

PROCEEDINGS

Entrepreneurship Seminar & Call for Paper

Improving Performance by Improving Environment

Rama Shinta Hall, Hotel Patra Jasa Semarang

Rabu, 14 - 15 Maret 2012

Vol. 2 No.1 Tahun 2012



Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang
Gedung C-6 Kampus UNNES Sekarang
Gunungpati, Semarang, 50229
Telp/Fax: 024-8508015 , <http://manajemen.unnes.ac.id>

mandiri

PROCEEDING

Eco-Entrepreneurship Seminar & Call for Paper

“Improving Performance by Improving Environment”

Editor Kepala:

Dr. Ketut Sudharma, M. M

Editor Pembantu:

Nury Ariani W, SE., M. Sc

Desti Ranihusna, SE., M. M

Dwi Cahyaningdyah, SE., M. Si

Siti Ridloah, SE

Vini Wiratno P, SE

KATA PENGANTAR

Lautan puji dan syukur kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya **“Proceeding untuk Call for Paper pada Seminar NasionalEco-Entrepreneurship”** dengan tema *Improving Performance by Improving Environment*, dapat terselasaikan dengan baik.

Call for Paper pada Seminar NasionalEco-Entrepreneurship ini diselenggarakan oleh Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang (Unnes), sebagai rangkaian acara Dies Natalis Unnes yang ke-47. Lebih lanjut, kegiatan ini merupakan wujud kontribusi nyata Jurusan Manajemen FE Unnes untuk menumbuhkembangkan kewirausahaan yang beretika dan berwawasan lingkungan.

Paper yang dikirimkan pada acara Call for Paper ini berjumlah 55 paper yang berasal dari para akademisi dan praktisi di bidang manajemen dan kewirausahaan dari berbagai institusi seperti Intitut Teknologi Bandung, Universitas Negeri Padang, Universitas Negeri Medan, Universitas Negeri Papua, Universitas Katolik Parahyangan, Politeknik Negeri Media Kreatif serta 20 perguruan tinggi lainnya baik swasta maupun negeri yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu.

Beberapa topik, baik hasil riset empiris, studi literatur atau konsep praktis, dirangkum dalam sebuah tema besar *“Improving Performance by Improving Environment”* Kami berharap, bahwasannya kegiatan ini dapat melahirkan wirausaha yang beretika dan berwawasan lingkungan. Maka konsep eco-entrepreneurship menjadi suatu hal yang urgen untuk diperkenalkan dan ditumbuhkembangkan menjadi spirit dasar praktik kewirausahaan masyarakat, sehingga tercipta peningkatan kesejahteraan masyarakat secara luas serta terlindunginya alam ini dari polusi dan eksploitasi yang membawa kerusakan dan penurunan kualitas kehidupan.

Kami mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Rektor Universitas Negeri Semarang dan seluruh jajarannya, seluruh peserta pemakalah, PT. Bank Mandiri Tbk, Bank Bukopin, PT Telkomsel, Penerbit Erlangga, Penerbit Salemba Empat, PT. Hamparan Cipta, serta bapak/ ibu panitia yang turut membantu terselenggaranya acara ini. Kiranya dalam penulisan *proceeding* ini masih terdapat banyak kekurangan, kritik dan saran yang membangun akan kami jadikan sebagai sarana menuju pencapaian yang lebih baik lagi di masa yang akan datang.

Semarang, 13 Maret 2012

Moh. Khoiruddin, SE. M.Si

Ketua Panitia

DAFTAR ISI

Dewan Redaksi	i	
Panitia	ii	
Kata Pengantar	iii	
Daftar Isi	iv	
 Bidang Kajian Eco-Entrpreneur		
 Penerapan Program CSR di Propinsi Aceh Studi Kasus PT. Arun Ngl. Co. Lhokseumawe <i>Ghazali Syamni</i>		1
 Pemberdayaan dan Pendampingan Pengolahan Limbah Botol Plastik Menjadi Produk Bernilai Ekonomis untuk Meningkatkan Taraf Perekonomian Keluarga pada Masyarakat Desa Girimoyo Malang Jawa Timur <i>Indah Yuliana</i>		8
 Manajemen Ekologis: Mempertahankan dan Mengembangkan Saling Ketergantungan Secara Harmonis <i>Ismi Darmastuti& Much. Sahid</i>		13
 <i>Green E-commerce</i> <i>Kenny Dewi Krisdiany</i>		21
 <i>Accountant’s Intention and Environmental Accounting</i> <i>Lisa Kartikasari</i>		25
 Pengaruh Dimensi Atribut Produk Terhadap Sikap Konsumen pada <i>Green Product</i> Tolak Angin Cair <i>Nia Atmadianing Meigawati</i>		34

