



Bahan Kuliah

Mahasiswa Program Studi Manajemen
Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta

STUDI KELAYAKAN BISNIS

Oleh:

Dr. Moerdiyanto, M.Pd

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2008

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	1
DAFTAR ISI.....	2
A. STUDI KELAYAKAN BISNIS.....	3
1. Penetapan Kelayakan Usaha Baru.....	3
2. Analisis Kelayakan Teknis.....	3
3. Penilaian Peluang-Peluang Pasar.....	5
4 Analisis Kelayakan Finansial.....	10
5 Penilaian Kemampuan Organisasional.....	14
6 Analisis Persaingan.....	16
B. MERENCANAKAN BISNIS.....	16
1. Target Sebagai Pilar Keberhasilan.....	17
2. Perencanaan Yang Sangat Berharga Bagi Keberhasilan.....	21
3. Orang Sukses Menggunakan dan Mengelola Waktu Dengan Baik.....	23
4. Tes Keahlian Mengatur.....	24
5. Intrepretasi Hasil Tes Kemampuan Merencanakan.....	29
DAFTAR PUSTAKA.....	40

A. STUDI KELAYAKAN BISNIS

Yang pertama kali harus dilakukan dalam memulai usaha baru adalah analisa kelayakan bisnis tersebut. Tingginya biaya kegagalan menjadikan perlunya penelitian secara komprehensif dan sistematis variabel strategis yang menentukan kelayakan dan kemampuan memperoleh laba dari usaha baru tersebut dalam jangka panjang.

1 PENETAPAN KELAYAKAN USAHA BARU

Banyak dana telah dikeluarkan di dalam memulai usaha baru. Banyak pula usaha baru yang mengalami kebangkrutan dalam satu atau dua tahun dan hanya sedikit saja yang berhasil dalam usahanya. Salah satu faktor yang menyebabkan kegagalan usaha baru adalah kendali wiraswastawan.

Alasan utama kegagalan usaha baru adalah :

1. *Pengetahuan pasar yang tidak memadai.* Kelemahan ini termasuk juga kurangnya informasi mengenai potensi permintaan untuk produk, ukuran pasar sekarang dan masa yang akan datang, pangsa pasar yang bisa diharapkan secara realistis, dan metode distribusi yang memadai.
2. *Kinerja produk yang salah.* Sering kali produk baru tidak berfungsi seperti yang disebutkan yang disebabkan terlalu cepatnya pengembangan produksi dan uji coba produk, atau kendali mutu yang tidak memadai.
3. *Usaha pemasaran dan penjualan yang tidak efektif.* Hasil yang buruk sering menunjukkan usaha promosi yang salah arah dan tidak memadai dan kurangnya kemampuan memecahkan masalah yang ada dalam penjualan, pelayanan, atau kedekatan dengan pasar.
4. *Tidak disadarinya tekanan persaingan.* Usaha baru sering gagal karena wiraswastawan tidak memperhitungkan reaksi yang mungkin dilakukan pesaing, seperti potongan harga yang tinggi dan diskon khusus kepada pengecer.
5. *Keusangan produk yang terlalu cepat.* Daur hidup dari produk baru cenderung menjadi semakin pendek pada banyak industri kemajuan teknologi demikian cepat sehingga produk baru cepat menjadi usang sesudah ia diluncurkan.

6. *Waktu memulai usaha baru yang tidak tepat.* Pemilihan waktu yang salah untuk meluncurkan usaha baru sering menyebabkan kegagalan komersial. Produk baru mungkin diperkenalkan sebelum adanya keinginan riil pasar dan teknologi baru atau produk tersebut mungkin terlambat diperkenalkan di pasar, ketika minat dari konsumen mulai menurun.
7. *Kapitalisasi yang tidak memadai, pengeluaran operasi yang tidak diprediksi, investasi yang berlebih-lebihan pada aset tetap dan kesulitan keuangan yang berkaitan.* Masalah finansial tersebut merupakan salah satu penyebab kegagalan usaha baru.

Suatu analisis kelayakan yang komprehensif dan sistematis hendaknya mampu mengidentifikasi masalah di atas jika ada, dan menunjukkan cara untuk mengendalikannya. Rangkuman di atas menyatakan syarat-syarat yang penting bagi keberhasilan usaha baru di masa depan, pengetahuan pasar yang memadai, produk yang kompetitif yang menjalankan fungsinya dengan baik, kesadaran akan situasi persaingan, basis finansial yang memadai dengan strategi investasi yang tepat, serta waktu memulai usaha yang tepat. Persyaratan tersebut akan bisa dilakukan oleh manajemen yang kompeten. Hakekat dari analisa kelayakan bagi usaha baru yang dimaksudkan adalah menemukan jawaban bagi pertanyaan mendasar yang sangat sulit: apa yang akan dilakukan untuk mengimplementasikan gagasan usaha baru (produk) ? Bisakah dijual ? Berapa biayanya ? Mampukah produk tersebut mendatangkan laba ?

2 ANALISIS KELAYAKAN TEKNIS

Setiap gagasan kewiraswastaan, produksi barang atau penyediaan jasa mempunyai aspek teknis yang harus dianalisis sebelum usaha implementasi gagasan dilaksanakan. Dua langkah penting di dalam proses ini adalah : 1) identifikasi spesifikasi teknis penting dan 2) uji coba produk atau jasa untuk menemukan apakah ia memenuhi spesifikasi kinerja.

2.1 Identifikasi Spesifikasi Teknis Penang

Evaluasi gagasan usaha baru hendaknya dimulai dengan identifikasi persyaratan teknis yang kritis terhadap pasar dan karenanya perlu untuk memenuhi harapan dari pelanggan potensial. Persyaratan teknis yang paling penting adalah sebagai berikut.

1. Desain fungsional dari produk dan daya tarik penampilannya.

2. Fleksibilitas, memungkinkan adanya modifikasi ciri luar dari produk untuk memenuhi permintaan konsumen atau perubahan teknologi dan persangan.
3. Daya tahan bahan baku produk.
4. Bisa diandalkan, kinerja produk seperti yang duharapkan pada kondisi operasi normal.
5. Keamanan produk tidak menimbulkan bahaya pada kondisi operasi normal.
6. Daya guna yang bisa diterima.
7. Kemudahan dan biaya pemeliharaan yang rendah.
8. Standarisasi melalui dihilangkannya suku cadang yang tidak perlu.
9. Kemudahan untuk diproduksi dan diproses.
10. Kemudahan untuk ditangani.

2.2 Pengembangan dan Uji Coba Produk

Pengembangan dan uji coba produk termasuk juga studi rekayasa, uji laboratorium, evaluasi bahan baku alternatif, dan fabrikasi model dan prototif untuk uji lapangan. Untuk setiap tahap pengujian hasil negatif dan positif harus ditimbang dan dilakukan penyesuaian yang perlu.

Langkah pertama di dalam menetapkan kelayakan teknis gagasan usaha baru adalah identifikasi persyaratan teknis penting dan perumusan spesifikasi kinerja. Pada tiap langkah berikutnya hasil-hasil harus dievaluasi terhadap persyaratan dan spesifikasi tersebut. Wiraswastawan yang mengimplementasikan gagasan dengan cara ini menetapkan kelayakan teknisnya dan mendapatkan jaminan bahwa produk atau jasa tersebut akan bisa memenuhi gagasan pelanggan potensial.

3. PENILAIAN PELUANG-PELUANG PASAR

Para wiraswastawan selalu membutuhkan informasi dan pengetahuan tentang pasar mereka. Tujuan dari pemasaran adalah memenuhi permintaan pelanggan. Riset pasar adalah pengumpulan, pencatatan dan analisis secara sistematis , atas informasi yang berkaitan dengan pemasaran dan jasa. Riset pasar dapat membuat keputusan pemasaran yang lebih baik. Riset pasar dapat membantu:

1. menemukan pasar yang menguntungkan,

2. memilih produk yang dapat dijual,
 3. menentukan perubahan dalam perilaku konsumen,
 4. meningkatkan teknik-teknik pemasaran yang lebih baik, 5.
- merencanakan sasaran yang realistik.

Tujuan riset pasar adalah mengumpulkan informasi untuk pengambilan keputusan pada perasaan dan pendapatnya sendiri.

Perakitan, penyaringan, dan analisis informasi yang relevan mengenai pasar dan kemampuan dari produk untuk dipasarkan merupakan landasan untuk menilai potensi keberhasilan dari usaha baru yang dimaksudkan. Tiga aspek utama bagi prosedur ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian potensi pasar dan identifikasi pelanggan (pemakai) potensial
2. Analisis seberapa besar perusahaan baru tersebut bisa memanfaatkan potensi pasar.
3. Penentuan peluang nyata pasar dan resiko-resiko melalui uji coba pasar.

3.1 Analisis Potensi Pasar

Penentuan dan evaluasi potensi pasar dari usaha bisnis baru yang direncanakan hendaknya dimulai dengan pengumpulan data-data yang relevan dengan pasar mengenai pelanggan potensial, memotivasi pembeliannya, kebiasaan membeli, dan dampak perubahan dalam karakteristik produk pada potensi pasar. Penelitian mengenai potensi pasar bagi usaha baru mungkin melibatkan penilaian subyektif dan pribadi dan tidak selalu ilmiah.

Wiraswastawan hendaknya menggunakan pendekatan ilmiah, mereka hendaknya bertumpu pada informasi obyektif mengenai pelanggan potensial, bisa memilah-milah informasi. Banyak wiraswastawan yang mengabaikan keberadaan pasar, atau mereka hanya melakukan penelitian pasar untuk membenarkan keyakinan mereka. Wiraswastawan yang bijak akan menggunakan sebagian besar waktu mereka untuk mengidentifikasi pasar potensial.

3.2 Identifikasi Pasar Potensial

Potensi pasar adalah ungkapan mengenai peluang penjualan maksimum untuk produk jasa tertentu selama periode waktu yang ditentukan, misalnya satu tahun. Estimasi

potensi pasar melibatkan permintaan sekarang terhadap produk dan proyeksi kecenderungan pasar di masa mendatang. Langkah-langkah untuk mengidentifikasi dan mengestimasi potensi pasar adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi pemakai akhir tertentu dari produk atau jasa.
2. Identifikasi segmen pasar pokok, yaitu kategori pelanggan yang relatif homogen.
3. Menentukan atau memperkirakan volume pembelian potensial dalam tiap-tiap segmen pasar dan volume total dari semua segmen.

Identifikasi pelanggan potensial mungkin sangat mudah karena produk tersebut akan menunjukkan siapa yang menggunakannya. Jawaban bagi pertanyaan berikut ini akan memudahkan perusahaan untuk mengidentifikasi pemakai potensial.

