturan-aturan di atas dipatuhi. Ahli-ahli dari luar, seperti pakar dari PUM Netherland dapat membantu menegakkan aturan-aturan tersebut dan membuat bisnis Anda berkembang.

13

Anatomi Wirausahawan Yang Baik

Untuk menjadi seorang wirausahawan yang baik, seseorang tidak perlu mencari panduan yang lebih jauh dari dirinya sendiri.

KERJA OTAK

Otak menghasilkan ide-ide yang inovatif, merencanakan masa depan dan pembaruan melalui perkembangan koreksi diri. Hal ini adalah penggerak kemajuan, esensi dan misi dari kewirausahaan yang sejati. Hal inilah yang menciptakan pembaruan, nilai dan izin "untuk menjadi."

KERJA KAKI

Dahan (kaki dan tangan) mewakili tindakan: mewujudkan ide ke dalam praktek; membuat sesuatu menjadi konkret; menjalankan perusahaan (secara legal didefinisikan sebagai mengoperasikan perusahaan dengan risiko ditanggung sendiri, dan untuk keuntungan sendiri). Dalam prakteknya, 'kerja kaki' berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan dalam menyelesaikan masalah sehari-sehari. Tidak benar bahwa menjalankan perusahaan itu sama dengan menjadi seorang wirausahawan. Mengelola sebuah perusahaan merupakan salah satu bagian dari gambaran kewirausahaan secara keseluruhan. Tantangannya adalah bagaimana mengkoordinasikan 'kerja otak' dan 'kerja kaki'.

KESEIMBANGAN ANTARA 'KERJA OTAK' DAN 'KERJA KAKI'

- Terlalu banyak kerja kaki namun sedikit kerja otak menyebabkan siklus kemajuan keluar dari jalurnya: terus menerus mengejar kemajuan yang tertinggal; selalu mengusaha-kan suatu menemukan kembali kendali; kurangnya persistensi dalam mengakses kemahiran seseorang yang melekat dalam menghadapi persaingan yang tajam; stress yang terus menerus karena kekhawatiran; kemubaziran sumber daya modal tanpa akhir. Atau dapat juga sebaliknya: terlalu banyak 'kerja otak' namun sedikit 'kerja kaki' menyebabkan hilangnya karakter seseorang karena egoisme berlebihan sehingga menimbulkan eksploitasi pada orang lain, estimasi terlalu tinggi atas sumber daya seseorang, menyesatkan pelanggan, dan keuntungannya hanya jangka pendek.
- Terlalu banyak kerja otak juga dapat menyebabkan; membuat janji-janji yang tidak ditepati; strategi yang tidak realistis karena hanya terlihat hebat di kertas; tingginya angan-angan; megalomania; gelembung spekulatif; kebingungan dan frustrasi, dan penghamburan dana dan merusak kreativitas. Tingginya idealisme dan altruisme namun hilangannya akal sehat komersial juga dapat menimbulkan bencana di akhir akhir jalan

yang padahal diawali dengan niat terbaik. Selalu waspada dalam menjaga keseimbangan yang tepat antara 'kerja otak' dan 'kerja kaki'.

HUBUNGAN UNTUK KESEIMBANGAN

Pengusaha sejati bisa ditemukan diantara ‘perut’ dan ‘hati’

- Dari hati muncul ‘dorongan’, gairah, pertanyaan ‘mengapa’ dan mau ‘kemana’ yang menghubungkan cita-cita ke dalam aktivitas. Tanpa ‘gairah hati’, setiap keinginan sejati mustahil untuk dicapai.
- Dari perut muncul nilai-nilai dan batas-batas moral, yang merupakan rasa yang ‘baik’.

Manusia selalu berusaha untuk menerjemahkan dorongan dan motif menjadi tujuan dan kebijakan. Manusia selalu berusaha untuk menerjemahkan nilai-nilai ke dalam standar etika seseorang yang mendasari pilihan dan tindakan sesorang

Alih Bahasa:

Kontributor
Aman Suparman
Helma Agustiawan

Desain
Rizki Anggun Pribadi
KNEKS

Selama beberapa dekade ini, PUM Netherlands Senior Experts telah mempersembahkan investasi bagi masa depan manusia di seluruh dunia. Kami membantu UMKM dengan memberikan kiat dan nasihat-nasihat praktis. UMKM sendiri sangat penting untuk pembangunan ekonomi serta mengurangi kemiskinan karena UMKM dapat menciptakan lapangan kerja yang berkelanjutan.

Kami mewawancarai banyak ahli bisnis senior dan menanyai mereka mengenai masalah terbesar yang dihadapi perusahaan. Apa yang menyebabkan suatu bisnis bisa sukses atau gagal? Jawaban-jawaban mereka telah dikemas sedemikian rupa sehingga jadilah petunjuk, kiat dan panduan ini. Panduan ini menawarkan saran praktis tentang berbagai masalah yang pernah dialami oleh para pengusaha di seluruh dunia serta cara mengatasinya. Kami senang bisa berbagi dengan Anda melalui buku ini sehingga Anda dapat mengambil manfaat dari pengalaman mereka.