<i>Batik Industry Goesto Green Economy</i> <i>Prasetyo Ari Bowo</i>	44
<i>Akuntansi Lingkungan sebagai Instrumen Pengungkapan Tanggung Jawab Perusahaan Terhadap Lingkungan di Era Green Market</i> <i>Idris</i>	48
<i>Toward a Better Performance:Through CSR in HolisticMarketing Concept (Menuju Kinerja yang Lebih Baik: Melalui CSR dalam Holistik Marketing Konsep)</i> <i>Rini Kuswati</i>	56
<i>Implementasi Kebijakan “Go Organik” (Studi Strategi Difusi Inovasi Budidaya Sayuran Organik pada Lahan Terbatas di Desa Patemon)</i> <i>Etty Soesilowati, Dyah Rini Indriyanti , Widiyanto</i>	64
<i>Pengaruh Biaya Politis, Leverage, dan ROE Terhadap Pengungkapan Pertanggung Jawaban Sosial pada Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Indonesia</i> <i>Indah Fajarini SW &Agus Susanto</i>	76
<i>Corporate Social Responsibility dapat Menunjang Tercapainya Tujuan Utama Perusahaan</i> <i>Sylvia Fettry E. M</i>	89
<i>Memasarkan Kota Melalui Pemanfaatan Ruang Terbuka Hijau di Kota Semarang</i> <i>Shanty Oktavilia dan Firmansyah</i>	95
<i>Sumber Daya Perusahaan, Kapabilitas SDM Berbasis Pengetahuan dan Lingkungan Bisnis Serta Dampaknya Terhadap Strategi Keunggulan Bersaing</i> <i>Ketut Sudarma</i>	103
<i>Green Banking: Prioritas Pada Sustainability Dalam Praktik Bisnisnya</i> <i>Anindya Ardiansari</i>	109
<i>Green Social Entrepreneurship: Penggerak Lokomotif Perekonomian</i> <i>Rini Setyo Witiastuti</i>	114

Bidang Kajian Program Kewirausahaan di Dunia Pendidikan

Kendala Berwirausaha di Kalangan Mahasiswa <i>Amalia</i>	126
Pengembangan <i>Entrepreneur</i> Sejati Melalui Inkubator Bisnis <i>Bambang Suko Priyono</i>	134
Kemampuan Mahasiswa PGSD Semester IV dalam Melaksanakan Proses Berkarya, Apresiasi, Merencanakan, dan Pameran Seni Rupa Di PGSD Karanganyar FIP UNNES Semarang Tahun 2011 <i>Masitah</i>	140
<i>Creating Young Entrepreneurs: An Explorative Study at Karangturi International School</i> <i>Sandy Arief</i>	150
Peningkatan Jumlah Wirausaha Muda Mahasiswa Politeknik Negeri Medan (Polmed) melalui Program Mahasiswa Wirausaha <i>Safaruddin</i>	157
Persepsi dan Perilaku Menabung Masyarakat di Kabupaten Jepara <i>Much. Imron</i>	163
Peningkatan Motivasi Mahasiswa dalam Pembelajaran Wirausaha Berbasis pada Pendekatan <i>Cultural Fit</i> <i>Ekawati Rahayu Ningsih, SH, MM</i>	172
Strategi Peningkatan Kompetensi Lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Jurusan Bisnis dan Manajemen Berbasis Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) <i>Widiyanto dan Sri Utaminingsih</i>	182
Analisis Pengaruh Sikap, Norma Subyektif dan Efikasi Diri Terhadap Intensi Berwirausaha pada Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Syiah kuala <i>Manda Andika & Iskandarsyah Madjid</i>	190

Bidang Kajian Prospek Wirausaha

Implementasi Konsep Waralaba sebagai Upaya Penyerapan Tenaga Kerja dan Penciptaan Wirausaha Baru <i>Andi Pangeran</i>	197
<i>Assessment</i> Lingkungan Eksternal dalam <i>Small Business Enterprises</i> Pendekatan Formulasi Strategi dalam Kewirausahaan <i>R. Heru kristanto HC</i>	204
Pengaruh <i>Adverse Selection</i> dan <i>Negative Framing</i> terhadap Eskalasi Komitmen <i>Maria Rio Rita & Milka Puspita Sari</i>	215
Komunitas Kreatif sebagai Penggerak Ekonomi Kreatif Studi Kasus: Kota Bandung, Jawa Barat <i>Muliadi Palesangi, SE.,MBA</i>	224
Kewirausahaan di Bidang Industri Kreatif sebagai Model Pemberdayaan Masyarakat Indonesia <i>Misbah Fikrianto</i>	229
Merancang Lembaga Keuangan Mikro Menjadi Konglomerat <i>Wardoyo&Kartika Sari</i>	236
Pengaruh Sikap Kewirausahaan dan Kompetensi Petani terhadap Penerapan Teknologi Padi Organik serta Implikasinya pada Pemanfaatan Potensi Lokal <i>Kartib Bayu dan Eri Mustari</i>	244
Pemilihan <i>Marketing Communication Mix</i> bagi Industri Kreatif – Desain Fesyen Berbahan Baku Perca Kain <i>Angelina Vita</i>	254
Profil Usaha Pedagang Kaki Lima di Sekitar Simpang Lima Kota Semarang <i>Palupiningdyah&Widiyanto</i>	262
Penerapan Nilai-Nilai Kewirausahaan Islami dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing UMKM <i>Hastin Umi anisah</i>	276