1. *Siapa yang merupakan pembeli potensial dari produk?*
2. *Dimanakah pemakai potensi bertempat?*
3. *Mengapa pelanggan potensial ingin membeli produk ini? Apa kebiasaan membeli mereka?*
4. *Seberapa sering mereka membeli produk ini? Berapa jumlah rata-rata tiap pesanan?*
5. *Berapa jumlah total permintaan produk ini setiap bulannya atau setiap tahunnya?*
6. *Bagaimana siklus permintaan?*
7. *Bagaimana potensi pertumbuhan dari pasar ini?*

Sekali pelanggan potensial bisa diidentifikasi, langkah kedua adalah mengklasifikasikan pelanggan kedalam kategori homogen yang masing-masing mempunyai karakteristik yang sama dan bisa diidentifikasi. Karakteristik penting tersebut adalah lokasi pelanggan, karakteristik demografi, saluran distribusi di mana mereka bisa dicapai dengan baik, dan media periklanan yang paling responsif. Kategorisasi pelanggan potensial adalah penting karena is memungkinkan organisasi usaha baru untuk memilih kategori tertentu atau segmen pasar dengan menyesuaikan kemampuan organisasi tersebut terhadap apa yang diperlukan untuk menarik dan mendapatkan loyalitas dari pelanggan tersebut.

Langkah ketiga melibatkan estimasi konsumsi potensial dari produk atau jasa baru

oleh tiap-tiap segmen pasar pada periode sekarang dan yang akan datang. Satu cara untuk mendapatkan informasi ini adalah dengan memilih perwakilan untuk menguji pasar, daerah pasar yang secara geografis terbatas dimana produk tersebut dipasarkan.

3.3 *Estimasi Hubungan Harga (Biaya) - Volume*

Sekali potensi pasar total dari produk baru ditetapkan dengan menjumlah volume pembelian per segmen pasar, dampak faktor strategis seperti penentuan harga dan promosi pada volume total pendapatan penjualan harus dipertimbangkan. Wiraswastawan tentunya ingin mengetahui, misalnya bagaimana berbagai tingkat harga atau tingkat perbedaan pada jumlah dukungan promosi mempengaruhi volume penjualan total. Volume total penjualan pada gilirannya akan mempengaruhi struktur biaya. Dengan skala ekonomi tertentu biaya unit akan berkurang dengan meningkatnya volume output total. Akan tetapi tingkat output yang lebih tinggi hanya akan menghasilkan tingkat harga yang lebih rendah. Untuk alasan ini adalah penting untuk menemukan berapa banyak calon konsumen mau membayar produk atau jasa baru. Jangan diabaikan bahwa harga hendaknya mewakili nilai produk di mata konsumen dan bukan semata-mata jumlah biaya total ditambah margin keuntungan yang diinginkan. Strategi penentuan harga tidak bisa mengabaikan konsep nilai dari pelanggan. Oleh karena itu wiraswastawan hendaknya menemukan bagaimana kelompok pelanggan tertentu akan merespon tingkat harga tertentu. Akibatnya, perusahaan baru mungkin mempunyai struktur harga yang tidak seragam bagi produknya. Perusahaan mungkin membedakan ukuran keluarga dan ukuran ekonomi pada produknya atau menetapkan harga yang berbeda untuk jenis pelanggan yang berbeda dengan memberikan diskon atau potongan kuantitas.

Konsep teoritis mengenai hubungan antara tingkat harga tertentu dan tingkat penjualannya dikenal sebagai *elastisitas harga permintaan*. Elastisitas ini mengukur kepekaan pembeli terhadap perubahan harga. Jika penurunan kecil pada harga menyebabkan peningkatan besar pada volume produk yang dijual, elastisitas harga permintaan adalah tinggi. Jika perubahan besar pada harga hanya menyebabkan perubahan kecil pada volume penjualan permintaan dikatakan sebagai tidak elastis (inelastis).

Skala ekonomi juga harus ditentukan; Bagaimana biaya per unit akan berubah dengan semakin tinggi atau rendahnya tingkat produksi? Untuk menjawab pertanyaan ini

wiraswastawan hendaknya menentukan biaya total dari berbagai tingkat produksi dan biaya per unit keseluruhannya. Selanjutnya mungkin bisa diperoleh ukuran optimum dari perusahaan. Ukuran optimum didefinisikan sebagai ukuran yang dengan tingkat teknologi tertentu mempunyai biaya unit rata-rata produksi dan distribusi terendah.

3.4 Sumber Informasi Pasar

Informasi yang diperlukan di sini adalah informasi untuk mengevaluasi peluang pasar di masa sekarang dan yang akan datang dari usaha baru. Dua pendekatan untuk memperoleh data-data bagi informasi tersebut adalah : 1) mengadakan segi yang secara spesifik dirancang untuk mengumpulkan informasi pada proyek tertentu. Informasi yang dihasilkan dengan cara ini dinamakan data *primer*. 2) menemukan data-data relevan yang diterbitkan oleh lembaga pemerintah, seperti Biro Pusat Statistik, perbankan, Kadin, dan biro penelitian lainnya. Jenis informasi ini dinamakan *data sekunder*.

Penilaian sistematis dari peluang pasar dan evaluasi kemungkinan keberhasilan dari usaha baru biasanya membutuhkan uji coba pasar. Uji coba pasar cenderung menjadi teknik riset pamungkas untuk mengurangi resiko yang ada pada usaha baru dan menilai keberhasilannya. Uji coba pasar mensyaratkan penelitian seksama dan evaluasi oleh pelanggan potensial terhadap produk yang ditawarkan. Metode yang digunakan dalam uji coba pasar adalah dipamerkan pada pameran perdagangan, menjual pada sejumlah konsumen terbatas, dan menggunakan uji coba pasar di mana penerimaan calon pembeli bisa diamati dan dianalisis dari dekat. Uji coba pasar bisa memberikan informasi penting berikut :

1. Volume penjualan kemampuan mendatangkan laba yang mungkin ketika produk baru dipasarkan secara besar-besaran.
2. Indikasi volume penjualan pada tingkat harga yang berbeda.
3. Indikasi berhasilnya strategi pemasaran tertentu.
4. Informasi mengenai pengaruh penting yang membuat konsumen ingin membeli produk tersebut.

Uji coba pasar juga memberikan kemungkinan peluang dalam pemasaran, distribusi dan pelayanan. Proses uji coba mungkin juga mengungkapkan kelemahan atau kekurangan yang memerlukan perubahan drastis atau bahkan munculnya gagasan usaha baru. Pada kasus tersebut, uji coba pasar merupakan cara untuk mengurangi

kerugian dan utang-utang.

Wiraswastawan hendaknya menyadari keuntungan dan kerugian dari uji coba pasar. Waktu yang digunakan untuk prosedur mungkin menyebabkan penundaan dalam realisasi gagasan usaha baru. Produk atau jasa baru mungkin terlalu cepat ditampilkan kepada pesaing, yang mungkin memberikan waktu kepada pesaing untuk melakukan strategi serangan balik. Uji coba pasar relatif sangat mahal. Pemilik usaha kecil hendaknya menggunakan program uji coba pasar secara memadai tanpa menimbulkan kesulitan pada sumber daya finansial yang sangat terbatas.

3.5 Arti Penting Studi Kelayakan Pasar

Walaupun penilaian peluang pasar bagi usaha baru cenderung memakan waktu, tugas yang rumit, adalah perlu bagi wiraswastawan untuk melakukan studi kelayakan pasar dari pada terjun ke dalam usaha baru tanpa persiapan terlebih dahulu.

4 ANALISIS KELAYAKAN FINANSIAL

Analisa kelayakan finansial adalah landasan untuk menentukan sumber daya finansial yang diperlukan untuk tingkat kegiatan tertentu dan laba yang bisa diharapkan. Kebutuhan finansial dan pengembalian (*return*) bisa sangat berbeda, tergantung pada pemilihan alternatif yang ada bagi sebagian besar usaha baru. Contohnya, komponen produk baru mungkin perlu dibuat dalam ruangan yang memerlukan investasi pada mesin produksi dan mungkin juga bangunan. Sebaliknya, pembuatan produk baru bisa di subkontrakkan kepada pemasok di luar, di sini perusahaan pada dasarnya menjadi gudang penyimpanan dan operasi pemasaran bisa dilakukan dengan investasi kecil dalam aset tetap. Pada kasus ini mungkin margin laba dari perusahaan sangat kecil. Akan tetapi, pengembalian total dari modal yang diinvestasikan bisa lebih tinggi dibandingkan kasus operasi terintegrasi penuh di atas. Contoh di atas menunjukkan perbedaan kelayakan finansial dari usaha baru. Diagram pulang pokok menunjukkan alternatif A (membeli dari sumber luar) dengan biaya tetap rendah tetapi biaya variabel yang relatif tinggi dan alternatif B (dibuat di pabrik sendiri) dengan biaya tetap yang tinggi dan biaya variabel yang rendah.

Seperti yang ditunjukkan di atas, alternatif A mempunyai titik pulang pokok yang lebih rendah, sampai volume penjualan kurang dari 138.000 unit, keuntungan total yang lebih tinggi. Keuntungan utama dari alternatif A adalah rendahnya tingkat investasi pada aset tetap yang mungkin merupakan pertimbangan penting di dalam memulai usaha baru.

Faktor lain yang bisa mengubah kelayakan finansial dari usaha baru yang dimaksudkan adalah jangkauan operasi. Produksi secara besar-besaran dari produk baru mungkin membutuhkan investasi aset tetap yang besar dan mungkin biaya unit yang relatif tinggi. Operasi skala kecil akan memerlukan investasi aset tetap yang rendah. Walaupun biaya unit dari operasi skala kecil mungkin lebih tinggi, konsentrasi usaha pemasaran pada pelanggan yang mau membayar harga yang lebih tinggi juga akan memberikan tingkat pengembalian investasi (*rate of return on investment*) yang memuaskan, tingkat pengembalian investasi dari operasi skala besar mungkin kurang dari pada yang bisa diterima. Contoh-contoh tersebut menunjukkan bahwa kelayakan usaha baru bergantung pada alternatif yang dipilih untuk memulai usaha tersebut.

Analisis kelayakan finansial dari usaha baru memerlukan pemilihan alternatif untuk diterapkan. Pendekatan analitis bagi masalah ini dipusatkan pada empat langkah dasar :

1. Penentuan kebutuhan finansial total dengan dana-dana yang diperlukan untuk operasional.
2. Penentuan sumber daya finansial yang tersedia serta biaya-biayanya, yaitu berupa pencarian sumber dana dan biaya modal.
3. Penentuan aliran kas di masa depan yang bisa diharapkan dari operasi dengan cara analisa aliran kas pada selang waktu yang relatif singkat, biasanya bulanan.
4. Penentuan pengembalian yang diharapkan melalui analisa pengembalian dari investasi .

4.1 Kebutuhan Finansial Total

Langkah pertama dalam perhitungan kelayakan finansial adalah analisa semua kewajiban finansial dan kebutuhan pengeluaran secara mendetail yang harus dipenuhi usaha baru dimasa depan.

Perkiraan untuk tiap kategori pengeluaran hendaknya sedetail mungkin untuk tiap periode dan hendaknya diperhitungkan secara seksama ketika tiba waktunya pembayaran tersebut. Di dalam membuat peramalan kebutuhan finansial yang diharapkan tersebut, harus diingat bahwa kondisi dinamis seperti perubahan harga mungkin akan sangat meningkatkan pengeluaran permulaan dan operasional. Demikian pula, ketika perusahaan berkembang mungkin memerlukan lebih banyak kas untuk menutupi investasi persediaan dan aset tetap dan mengalami kesenjangan dalam mengumpulkan piutang yang semakin besar.

Variabel paling penting yang mempengaruhi kebutuhan finansial perusahaan adalah proyeksi volume penjualan. Peramalan penjualan biasanya cenderung dibesarkan angkanya dalam proyeksi kebutuhan finansial. Oleh karena itu, peramalan penjualan yang dibuat dengan hati-hati menjadi dasar bagi proyeksi kebutuhan finansial. Untuk tujuan ini perlu menetapkan rasio antara tingkat penjualan dan jenis-jenis pengeluaran yang dibutuhkan. Contoh, mungkin bisa ditetapkan bahwa investasi tetap yang diperlukan adalah 30 persen dari penju¹-n. Karena rasio tersebut stabil, rasio tersebut mungkin bisa digunakan untuk memproyeksikan kebutuhan finansial.

Perlu juga diperhitungkan penjualan musiman dan fluktuasi penjualan. Oleh karena itu metode peramalan kebutuhan finansial tidak hanya memperhitungkan jumlah penjualan tetapi juga variabel lainnya seperti tingkat pengeluaran periklanan atau variabel ekonomi makro seperti perubahan pendapatan siap konsumsi dari konsumen.

Kebutuhan finansial hendaknya diproyeksikan tiap bulan, atau bahkan mingguan sekurang-kurangnya untuk operasi tahun pertama dari usaha baru. Permintaan kredit jangka menengah kepada bank mungkin memerlukan proyeksi kebutuhan tiga sampai lima tahun dengan angka-angka kuartalan.

4.2 Sumber Daya Finansial yang Tersedia dan Biaya-biaya

Langkah kedua dalam analisa kelayakan finansial adalah proyeksi sumber daya finansial yang tersedia. Dan dana-dana yang akan dihasilkan dalam operasi perusahaan.

Di dalam menentukan sumber daya finansial potensial yang tersedia harus dibedakan sumber finansial jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Sumber dana jangka pendek umumnya adalah sumber dana yang dijadwalkan untuk dilunasi dalam jangka waktu satu tahun. Dua sumber pokok adalah kredit perdagangan dari

pensuplai dan digambarkan sebagai utang dagang. Dan pinjaman jangka pendek dari bank atau lembaga keuangan lainnya. (*Factoring*, penjualan piutang dagang, juga merupakan sumber dana jangka pendek. Anjak piutang cenderung mahal untuk perusahaan baru dan tidak dipertimbangkan dalam analisis kelayakan finansial).

Suku bunga pinjaman jangka pendek dari bank-bank komersial tergantung pada jenis keamanan yang bisa diberikan peminjam dan suku bunga umum yang berlaku di pasar. Bank-bank berbeda sikapnya terhadap resiko. Sebagai akibatnya, mereka menetapkan suku bunga yang berbeda sesuai dengan resiko yang diperhitungkan oleh bank.

Sumber keuangan jangka menengah adalah dana-dana yang tersedia untuk satu atau tiga tahun, atau dalam beberapa kasus lima tahun. Yang termasuk sumber keuangan jangka menengah adalah pinjaman bersyarat dari bank komersial atau asuransi, kontrak penjualan, dan pembiayaan *leasing*.

Sumber keuangan jangka panjang adalah pinjaman jangka panjang dari bank atau lembaga investasi, saham yang bisa dijual, dan pendapatan (*earning*) yang diinvestasikan kembali. Biaya pinjaman jangka panjang adalah suku bunga yang harus dibayar. Biaya saham lebih sulit ditentukan; pada hakekatnya adalah tingkat pengembalian dari saham yang diharapkan oleh investor. Pendapatan yang diinvestasikan kembali bisa disejajarkan dengan modal saham.

4.3 Aliran Kas yang Diantisipasi

Ketika proyeksi penjualan, kebutuhan modal yang berkaitan, dan sumber daya finansial yang tersedia diketahui, bisa ditentukan aliran kas yang diantisipasi dan cara mengatasi aliran kas negatif.

Adalah penting untuk menentukan secara sistematis aliran masuk, aliran keluar operasional yang diantisipasi dan aliran kas neto untuk periode waktu tertentu. Setiap perusahaan membutuhkan saldo kas minimum untuk keadaan darurat. Aliran kas negatif ditambah saldo kas minimum memberikan jumlah yang harus dibiayai. Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi sumber dana untuk memenuhi kebutuhan finansial setiap periode.

Aliran kas neto dari usaha baru cenderung sangat negatif pada awal tahun. Pada akhirnya aliran kas tersebut harus positif dan menghasilkan laba sehingga usaha

tersebut berhasil.

4.4 Pengembalian Investasi yang Diantisipasi

Analisa kelayakan usaha baru terakhir adalah apakah is akan menghasilkan pengembalian pada modal yang diinvestasikan yang memuaskan. Cara menghitung tingkat pengembalian adalah dengan menghubungkan pendapatan rata-rata yang diharapkan selama periode waktu tertentu dengan jumlah investasi total (pengembalian dari investasi). Atau nilai bersih dari perusahaan hasil saham (*return on equity*). Kedua resiko tersebut kemudian dibandingkan dengan hasil potensial dari peluang investasi alternatif. Dari perbandingan ini wiraswastawan bisa menilai apakah hasil yang diharapkan dari usaha baru bisa diterima.

Cara lainnya adalah dengan menghitung sekarang dari aliran kas neto yang diharapkan dengan menggunakan biaya modal sebagai tingkat diskonto, menghubungkan jumlah dari aliran kas neto yang didiskonto dengan investasi total selama periode waktu tertentu yang menghasilkan rasio pengembalian investasi yang merupakan nilai sekarang dari probabilitas yang diantisipasi.

Cara ketiga untuk menghitung rasio pengembalian dari investasi adalah dengan menggunakan apa yang dinamakan sistem *Du Pont* dari analisis finansial. Pendekatan ini memberikan beberapa rasio dan menunjukkan bagaimana rasio tersebut berinteraksi untuk menentukan kemampuan menghasilkan laba dari investasi.

Metode ini bisa digunakan untuk menganalisa situasi keuangan untuk setiap periode dimana peramalan dibuat. Proyeksi hasil-hasil finansial dari usaha yang direncanakan memerlukan asumsi-asumsi tertentu mengenai perilaku pasar dan biaya. Setiap asumsi mencerminkan tingkatan ketidakpastian dan resiko.

5 PENILAIAN KEMAMPUAN ORGANISASIONAL

Setiap bisnis usaha membutuhkan orang-orang dengan berbagai jenis ketrampilan dan bakat untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasional. Bahkan jika produk baru yang dihasilkan perusahaan sangat baik dan sumber daya finansial melimpah adalah orang-orang yang merupakan sumber keberhasilan organisasi.

Evaluasi kebutuhan personalia total dan ketrampilan manajerial yang dibutuhkan adalah syarat analisis usaha baru. Analisis ini mensyaratkan dijawabnya tiga

pertanyaan berikut :

1. Jenis ketrampilan dan bakat personalia yang bagaimana yang tersedia dan struktur organisasi apa yang ada?
2. Jenis organisasi apa dan ketrampilan apa yang pada akhirnya dibutuhkan dalam penerapan usaha baru yang efektif ?
3. Ketrampilan dan bakat apa yang akan dibutuhkan jika usaha baru tersebut mulai berhasil dan tumbuh ?

Jawaban pertanyaan tersebut akan memberitahukan apakah perlu mencari bakat-bakat baru ke dalam organisasi untuk memenuhi kebutuhan personalia.

Penentuan Kebutuhan Personalia dan Perancang Struktur Organisasi Awal

Langkah pertama dalam menentukan kebutuhan personalia adalah analisa beban kerja yang diantisipasi dan berbagai aktivitas yang perlu. Langkah kedua adalah mengelompokkan aktivitas tersebut ke dalam seperangkat tugas yang bisa ditangani individu secara efektif. Langkah ketiga, berbagai tugas dikategorikan untuk membentuk dasar dari struktur organisasi.

Sekali kisaran (*range*) dari aktifitas total yang diperlukan dan tingkat ketrampilan telah diidentifikasi, berbagai aktifitas dikelompokkan ke dalam tugas yang akan dilaksanakan pada posisi individu-individu. Selanjutnya, tingkat kemampuan profesional, latar belakang pendidikan, dan kualifikasi lainnya dispesifikasi bagi masing-masing posisi.

Saling hubungan dari berbagai posisi, pada susunan hirarkis dapat ditentukan dari deskripsi posisi. Perlu diperhatikan juga aspek-aspek perancangan organisasional seperti rentang pengendalian manajemen yang bisa diterima dan pemilahan fungsi lini dan staf.

Perbandingan Kebutuhan dan Ketersediaan Personalia

Perbandingan personalia yang dibutuhkan dan orang-orang yang berkualitas (*qualified*) yang tersedia bagi usaha baru menentukan kebutuhan staf. Pertanyaan yang harus dijawab adalah : Seberapa sulitkah menarik dan menyewa orang-orang dengan keterampilan yang dibutuhkan pada kondisi organisasi baru yang ada ? Kondisi tersebut termasuk kurangnya "catatan-catatan" dan keterbatasan finansial. Untuk menjawab pertanyaan ini harus dievaluasi kebutuhan usaha baru untuk menyewa dari luar. Evaluasi ini hendaknya memperhitungkan bahwa kebutuhan personalia mungkin

berubah *ketika usaha baru telah tumbuh dan mencapai tingkat kedewasaannya*. Adakah penting untuk memungkinkan adanya fleksibilitas organisasi .