Pemberdayaan Masyarakat Suku Dayak Loksado Berbasis Kearifan Lokal <i>Irwansyah¹ dan Maya Sari Dewi</i>	284
Penanaman Nilai-Nilai Pendidikan Kewirausahaan Berbasis Unit Produksi Di SMK Negeri 6 Semarang (Studi Kasus pada Jurusan Tata Boga Kelas XI) <i>Agung Kuswantoro</i>	293
Strategi Peningkatan Jaringan Pemasaran Usaha Kecil Batik Semarangan Melalui Internet di Kecamatan Gunungpati Kota Semarang <i>Sucihatiningih, Karsinah, Himawan AS</i>	304
Kajian Ekonomi Industri Pada Usaha Produksi Perkebunan Teh Rakyat di Indonesia <i>Nanang Yusroni, Ratna Kusumawati, Khanifah</i>	312
Usaha Optimalisasi Volume Ekspor Sektor Pertanian di Kabupaten Batang <i>Umar Chadiq, Nanang Yusroni, Wachjuni</i>	316

ASSESSMENT LINGKUNGAN EKSTERNAL DALAM SMALL & MEDIUM BUSINESS ENTREPRISES PENDEKATAN STRATEGI DALAM KEWIRAUSAHAAN

R. HERU KRISTANTO HC
heru_kris2010@yahoo.com

Abstract

Organization business is viewed as a system core, elaborating, independent and inconsistent element and interconnections among all or part of those internal and external elements. The strategic management process can be described as an objective, logical, systematic approach for making mayor decisions in an organization. The goal of developing a strategic plan is to create for small business a competitive advantage. Small and medium businesses need a strategic formulation process designed to suit their particular needs. Most firms face external environment that are growing more turbulent, complex, and global conditions that make interpretation increasingly difficult. To cope with what are often ambiguous and incomplete environmental data and to increase their understanding of general environment, successful firms engage in a process called external environmental.

In assessing a new venture (small business), entrepreneurs consider a number of different environments. Typically, they begin with the macro and then move on the micro, focusing data that help them decide how to establish the venture. Two major macro areas of the overall economic environment include specific industry environment and competitive analysis. Industry environment includes the key forces shaping competition in an industry. Competitive analysis involves consideration of the number of competitors as well as the strength of each. The microanalysis focuses on examining the location, the local community. The micro analysis is directed toward the community where the venture is to be launched. Examining the community location as a means to gather information regarding the eventual market.

This paper investigates strategic step of assessing external environment in smalls and medium enterprises. The major ways of assessing economic environment, industry environment, competitive analysis and strategic point view. To examine community support in term of reliance and deservedness.

Keyword: *External assessment, entrepreneurship, external environment, industry environment, competitive analysis, the local community.*

1. PENDAHULUAN

Paradigma manajemen strategi berusaha lingkungan interen dan ekteren serta proses strategi dalam praktek manajemen guna kelangsungan hidup perusahaan. Ciri khusus manajemen strategi adalah penekanan pada proses dan pengambilan keputusan strategi (Glueck & Lawrence, 1996, Thompson & Strickland, 2001, Hunger & Whellen, 2005, David, 2011).

Manajemen strategis biasanya berhubungan dengan perusahaan yang sudah besar dan mapan, namun demikian *entrepreneurs* atau UMKM tidaklah dapat diabaikan. Membangun dan memelihara keunggulan

menggabungkan berbagai isu strategi dalam bersaing di pasar yang dilayani oleh bisnis apapun bersifat mendasar. *Entrepreneurship* sebagai sebuah proses menciptakan nilai kehidupan yang lebih baik tidak terlepas dari persaingan yang bergitu ketat, dinamis dan dalam lingkup yang lebih luas ("globalisasi"). Disinilah peran wirausaha sebagai manajer strategi menerapkan sebuah model mengelola bisnis berdasarkan tekanan internal dan tekanan eksternal (Cunningham & Lisher, 1991; Kuratko, 2002; Kuratko & Hodgets, 2008; Zimmerer dan Scarborough, 2011).