Wiraswastawan juga menghadapi masalah dalam menempatkan staf bisnis baru. Kemampuan dari orang-orang yang telah ada pada perusahaan tersebut cenderung terlalu diperhatikan dan kesulitan menarik orang-orang baru dengan ketrampilan yang dibutuhkan cenderung diabaikan. Orang-orang berkemampuan yang telah menunjukkan kemampuan mereka tidak mudah dibujuk untuk bergabung dengan organisasi baru dengan masa depan yang tidak pasti. Wiraswastawan mungkin tidak menyadari bahwa karyawan-karyawan sering tidak mempunyai komitmen yang sama kepada perusahaan sebagaimana halnya para pemilik. Mereka mungkin tidak ingin terlibat dalam jam-jam panjang dan kerja di akhir minggu yang merupakan bagian normal dari kehidupan wiraswastawan. Lebih banyak orang yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan organisasi daripada yang ditunjukkan dalam perencanaan personalia.

6 ANALISIS PERSAINGAN

Praktis semua bisnis usaha dalam perekonomian akan menghadapi persaingan. Perusahaan baru tidak akan bisa bertahan jika ia tidak memberikan dan mempertahankan keuntungan persaingan seperti produk yang bermutu tinggi, pelayanan yang lebih baik, waktu penyerahan yang lebih singkat, atau harga yang relatif lebih rendah. Jenis keuntungan tersebut merupakan sebab mengapa para pelanggan membeli suatu jenis barang ke perusahaan tertentu. Banyak perusahaan baru yang kurang memperhatikan pemanfaatan dan pengembangan produk yang kompetitif. Studi kelayakan usaha baru harus memasukkan analisa tekanan persaingan dan tindakan yang akan diambil oleh pesaing terhadap tekanan tersebut. Analisa ini hendaknya dilakukan secara terpisah dari analisis kelayakan pasar, walaupun masalah-masalah yang dihadapi saling berhubungan.

Setiap bisnis usaha umumnya cenderung menghadapi dua jenis tekanan persaingan: 1). Persaingan langsung dari produk atau jasa yang identik dengan produk perusahaan itu pada pasar yang sama. 2). Tekanan tidak langsung dari barang substitusi (pengganti) .

Pendekatan pragmatis untuk menganalisa tekanan persaingan dipusatkan pada

tiga tugas berikut.

1. Identifikasi pesaing besar potensial.
2. Identifikasi berbagai strategi dan taktik yang digunakan pesaing dan dampak potensialnya terhadap operasi usaha yang direncanakan.
3. Identifikasi keuntungan persaingan tertentu dari usaha yang direncanakan dan pengembangan strategi yang didasarkan pada penekanan pada keuntungan tersebut.

Analisa ini mengungkapkan apakah usaha baru yang direncanakan memberikan keuntungan persaingan yang memadai pada produknya sehingga mampu menghadapi tekanan persaingan dari pesaing langsung maupun tidak langsung.

B. MERENCANAKAN BISNIS

Orang yang sukses menentukan target, dan untuk bisa memperoleh kebahagiaan seseorang harus yakin bahwa dia mempunyai sebuah target yang penting. Dunia terbuka lebar bagi mereka yang tahu arah yang dituju. Sesungguhnya konsep untuk mencapai sukses dimulai dari diri Anda sendiri, jelasnya dimulai dari cara Anda berpikir. Jadi mulailah dengan sikap mental yang positif.

Hal yang sangat berhubungan dengan konsep tersebut adalah tekad Anda dalam mengatasi kegagalan. Selanjutnya sikap tersebut akan meningkatkan kemampuan Anda untuk melihat kemungkinan-kemungkinan dan kesempatan-kesempatan yang tak habis-habisnya muncul di sekeliling Anda. Kalau sudah demikian, niscaya bukan hanya sekedar visi yang memberi kekuatan Anda dalam aktivitas Anda sehari-hari yang Anda mampu kembangkan, tetapi Anda juga akan mampu untuk mengembangkan visi yang lebih khusus lagi dalam kehidupan Anda.

1. TARGET SEBAGAI PILAR KEBERHASILAN

Cara berpikir yang tepat memberikan dasar yang kuat untuk mencapai keberhasilan. Tetapi itu hanya bagian pertama dari strategi-strategi keberhasilan. Setelah Anda membentuk dasarnya, maka Anda sudah bisa mulai membangun keberhasilan di atasnya. Untuk meraih keberhasilan, Anda harus membuat target.

Sampai saat ini, kita sudah cukup banyak membahas tentang keberhasilan, tetapi

kita belum menjabarkan apa artinya sukses itu. Kalau kita tanyakan kepada 10 orang untuk mendefinisikan apa arti sukses, bisa jadi Anda akan mendapat 10 jawaban yang berbeda. Ada yang mengukur sukses itu dengan jumlah uang yang didapat, sedangkan yang lain berpendapat bahwa sukses itu kalau kita bisa menjadi orang tua yang baik. Namun, tidak sedikit juga orang yang beranggapan bahwa is dapat dikatakan berhasil jika dapat mengembangkan potensi pada profesinya.

Berikut ini adalah definisi orang-orang yang berhasil: Orang yang praktis adalah orang yang tahu cara mendapatkan apa yang diinginkannya. Sedangkan filsuf adalah orang yang mengerti keinginan orang lain, dan orang yang berhasil adalah orang yang mengetahui cara mendapatkan apa yang menjadi keinginannya. Salah satu definisi terbaik tentang arti sukses adalah definisi tersebut diikuti semua orang, apapun yang menjadi tujuan hidupnya. Dengan cara ini kita bisa merancang sukses sesuai norma dan visi Anda sendiri.

Pada saat yang sama, Anda bisa melihat bagaimana pentingnya target tersebut. Tanpa target, keberhasilan takkan pernah dicapai, karena kita dapat dikatakan berhasil justru kalau dapat mencapai target-target yang telah kita tentukan sendiri. Kenyataannya, target ini malahan lebih menentukan dibandingkan dengan hasil akhir yang diinginkan karena sangat membantu dalam perjalanan kita menuju pintu sukses. Oleh karena itu, target bisa diibaratkan sebagai tonggak-tonggak penunjuk arah menuju sukses.

Berikut ini beberapa kepentingan ataupun keutamaan dalam menetapkan sebuah target.

1.1 Target Memotivasi Kerja

Ketika Anda sudah menentukan target-target Anda, maka target-target itu akan berjalan dengan dua arah: Anda bekerja untuknya dan sebaliknya target-target itu bekerja untuk Anda. Target itu akan memberi sasaran yang jelas untuk Anda capai. Jika Anda menjalankannya dan menyelesaikannya, maka Anda akan mendapatkan perasaan puas dan lega. Bagi sebagian orang, merancang target dan berusaha untuk mencapainya bisa merupakan tantangan yang mengasyikan. Lama kelamaan, ketika Anda terus bersemangat untuk mencapai target-target

tersebut, cara Anda bekerja maupun berpikir akan berubah.

1.2 Target Memacu Keinginan

Seiring kita bertemu dengan orang yang tidak bahagia dengan kehidupannya dan keadaan di sekelilingnya. Tahukah anda bahwa 98 dari 100 orang yang tidak puas dengan kehidupannya ternyata tidak punya gambaran yang jelas akan kehidupan yang mereka inginkan! Mereka tidak punya target untuk meningkatkan kualitas kehidupan mereka. Mereka tidak punya arah yang akan dituju. Akibatnya mereka terus saja hidup dengan keadaan yang sama tanpa ada usaha untuk merubahnya.

1.3 Target Memacu Cara Kerja

Cara orang mengatasi masalah sangat tergantung pada cara mereka memandang target mereka. Kalau mereka mempunyai target yang mereka anggap tidak penting, maka pekerjaan yang mereka lakukan untuk menyelesaikannya pasti asal saja. Sebaliknya, kalau target-targetnya dianggap sangat penting, maka penyelesaiannya pasti dilakukan dengan serius. Oleh karenanya, amatlah penting untuk menyusun target berdasarkan visi Anda.

Jika target Anda mendorong visi Anda, maka usaha Anda untuk menyelesaikan target itu semakin kuat.

1.4 Target Membuat Prioritas Kita Terpelihara

Salah satu pentingnya pentingnya menyusun target adalah karena hal itu membantu kita untuk menentukan prioritas kita sehari-hari. Tanpa target, kita cenderung untuk mengerjakan hal-hal yang tidak akan menghasilkan apa-apa bagi tujuan kita. Orang yang lupa menentukan mana yang lebih penting untuk diprioritaskan akan segera menjadi budak. Pepatah yang mengatakan: "Kebijakan, adalah seni memahami apa yang perlu diperhatikan."

1.5 Target dapat Memaksimalkan Potensi Kita

Untuk mencapai potensi Anda, Anda harus terus memfokuskan diri pada bidang yang sesuai dengan kemampuan Anda dan yang berpeluang memberikan hasil yang besar. Hasil yang Anda dapat dengan mencapai target Anda sebenarnya menjadi kurang berarti bila dibandingkan prestasi Anda sewaktu mencapainya.

1.6 Target Memberi Kita Kekuatan untuk Hidup di Masa Kini

Orang-orang yang sukses adalah mereka yang hidup dan bekerja di masa sekarang. Karena memang dalam masa sekaranglah mereka paling mempunyai kekuatan untuk memenuhi target mereka. Ungkapan yang tepat untuk itu adalah "Kalau anda berkhayal tentang masa depan atau menyesali masa lalu, maka masa sekarang yang sedang Anda jalani akan lepas begitu saja dari Anda".

Walaupun memang benar bahwa target adalah sesuatu yang akan dipenuhi pada masa depan, tetapi target ini membuat kita bersemangat di masa sekarang. Mungkin Anda bertanya, "Bagaimana mungkin?" Tentu saja mungkin, karena dengan target tugas-tugas yang sebenarnya lebih besar terlihat sebagai rangkaian dari tugas-tugas yang lebih kecil.

Untuk memenuhi setiap visi, diperlukan penyusunan dan sekaligus pencapaian serangkaian target-target. Pencapaian setiap target adalah hasil dari pemenuhan atas target yang lebih kecil. Jadi, jika kita dapat berkonsentrasi pada apa yang harus anda lakukan pada saat sekarang dengan penuh kesadaran bahwa usaha itu dilakukan untuk mencapai target Anda dalam rangka memenuhi visi Anda, niscaya Anda akan sukses.

1.7 Target Memperlancar Komunikasi Kita

Dengan memfokuskan diri pada target, komunikasi yang kita lakukan jadi semakin lancar. Ambil saja contoh ahli-ahli pidato/komunikasi yang mungkin Anda pernah dengar namanya. Dan sana akan terlihat bahwa ada kesamaan di antara mereka yakni: kepandaian untuk mengemukakan ide-ide yang sebenarnya rumit dengan cara yang sederhana dan mudah dimengerti. Dengan kata lain, mereka mampu untuk mengatur ide-ide tersebut hingga terfokus. Karena itulah, lebih mudah bagi kita untuk menangkap apa yang mereka ingin sampaikan.

Dalam menyusun target, kita dapat menggunakan cara seperti dikemukakan di atas, karena dengan target kita dapat mengatur ide-ide untuk masa depan kita. Selanjutnya, karena ide-ide itu sudah teratur dan terfokus, maka akan lebih mudah bagi kita untuk mengkomunikasikannya kepada orang lain.

1.8 Target Memacu Semangat dalam Sebuah Organisasi

Salah satu masalah yang sering terdapat dalam sebuah organisasi atau perusahaan adalah kurangnya rasa semangat diantara para anggota/pekerja. Banyak di antara mereka hanya mengikuti irama tugas yang diberikan tanpa tahu untuk apa mereka bekerja. Pekerja yang tanpa rasa semangat jelas tidak akan berprestasi.

Dengan kata lain, jika di dalam organisasi kita mempunyai target, maka semangat dan kemauan bekerja kita akan sangat tinggi. Dengan target, di hadapan kita ada sesuatu yang kita bisa capai. Di samping itu, dengan target seluruh pekerja mempunyai sesuatu untuk dituju. Akhirnya, target bisa memotivasi setiap pekerja karena mereka sadar bahwa apa yang mereka kerjakan itu adalah dalam rangka mencapai suatu target.

1.9 Target Membantu Kita untuk Mengevaluasi Kemajuan

Masalah yang banyak dialami oleh orang-orang yang gagal adalah karena mereka jarang mengevaluasi kemajuan. Kebanyakan dari mereka tidak sadar bahwa evaluasi diri sendiri adalah penting, selain itu ada juga yang tidak tahu caranya mengukur kemajuan itu.

Target sangat penting untuk evaluasi. Jika target Anda sudah spesifik dan wajar, maka Anda dapat mengukur seberapa jauh kemajuan yang anda buat saat ini dengan target Anda. Dengan target ini Anda tidak akan mengalami hal yang janggal.

1.10 Target Memacu Kita untuk Membuat Perencanaan

Orang-orang yang sukses selalu lebih menjaga kemungkinan (proaktif) daripada bereaksi (reaktif). Mereka selalu membuat perencanaan. Mereka tidak menunggu sampai orang lain menyuruh apa yang akan mereka kerjakan. Mereka tidak akan biarkan orang lain mendikte mereka. Seseorang yang tidak membuat perencanaan tidak akan pernah maju.

Target membantu kita untuk membuat rencana. Target memacu kita untuk menggunakan langkah-langkah yang tepat demi tercapainya segala yang kita inginkan. Jadi, jika anda hendak melangkah untuk mencapai sesuatu, buatlah target.

2 PERENCANAAN YANG SANGAT BERHARGA BAGI KEBERHASILAN

Janganlah meremehkan pentingnya target. Kalau kita sudah terbiasa untuk

menentukan target dan sekaligus memenuhinya, maka apa yang akan kita capai hasilnya tidaklah sekedar biasa-biasa saja, melainkan sesuatu yang luar biasa yang jauh lebih besar dan berarti dari dugaan kita. Memang sebagian orang amatlah berat untuk membiasakan diri agar di pikiran itu selalu ada saja kegiatan merencanakan. Ada 5 butir penting yang Anda harus perhatikan bila ingin jadi orang yang senantiasa punya perencanaan.

2.1 Bulatkan Tekad Anda

Tentukan target khusus yang ingin Anda capai. Lalu dengan tekad yang bulat dan penuh semangat berusaha sekuat tenaga untuk mencapainya.

2.2 Buatlah Perencanaan untuk Mencapai Target Anda dan Tentukan Batas Waktu untuk Mencapainya

Rencanakanlah dengan rinci langkah-langkah yang akan anda ambil: jam per jam, hari per hari, bulan per bulan. Kegiatan yang teratur ditambah semangat akan memberikan Anda kekuatan yang besar.

2.3 Jujurlah Pada Diri Anda Tentang Apa yang Benar-benar Anda Inginkan dalam Kehidupan Anda

Semangat yang tinggi adalah pemacu utama dari setiap tindakan manusia. Semangat untuk berhasil menanamkan rasa "kesadaran untuk berhasil". Pada gilirannya, memperoleh keberhasilan itu seakan-akan sudah menjadi kebiasaan Anda.

2.4 Tingkatkan Keyakinan dan Kemampuan yang Ada pada Diri Anda

Dalam memulai setiap kegiatan, jangan sekali-kali berpikir, "Wah, saya pasti gagal". Berkonsentrasilah pada kekuatan Anda, bukannya pada kelemahan Anda, berkonsentrasi pada kemampuan Anda bukannya pada masalah Anda.

2.5 Bertekad untuk Bekerja Menurut Rencana

Kalau tidak ada tekad yang tegas dan jelas, apa pun tak akan terlaksana. Tetapkanlah Kati Anda untuk terus menjalankan rencana Anda tanpa memperdulikan rintangan, kritik, keadaan atau apapun yang dikatakan, dipikirkan, atau dikerjakan oleh orang lain. Bulatkan tekad Anda sambil melakukan kegiatan yang mendukung, perhatian yang terkontrol dan tenaga yang

terkonsentrasi.

Kesempatan tidak pernah datang pada orang-orang yang menunggu, karena kesempatan itu hanya bisa datang pada orang-orang yang berani mencoba meraihnya. Kemampuan Anda untuk meraih kesempatan yang membawa sukses banyak tergantung pada kemampuan anda untuk merencanakan, menyusun dan mencapai target. Target tidak saja amat penting untuk memotivasi kita, tetapi juga sangat berguna agar kita bisa terus hidup. Untuk itu dari sekarang juga mulailah menyusun target. Buatlah rencana masa depan anda. "Jika Anda tidak yakin ke mana Anda akan melangkah, Anda akan terombang-ambing, lakukan semuanya itu sesuai dengan kemampuan Anda dan berdasarkan visi Anda sendiri, jangan ragu-ragu.

3. ORANG YANG SUKSES MENGGUNAKAN DAN MENGELOLA WAKTU DENGAN BAIK

Banyak orang sukses menyatakan bahwa kebanyakan orang maju karena mereka menggunakan waktu yang justru disia-siakan oleh orang lain. Banyak waktu yang tersia-sia, bukan saja dalam hitungan jam, tetapi dalam menit. Sebuah ember yang bocor sedikit saja di dasarnya sama saja dengan ember yang sengaja dikosongkan.

3.1 Berpacu Dengan Waktu

Orang-orang yang sukses menyadari pentingnya waktu. Kita semua tahu bahwa waktu itu sangat berharga bagi kehidupan kita. Akan tetapi, toh tanpa disadari sebagian dari kita sering terlena sehingga sering membuang-buang waktu secara percuma. Kita bisa membedakan dua orang bukan dari berapa banyak waktu yang mereka miliki tetapi bagaimana mereka menggunakannya. Jika Anda menghargai waktu Anda, rencanakanlah lebih dahulu bagaimana Anda akan menghabiskan waktu Anda. Salah satu strategi untuk menggunakan waktu secara efisien adalah dengan secara dratis mengurangi waktu yang Anda sia-siakan.

3.2 Mencoba Untuk Memikul Beban Seorang Diri

Kita bisa meningkatkan produktivitas kita dengan bekerja sama dengan orang lain. Jika Anda dapat mewakili kepada orang lain, dan memberi kuasa kepada

mereka untuk berhasil, maka semua pihak akan memperoleh keberuntungan.

3.3 Penyesalan dan Lamunan

Setiap saat Anda menyia-nyiakan waktu dengan melamun, maka produktivitas Anda terus berkurang.

3.4 Menentukan Prioritas

Sebaiknya kita meluangkan waktu 80 persen dari waktu kita di tempat-tempat yang kira-kira akan paling menguntungkan dan 20 persen sisanya di tempat lain. Kebanyakan orang menyusun pekerjaan mereka lebih berdasarkan pada kebutuhan yang mereka rasakan daripada prioritas yang ada. Memang wajar bahwa orang tidak senang bekerja berdasarkan urutan kepentingannya. Tapi ketahuilah bahwa dalam hal pengelolaan waktu ini, tidak ada yang lebih baik dari pada bekerja berdasarkan urutan prioritas. Sukses atau gagalnya seseorang sangat bergantung pada kemampuan orang itu mengatur waktunya.

4 TES KEAHLIAN MENGATUR

Para wiraswastawan yang berhasil mempunyai perasaan yang jeli tentang ke mana mereka harus pergi, memiliki tujuan yang jelas dan memiliki motivasi tinggi untuk mencapai tujuan itu. Karena mereka memiliki tujuan dalam pikirannya, maka mereka dapat mengatur waktunya dengan baik sedemikian rupa sehingga akan membimbing mereka ke sasaran yang ditetapkan. Mereka menentukan prioritas-prioritas kegiatan yang akan dapat membawa mereka langsung menuju ke sasaran yang berharga tersebut.

Bagaimana anda menilainya? Tes berikut ini akan memberikan penjabaran. Berilah nilai 6 bila jawaban Anda masuk ke kolom "Biasanya", nilai 3 untuk "Kadang-kadang", dan nilai 0 untuk "Jarang"

A. Keahlian menentukan Tujuan

Biasanya Kadang Jarang

1 Saya mempunyai rencana usaha yang tertulis yang

selalu mengikuti perkembangan akhir.

2 Saya mempunyai tujuan jangka panjang dan jangka

pendek yang jelas dan mantap dan tertulis

- 3 Saya menentukan secara khusus Batas waktu akhir setiap kegiatan.
- 4 Saya membagi proyek besar menjadi pekerjaan-pekerjaan kecil agar mudah dilaksanakan.
- 5 Setiap hari saya merencanakan kegiatan-kegiatan yang mendekatkan saya pada tujuan.
- 6 Saya sehari-hari mengerjakan pokok-pokok kegiatan yang bernilai.
- 7 Saya menggunakan gambaran mental yang positif dari tujuan saya agar saya selalu memperoleh motivasi.
- 8 Saya membaca buku-buku atau menghadiri seminar-seminar tentang bagaimana caranya mencapai tujuan-tujuan saya.
- 9 Saya seorang "pengambil tindakan".
- 10 Bila saya merasa tidak puas tentang suatu segi kehidupan saya, saya akan segera mengambil langkah untuk mengadakan perubahan.
- Kata-kata berikut ini menggambarkan keadaan saya dalam kaitannya dengan penentuan dan pencapaian tujuan-tujuan saya :
- 11 Memiliki motivasi.
- 12 Terarah dari dalam lubuk hati.
- 13 Rajin.
- 14 Bertanggung jawab.
- 15 Percaya diri.
- 16 Berpikiran jernih.
- 17 Berharga.
- 18 Positif.
- 19 Berkemampuan mencapai sesuatu.
- 20 Teratur.

B. Perencanaan dan Penjadwalan**Biasanya Kadang Jarang**

- 21 Saya dapat menepati batas waktu akhir suatu kegiatan dengan masih tetap memiliki waktu cadangan.
- 22 Saya setiap hari selalu membuat daftar "apa yang harus dikerjakan".
- 23 Saya menentukan prioritas-prioritas terhadap jenis-jenis pekerjaan yang tercapat dalam daftar "apa yang harus dikerjakan".
- 24 Saya menyelesaikan pekerjaan dalam daftar "apa yang harus dikerjakan" yang saya buat.
- 25 Saya merencanakan munculnya hal-hal tak terduga dengan menempatkan cadangan waktu pada saat saya membuat penjadwalan kegiatan.
- 26 Saya lebih cenderung untuk mengantisipasi dan mencegah terjadinya masalah daripada memecahkannya setelah masalah itu muncul.
- 27 Saya setiap hari menyediakan waktu-waktu tenang dimana saya dapat bekerja tanpa gangguan.
- 28 Saya merencanakan pekerjaan saya dan melaksanakan rencana saya.
- 29 Saya mengerjakan tugas-tugas yang paling sulit dalam "waktu utama" saya yaitu ketika saya berada dalam kondisi yang penuh dengan kewaspadaan .
- 30 Saya tidak memaksakan diri pada saat-saat saya merencanakan jadwal saya.
- 31 Saya mengelompokkan kegiatan-kegiatan yang terkait satu dengan lainnya demi efisiensi waktu saya.
- 32 Saya membatasi jumlah proyek yang ditangani.

Kata-kata berikut menggambarkan jenis perencanaan pada diri saya :

33 Memiliki struktur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34 Praktis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35 Bersifat bisnis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36 Sistematis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37 Realistis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38 Memperhitungkan waktu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39 Penu h persiapan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40 Teliti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jumlah nilai keseluruhan	<input type="text"/>		

C. Pengaturan Diri Sendiri

Biasanya Kadang- Jarang

1 Ruang bekerja saya rapi dan teratur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42 Saya mempunyai tempat untuk segala macam keperluan di kantor saya.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43 Saya dapat menemukan sesuatu dengan mudah dalam arsip saya.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44 Saya simpan dalam arsip ketika saya pergi.			
45 Saya membuat catatan-catatan yang selalu mengikuti perkembangan terakhir .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46 Saya menggunakan waktu saya sebaik-baiknya.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47 Saya memusatkan pikiran saat bekerja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48 Saya bekerja dengan baik di bawah tekanan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49 Saya bersifat toleran terhadap gaya kerja orang lain.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50 Saya menyenangi sesuatu yang teratur .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kata-kata berikut menggambarkan keahlian berorganisasi saya :

- | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 51 Terperinci. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 52 Terarah. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 53 Luwes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 54 Efektif. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 55 Tegas/konsisten. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 56 Berpedoman pada metode. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 57 Rutin. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 58 Teratur. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 59 Rapi. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 60 Jujur dan pekerja keras. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Jumlah nilai keseluruhan

Penilaian Hasil Tes Keahlian Mengatur

Tambahkan nilai Anda dari masing-masing bagian tes.

Jumlah nilai Anda untuk Tes Keahlian Mengatur:

320-360

Anda seorang perencana dan organisator yang hebat. Anda memiliki persyaratan yang diperlukan untuk mengatur tujuan-tujuan panjang secara pasti dan jelas. Anda ahli dalam mengatur rencana terperinci guna mencapai tujuan-tujuan tersebut.

210-319

Baik untuk hampir sepanjang waktu. Kelengahan Anda yang kadangkala terjadi bukanlah merupakan masalah yang besar. Bekerjalah mengikuti jalur dan bersikap tegas, maka Anda akan berhasil dengan organisasi Anda.

120-209

Anda memiliki potensi kerja. Anda akan bisa maju lebih cepat bila Anda mendapat bantuan dari seorang patner yang menyenangkan hal-hal terperinci. Pertimbangkanlah untuk mempekerjakan karyawan yang dapat bekerja lebih baik dari Anda untuk bidang-bidang dimana anda merasa lemah/ kurang, atau mempekerjakan seorang konsultan guna membantu Anda menegakkan sistem organisasi dasar.

1-119

Anda mempunyai banyak kesempatan untuk memperbaiki. Perencanaan jangka panjang bagi Anda barangkali Anda artikan sebagai suatu keputusan untuk menentukan bagaimana Anda akan melewati akhir pekan Anda. Aturlah tujuan yang tertentu bagi din Anda sendiri. Anda cenderung mempunyai banyak impian, namun selama ini Anda tetap belum melaksakannya juga. Ingatlah, "salah satu dari hari-hari ini" bukan merupakan hari-hari ini.

Lebih kecil dari 1

Sungguh heran bahwa buku ini masih tetap Anda pegang dan tidak hilang. Kantor Anda mungkin tampak seperti adanya seseorang yang telah menempatkan sebuah granat tangan yang siap meledak di dalam kantor Anda dan Anda tetap saja tidak peduli.

Saya ucapkan selamat karena Anda telah membaca buku ini.

5. INTREPRETASI HASIL TES KEMAMPUAN MERENCANAKAN

"Saya menggemari peran yang berkelanjutan, dengan suatu tujuan yang berada di depan, dan bukannya di belakang layar panggung," demikian telah ditulis oleh Georger Bernand Shaw, seorang penulis drama.

Bila Anda mendapatkan nilai tinggi dalam tes penentuan tujuan, maka kemungkinan besar Anda memiliki kaitan kuat dengan ungkapan perasaan Tuan Shaw tersebut di atas. Kemungkinan Anda lebih menyenangkan untuk memiliki tujuan-tujuan dan menentukan sasaran-sasaran tujuan tersebut dilaksanakan oleh Anda sendiri daripada oleh adanya paksaan orang lain.

a. Penentuan Tujuan

Zig Ziglar, pengarang buku berjudul "*See You at the Top*" dan "*Secrets of Closing the Sale*", mengkisahkan cerita Sir Edmund Hillary, orang pertama yang mendaki puncak Gunung Everest.

"Dapatkah Anda membayangkan ketika beliau sedang bergerak menuruni gunung yang tinggi tersebut, dan ada seseorang wartawan yang juga sedang dalam perjalanan memanjat gunung untuk mewawancarai beliau dan kemudian bertanya, "Sir Edmund, ceritakanlah kepada kami, bagaimana caranya Anda memanjat gunung yang tertinggi di seluruh dunia tersebut ?" Percayakah Anda, ketika Sir Edmund berkata, "Saya justru baru saja keluar untuk jalanjalan?"

Dengan penuh keyakinan Zig percaya bahwa memiliki tujuan merupakan suatu keharusan. Pengarang itu mengutip suatu survei yang dilakukan oleh para senior Universitas Yale.

"Para peneliti menemukan, bahwa di antara para senior yang berhasil meraih gelar, hanya terdapat 3% dari mereka yang mendefinisikan tujuan mereka secara spesifik dalam tulisan skripsi mereka."

"Dua puluh tahun kemudian, para peneliti melanjutkan penelitiannya terhadap para senior di atas, dan ditemukan bahwa 3% dari mereka yang telah menentukan tujuan khusus dan telah memasukkannya ke dalam skripsi mereka seperti disebutkan di atas mengalami kehidupan yang jauh lebih baik dibandingkan dengan 97% lainnya yang tidak menentukan suatu tujuan apa pun."

Para peraih keberhasilan, secara pribadi dan secara profesional, memiliki suatu cita rasa yang baik dalam menentukan ke mana mereka harus pergi. Mereka memiliki suatu semangat berapi-api untuk meraih tujuan mereka. Demikian pula mereka memiliki motivasi yang sangat tinggi. Sebagai akibatnya, mereka mampu secara bijaksana menyusun dan membagi-bagi waktu mereka. Mereka menggunakan sistem-sistem perencanaan harian, menetapkan tujuan jangka pendek serta tujuan jangka panjang secara tertulis, dan merancang rencana-rencana kegiatan agar tujuan itu dapat dicapai.

Bila dalam tes keahlian mengatur nomor 1 sampai 7 di atas, Anda memiliki nilai yang tinggi, besar kemungkinan Anda akan juga memperoleh nilai yang tinggi pada

tes nomor 9 dan 16, karena seseorang yang dapat menetapkan tujuan, hanya akan selalu mengerjakan hal-hal bermakna setiap harinya, serta menetapkan batas waktu akhir setiap penyelesaian yang umumnya bersifat positif. Orang-orang ini dapat disebut sebagai "pengambil tindakan" dan yang selalu berpikir secara jelas.

Bila Anda memperoleh nilai rendah, kemungkinan Anda termasuk salah satu dari kebanyakan orang yang tidak menetapkan tujuan terlebih dahulu. Bila Anda sedang berpikir tentang bagaimana akan mulai dengan suatu pekerjaan, maka milikilah kebiasaan untuk selalu menuliskan tujuan-tujuan anda yang bermakna dan catatlah langkah-langkah tindakan Anda untuk meraihnya, serta kajilah ulang rancangan tersebut sehari-hari.

b. Pelajaran dari Kemacetan Lalu Lintas

Bila Anda mengisi tes nomor 2 di atas dengan "kadang-kadang" atau "jarang", saya anjurkan agar Anda membaca karya seorang pengusaha *real estate* dari San Fransisco, John Renesh, berjudul "*Setting Goals*". Dalam tulisan tersebut, Renesh mengajak Anda untuk mengamati bagaimana seseorang bereaksi terhadap suatu kemacetan lalu lintas.

"Amatilah sikap ketidaksabaran mereka. Mereka mengetuk-ngetukkan jarinya ke atap ruang duduk mobilnya dan mengelus-elus kemudinya. Lihatlah bagaimana para pengemudi yang selalu berusaha untuk bergerak maju, betapapun rapat ruang jalan yang tersedia. Bilamana mereka tidak dapat bergerak maju lagi, meskipun hanya sedikit saja, perhatikan bagaimana sikap mereka dalam mengatur posisi duduk mereka dalam usaha mereka memperoleh posisi duduk yang lebih nyaman.

Beberapa di antara mereka menjadi gusar, beberapa lainnya kecewa, sedang beberapa lainnya lagi menjadi bosan atau kelabakan. Akibatnya, para penumpang terpengaruh pula. Perhatikan diri Anda sendiri dalam situasi demikian. Amatilah, bagaimana perasaan anda bila Anda dihalangi untuk bergerak maju dalam usaha mencapai tujuan yang Anda kehendaki dan bagaimana berbedanya perasaan Anda pada saat Anda sudah boleh meneruskan jalan Anda kembali."

Salah satu cara untuk mendapatkan terobosan dari kemacetan tersebut serta untuk "menemukan kesempatan untuk meneruskan jalan" adalah dengan cara menentukan tujuan-tujuan Anda sendiri. Bila Anda belum berhasil

menentukannya, maka kami sarankan agar Anda menuliskan beberapa tujuantujuan Anda ke atas sehelai kertas, segera sesudah Anda selesai membaca buku ini.

Bagaimana Anda memberikan tanggapan terhadap pertanyaan nomor 9? Apakah Anda tergolong ke dalam tipe orang "pengambil tindakan" ataukah hanya sebagai seorang "yang selalu berharap saja?"

Bagi banyak orang, sikap mengharapkan sesuatu dengan sendirinya telah mengandung suatu tujuan. Mereka tampaknya mendapatkan banyak kenikmatan dengan hanya mengharapkan sesuatu sebagaimana kenikmatan yang diperoleh secara nyata oleh para peraih sukses dengan cara mereka mewujudkan impianimpian mereka menjadi suatu kenyataan. Bagi mereka yang hanya "berharap" dan tidak pernah melakukan suatu tindakan, mereka akan selalu merasa haus atas suatu keberhasilan, lebih dari hal-hal lainnya. Bila akhirnya "impian" mereka itu mulai menjadi suatu kenyataan, mereka mungkin akan justru menjadi gelisah. Dengan rancangan-rancangan yang hanya berada dalam benak hatinya, mereka dapat berbuat sesuka hatinya — semuanya berjalan dengan sempurna tanpa adanya kesalahan. Namun, ketika saatnya tiba di mana mereka mulai mewujudkan usaha mereka sendiri dan kehidupan perusahaan itu akan tergantung dari usaha mereka sendiri juga banyak hal tak terduga akan muncul. Situasi dapat berubah menjadi kacau, penuh dengan risiko, berkembang secara tidak menentu, serta penuh dengan tantangan dan kegagalan.

Zig Ziglar memperlihatkan alasan lainnya tentang mengapa beberapa orang menolak untuk menentukan tujuan-tujuan: mereka takut terhadap komitmen. Dia menyatakan, "Bila kamu berkata, — saya akan mengerjakannyanamun untuk selanjutnya Anda tidak melakukan apa pun juga, maka Anda telah melakukan kesalahan sejak awal dengan pengucapan Anda tersebut." Banyak orang tidak menginginkan berbuat salah pada awal pembicaraan yang dikeluarkan dari mulutnya sendiri.

Salah seorang wiraswastawan yang berhasil berkata, "Meraih suatu tujuan bukanlah berarti bahwa sejak saat itu kehidupan Anda akan berhenti. Akan selalu muncul tujuan-tujuan baru dan hal itu akan menjadikan keberhasilan-keberhasilan lain yang makin besar terpampang di depan Anda untuk dapat Anda raih."

Ia kemudian melanjutkan, "Secara pribadi, saya senantiasa selalu merasa membutuhkan sesuatu yang harus saya kerjakan yang menyebabkan saya bergerak menuju ke tujuan-tujuan saya. Saya merasa didorong untuk menyelesaikannya."

"Ada waktu-waktu di mana pada siang hari saya bekerja untuk orang lain dan membangun bisnis saya pada petang hari dan pada hari akhir pekan. Saya sungguh-sungguh merasa sangat lelah selama periode transisi tersebut. Namun, akhirnya saya dapat juga melaluinya. Sesuatu yang mengagumkan. Saya mulai dengan impian-impian berjalan di atas air di mana saya memiliki kemampuan untuk tidak dapat melakukan suatu kesalahan apapun juga. Saya mampu melakukan apa pun juga."

c. Kontrol Kerumunan

Bukan merupakan suatu kesalahan bilamana kita bergerak maju atau mundur serta berhenti pada suatu titik yang berlainan pada saat kita menunggu dalam jalur-jalur antrian. Jarak yang paling dekat antara dua titik mungkin akan berupa suatu garis, tetapi pada umumnya, garis yang menghubungkan antara dua buah titik seringkali merupakan sebuah garis yang terdiri dari titik mulai dan titik berhenti.

Daripada semua terumunan orang bergerak maju bersama menuju pintu masuk, lebih baik kerumunan orang itu bergerak secara teratur dan tenang ke beberapa titik lain yang berbeda sehingga orang-orang akan mendapatkan kesan adanya kemajuan.

Demikian pula halnya, kita akan mampu mengendalikan bertumpuknya pikira-pikiran kita melalui cara menentukan tujuan jangka panjang dengan kelengkapan beberapa titik-titik penghubung yang ditempatkan sepanjang jalan itu. Pikiran itu pada dasarnya memiliki kemampuan yang tidak terbatas. Kita dapat mengingat masa lalu, mengambil keputusan atas masa depan, dan kemudian mengembalikan ingatan kita kembali ke tempat dimana kita berada tanpa selangkahpun kita meninggalkan kursi kita. Pikiran-pikiran kita adalah kreatif, dapat berkembang, dan tidak terpengaruh oleh waktu atau jarak. Untuk alasan-alasan inilah, kita harus dapat menentukan tujuan-tujuan agar kita dapat mengalami kemajuan.

Tidak ada kata batas akhir untuk apa yang mampu kita mengerti atau kita selesaikan. Sebagaimana Zig Ziglar telah menempatkannya secara bijaksana: "Anda pergi sejauh mata memandang dan apabila Anda sampai pada tujuan tersebut, maka Anda tidak akan mampu untuk melihat lebih jauh lagi."

d. Perencanaan dan Penjadwalan

Bila pada tes nomor 22 Anda mengisinya dengan jawaban "biasanya", berarti Anda termasuk salah satu di antara 70% orang Amerika yang secara teratur membuat daftar "kegiatan untuk dikerjakan". Bila Anda menjawab nomor 24 dengan "biasanya", maka saya ucapkan selamat, Anda dapat menggabungkan diri Anda dengan sejumlah kurang dari 5% orang-orang dalam bisnis yang melaporkan bahwa mereka benar-benar selalu dapat menyelesaikan rencana-rencana hariannya. Sebagian besar dari sisa (95%) pada umumnya tidak akan pernah melihat akhir dari daftar "harus dikerjakan" mereka.

Namun demikian, jumlah persentase di antara para wiraswastawan yang berhasil dalam menyelesaikan setiap rencana tercantum dalam daftar "harus dikerjakan" tersebut adalah lebih besar dibandingkan jumlah persentase dari rata-rata orang bisnis. Hal ini disebabkan karena ketahanan para wiraswastawan banyak tergantung pada perencanaan yang matang, penyusunan waktu yang bijaksana, serta adanya penjadwalan waktu yang realistis.

Suatu perolehan nilai yang baik dalam tes perencanaan dan penjadwalan menunjukkan adanya kemungkinan yang besar bahwa kehidupan Anda saat ini sudah berjalan dengan lancar. Bila tes di atas menghasilkan nilai yang rendah, Anda tetap dapat belajar tentang bagaimana caranya untuk mengembangkan suatu sistem organisasi yang efektif untuk membantu Anda meraih tujuan-tujuan Anda. Sedangkan gagasan-gagasan berikut ini akan membantu Anda untuk memulainya.

e. Sistem-sistem Perencanaan

Sistem-sistem perencanaan yang efektif mengandung beberapa hal yang bersifat umum, seperti suatu tempat untuk menyimpan catatan daftar tujuantujuan jangka panjang dan jangka pendek, suatu daftar utama (*master list*) mingguan atau bulanan, daftar hal-hal yang harus dikerjakan harian, serta adanya map-map yang

berisi masalah-masalah yang masih harus ditangguhkan, yang bersifat peka atau "mendadak".

Setelah menentukan tujuan-tujuan jangka panjang/pendek yang bersifat pribadi dan profesional tersebut, maka para perancang yang baik akan mencatat segala sesuatu mengenai apa saja yang akan mereka kerjakan selama sepekan atau sebulan, catatan di mana direkam dalam suatu daftar utama yang diberi nama "*laundry list*" (daftar cucian). Mereka akan mengkaji ulang dengan seksama semua bagian dalam daftar *laundry list* ini. Mereka juga akan memberikan tanda-tanda khusus pada bagian-bagian yang dianggap penting dan membutuhkan prioritas penanganan. Kemudian pada saat mereka siap untuk mulai mengerjakan daftar yang berisi kegiatan apa saja yang harus dikerjakan secara harian, maka mereka akan melihat dan mengambil daftar utama tersebut sebagai referensi (bahan kajian).

Setiap hari mereka menyediakan waktu-waktu khusus sesuai waktu-waktu yang telah dijanjikan sebelumnya antara lain: rapat-rapat serta pertemuan-pertemuan. Lalu, dengan sisa waktu yang tersedia, mereka merencanakan hal-hal tambahan yang dibutuhkan untuk dikerjakan yang cenderung terkait dengan kelompok lain. Misalnya, menjawab kembali pesanan umum yang ditinggalkan melalui telepon-telepon yang masuk selama hari itu secara sekaligus dan bukannya dengan membiarkan diri kita terganggu oleh setiap telepon yang masuk yang seringkali bersifat tidak penting.

Mereka mencatat batas-batas akhir suatu rencana kegiatan, tetapi yang lebih penting lagi adalah waktu dimana mereka ingin memulai setiap proyek. Sebagai tambahan mereka menyadari bahwa biasanya kegiatan-kegiatan tersebut memerlukan waktu dua kali lipat lebih lama dari waktu yang direncanakan, sehingga faktor ini harus dipikirkan sedemikian rupa untuk menghindari penjadwalan waktu yang tidak tepat antara satu kegiatan dengan kegiatan lainnya. Mereka mengalokasikan cadangan waktu secukupnya setiap hari dimana pada waktu-waktu cadangan tersebut mereka tidak menempatkan perencanaan kegiatan apapun juga.

Banyak para wiraswastawan yang berhasil juga memelihara arsip yang mengandung hal-hal yang perlu diperhatikan secara khusus, yang akan

mengingatkan mereka akan mendekatnya waktu Batas akhir suatu kegiatan, pembayaran-pembayaran, hal-hal yang harus dikerjakan segera, dan proyekproyek, yang semuanya membutuhkan suatu tindak lanjut. Arsip tersebut terdiri dari dua set map. Set pertama berisi 12 map (satu map untuk setiap bulan), sedangkan set kedua terdiri dari 31 map untuk harian selama sebulan. Pertama-tama, mereka menempatkan map bulanan yang sedang berjalan ke dalam rak file dan 31 buah map harian ditempatkan di belakangnya. Pada hari pertama dari tiap bulan berikutnya, mereka memasukkan kegiatankegiatan harian dalam seluruh bulan itu ke masing-masing map harian yang sudah tersedia sesuai dengan kapan kegiatan tersebut akan mulai dilakukan.

Sebagai tambahan di atas, seorang wanita bisnis mengatakan, bahwa ia juga memelihara suatu daftar pekerjaan yang berisi "hal-hal yang telah diselesaikan", di mana ia menuliskan segala sesuatu yang telah selesai dikerjakan. Ia mencatat kegiatan-kegiatan tersebut dalam satu buku yang terjilid baik dengan halaman-halaman yang masih kosong. Buku tersebut juga berlaku sebagai buku catatan daftar pembicaraan telepon serta pertemuan yang dilakukan dengan siapapun. Ia menyatakan, "Demikian menggembirakan rasanya dapat memiliki suatu rekaman tertulis mengenai segala macam kegiatan yang dapat saya selesaikan dengan baik selama setahun penuh."

Bagaimana Mereka Mengelola

Bila nilai Anda rendah dalam tes perencanaan dan penjadwalan, mungkin Anda telah mencampuradukkan semua prioritas dan menggunakan waktu terlalu banyak untuk hal-hal yang tidak penting sehingga mengorbankan kemungkinan perolehan kemajuan untuk mencapai tujuan jangka panjang Anda.

Para wiraswastawan yang berhasil memiliki kemampuan untuk mengatur diri mereka sendiri, sehingga mereka mampu untuk menangani tujuan-tujuan jangka panjang/pendek mereka. Mereka mampu membuat penjadwalan, sehingga mereka dapat membuat kombinasi macam-macam alokasi hal-hal yang perlu diberi prioritas. Di samping mereka dapat menyediakan waktu untuk menangani masalah-masalah yang muncul secara mendadak, kemampuan tersebut juga akan memperluas horizon pemikiran serta pemikiran jangka panjang mereka.

Mereka mampu menyisihkan hal-hal yang membuat ketegangan, tetap dapat

memusatkan diri pada hal-hal yang perlu diperhatikan, memecah proyek-proyek ke dalam kesatuan-kesatuan yang lebih kecil, serta berani minta nasehat bila diperlukan. Sebagai tambahan, mereka dapat menjaga diri mereka sendiri agar selalu memiliki motivasi.

Kerap kali mereka mempergunakan sejenis diagram tertulis atau diagram yang dapat tampak mata (*visual diagram*) atau diagram aliran (*flow charts*) yang dapat membantu mereka agar tetap ingat pada garis-garis besar rencana mereka, sehingga mereka tidak terlena dan masuk ke dalam masalah-masalah yang terlalu rinci. Beberapa orang, dengan siapa kami mengadakan wawancara, mereka menuliskan garis-garis besar tujuan-tujuan dan rencana-rencana mereka pada sebuah kertas yang besar dan lebar. Seorang wanita bahkan menempatkan rancangan bisnisnya pada bahan tirai jendela yang dilekatkan di dinding kantornya. Kemudian ia menuliskan kegiatan-kegiatan dirinya sendiri di atas sehelai pita yang dengan mudah dapat ia tempelkan pada tirai tersebut. Setiap pagi ia membuka tirai itu, sehingga dapat melihat garis-garis besar kegiatan-kegiatan pada hari tersebut dalam kaitannya dengan keseluruhan rencananya, membuat revisi di mana diperlukan — kemudian, setelah saat pulang kantor, digulungnya kembali tirai tersebut.

Tuliskanlah

Rekamlah semuanya dalam bentuk tulisan, tidak hanya untuk perjanjian-perjanjian kerja, tetapi juga terhadap tujuan-tujuan, rancangan-rancangan, serta penjadwalan. Menuliskan segala sesuatu akan membuat Anda dapat berpikir nalar, memperkuat komitmen Anda terhadap ide-ide dan membuat Anda selalu melakukan tindak lanjut.

John Renesh memberi nasihat, sebaiknya Anda menuliskan rencanarencana bisnis yang berisi pernyataan tentang apa yang ingin Anda selesaikan, tentang tujuan dari bisnis Anda serta bagaimana Anda bermaksud untuk menyelesaikannya. Anda dapat menulis sebanyak satu paragraf atau lebih untuk setiap tiga topik tersebut.

Selanjutnya Renesh berkata, "Suatu rencana bisnis secara sederhana merupakan suatu pernyataan mengenai apa yang terjadi terhadap bisnis itu dan bagaimana Anda akan mengerjakannya. Bila Anda ingin melibatkan pihak lain, seperti investor atau bank, Anda harus bersikap lebih eksplisit karena mereka mengharapkan lebih banyak penjelasan terperinci. Dalam hal ini, dukunglah

perasaan intuisi Anda dengan studi-studi kasus, tendensi, bahan-bahan cetakan atau artikel-artikel serta tambahkanlah beberapa eksibisi demi untuk mendukung rencana Anda." Nilai yang tinggi dalam tes yang terdapat dalam bab ini, menyadarkan akan pentingnya penentuan tujuan, pembuatan rencana dan mengungkapkan semuanya itu dalam bentuk tulisan. Bila nilai Anda rendah, kemungkinan besar Anda tergolong dalam kelompok yang menganggap kehidupan itu mudah dan cenderung menjadi budak dari tujuan-tujuan yang mereka tetapkan sendiri, dan yang merasa takut, bahwa sistem-sistem organisasi milik mereka akan menghambat kreativitas mereka. Ingatlah, bahwa Anda sendirilah yang memiliki rencana tersebut, rencana itu sendiri tidak memiliki Anda. Oleh karena itu, rencanakanlah secara hati-hati — dan buatlah dalam bentuk tulisan.

f. Pengaturan Pribadi

Nilai Anda dalam tes Pengaturan Pribadi akan menunjukkan sampai tingkat mana keterampilan Anda dalam melakukan pengaturan, apabila Anda masuk ke dalam suatu bisnis. Waktu yang paling tepat untuk mengatur diri Anda sendiri, meja kerja Anda, arsip-arsip Anda, waktu Anda dan hasil-hasil yang Anda peroleh adalah sekarang ini juga, sebelum Anda sibuk dengan tambahan-tambahan kegiatan yang berkaitan dengan jenis-jenis produksi perusahaan, iklan, dan pelayanan konsumen.

Howard Morhaim memperingatkan kita. "Sistem pengaturan merupakan hal yang amat penting sekali, baik dalam mengatur kehidupan Anda sendiri, maupun dalam memberikan kesan pada orang lain mengenai kemampuan Anda untuk menggarap bisnis Anda. Bagi seorang wiraswastawan, maka masalah yang paling penting adalah dalam memberikan kesan bahwa Anda memiliki wewenang dan mampu untuk melakukan pengawasan terhadap apa yang dikerjakannya. Orang-orang tidak ingin mengadakan hubungan bisnis dengan seseorang yang menurut pandangan mereka, bekerja secara tidak teratur."

Morhaim mengatakan lebih lanjut, "Para konsumen harus merasa yakin apabila ternyata ada sesuatu yang tidak Anda ketahui, Anda tetap mampu untuk mencari informasi agar tetap dapat menangani masalahnya dengan baik. Salah satu cara untuk memperoleh informasi yang penting dan dengan cepat, serta untuk menemukan jawaban-jawaban yang benar, adalah dengan cara melibatkan diri

Anda masuk ke dalam suatu sistem dukungan dari orang-orang yang berpengetahuan tinggi yang telah terkait melalui hubungan yang lebih bersifat pribadi. Orang-orang yang dapat Anda hubungi melalui telepon hanya dalam waktu yang relatif singkat pada saat Anda membutuhkan bantuannya."

Ditambahkannya, "Anda harus teratur sesuai dengan perkembangan kemajuan bisnis Anda." Jangan terlalu mengadakan pengaturan yang berlebihan, misalnya dengan melaksanakan pembelian peralatan-peralatan kantor yang kurang diperlukan. Saya membeli sebuah komputer lima tahun yang lalu dan hanya berada tetap di meja saya tanpa pernah berfungsi sebagaimana mestinya, kecuali bahwa beradanya komputer itu membuat saya merasa menjadi orang penting.

Morhaim mengubah filsafat-filsafatnya menjadi suatu keberhasilan bagi para kliennya, "Orang-orang yang saya wakili merupakan orang-orang yang sangat aktif. Saya tidak terlalu yakin dalam mewakili seluruh penulis-penulis yang terlalu banyak jumlahnya. Saya lebih memiliki keyakinan apabila saya mewakili kelompok kecil penulis-penulis dan membantu mereka untuk menyadari kemampuan yang mereka miliki, baik dari sudut kreativitas maupun dari segi keuangan. Karena itulah, pendapatan rata-rata para klien saya berdasarkan per kapita adalah lebih besar dibandingkan dengan para klien dari kebanyakan perwakilan-perwakilan lainnya. Yang lebih penting, mereka menuliskan pekerjaan tulis menulis yang mereka kehendaki untuk ditulis dan mengerjakannya sampai tulisan itu selesai dan diterbitkan."

Di samping kepuasan dalam menyadari, bahwa ini telah menjadi salah satu sarana keberhasilan para kliennya, Morhaim sendiri juga menikmati banyak keberhasilan dalam keuangan. Beliau berkata, "Penghasilan saya telah berlipat dua kali setiap tahun sejak saya memulai bekerja sebagai perwakilan usaha tersebut dan tampaknya akan terjadi hal yang sama pada tahun ini."

g. Ambillah Tindakan

Lihatlah dari sudut pandang lain, dari cara Anda mengatur staf dan kehidupan profesi Anda, kemudian periksa catatan kegiatan dan catatan pengaturan waktu Anda. Anda pasti menemukan hal-hal yang perlu dipelajari lagi lebih lanjut. Hal paling penting dari kesemuanya itu, ambillah tindakan sekarang juga untuk mengatur diri Anda menjadi lebih baik lagi dari sebelumnya.

Sebagaimana yang pernah dikatakan oleh seorang Diplomat Inggris, Benjamin Disraeli menyatakan bahwa "Setiap tindakan tidak selalu akan membawa kebahagiaan, tetapi kebahagiaan tidak akan pernah terjadi tanpa adanya suatu tindakan."

DAFTAR PUSTAKA

1. Chandra P. 1990. *Project Preparation, Appraisal and Implementation*. New Delhi: Tata McGraw Hill Publisher.
2. Foss, J.Nicolai. (2000). *Strategy, Bargaining, and Business Organization: Some thoughts on the transaction cost, Foundations of Firm Strategy*. Frederiksberg Denmark: Copenhagen Business School.
3. Hitt, Michael,A, et al. (1996). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. New York: West Publishing Company.
4. Meredith, Geoffrey,G. et.all. 2002. *The Practice of Entrepreneurship*. International Labour Organization, Geneva.
5. Suwarsono. 1993. *Studi Kelayakan Proyek*. Yogyakarta: Badan Penerbit YKPN.
6. Sutoyo, S.2003. *Studi Kelayakan Proyek: Konsep dan Teknik*. Jakarta: Badan Penerbit LPPM.
7. Zimerer, Thomas W dan Scarborough, Norman, M, 1998. *Essentials Entrepreneurship and Small Business Management*, 2nd Edition. Prentice Hall, Inc. New Jersey.