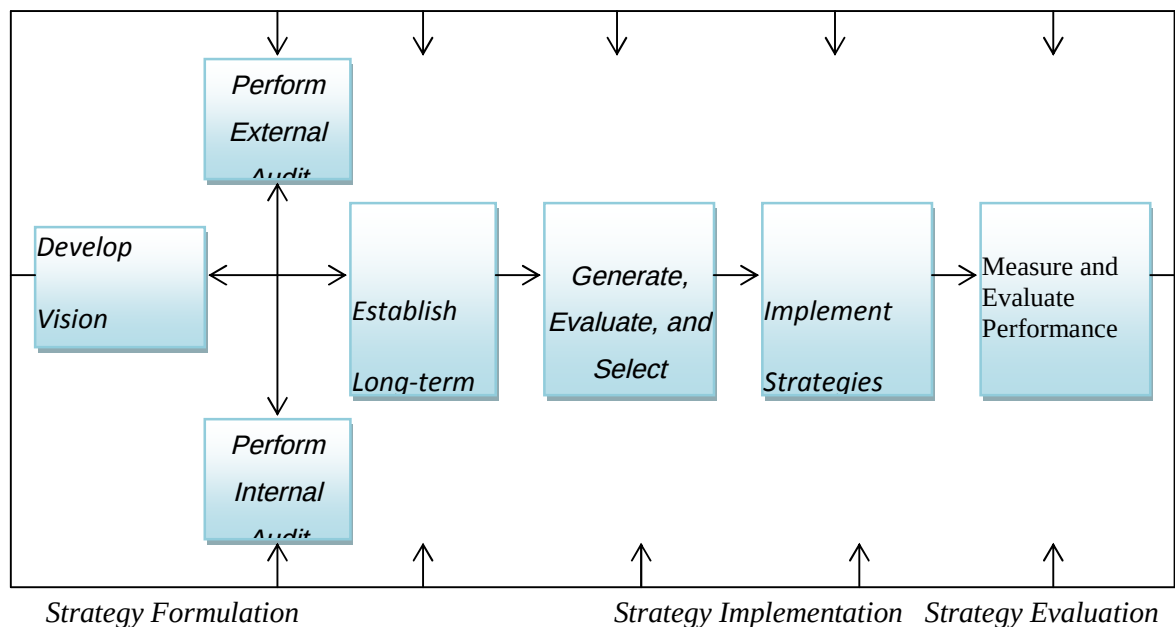
Manajemen strategi sebagai bidang ilmu menggabungkan kebijakan bisnis dengan lingkungan dan tekanan strategis (Hunger & Whellen, 2005; Thompson & Strickland, 2001; Hitt, et.all, 2007; David, 2011). Manajemen strategi didefinisikan sebagai “the art and science of formulating, , pemasaran, keuangan, akuntansi, operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi manajemen dengan memperhatikan lingkungan dan

implementing and evaluating cross functional decisions that enable an organization to achieve its objectives”(David, 2011). Manajemen strategis terfokus pada upaya memadukan fungsi manajemen dan operasional, seperti manajemen

tekanan strategis untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Gambar 1. Strategic Management Process

Feedback



Source: Fred R. David, 211: 160

Kuratko, 2002; Hisrich, et. al.,2006; Kuratko & Hodgets, 2008, mengungkapkan faktor pendorong *entrepreneurs* menerapkan aktivitas manajemen strategi:

1. Meningkatnya aktivitas bisnis dan tekanan persaingan mendorong manajer menggunakan manajemen strategi untuk meningkatkan aktivitas bisnis, diharapkan implementasi, kontrol, menjadi cepat serta waktu manajer menjadi berkurang untuk menghadapi tekanan persaingan.
2. Perkembangan perusahaan, jumlah dan frekuensi tekanan bisnis meningkat membutuhkan perencanaan strategi sebagai panduan dan kontrol dalam setiap pengambilan keputusan.
3. Efek disfungsi organisasi, konflik formal-informal akan berkurang jika proses perencanaan strategi secara formal diketahui seluruh elemen organisasi. *Strategic planning* membantu dalam

kontrol politik dan membangun pertumbuhan dan kekuatan organisasi.

4. Ketidakpastian lingkungan akan berkurang jika penemuan *external key success factor* secara tepat dapat diterapkan, prediksi perubahan lingkungan dapat diantisipasi dengan perencanaan yang elastis.

2. LINGKUNGAN BISNIS EKSTERNAL

Praktik bisnis dan organisasi memberikan reaksi terhadap perbedaan lingkungan. Lingkungan dapat mempengaruhi strategi suatu perusahaan dan karakteristik dari industri dimana perusahaan bersaing merupakan faktor penentu profitabilitas perusahaan (Schumpeter, 1951; Lambing & Kuehl, 2003; Scarborough & Zimmerer, 2007). Strategi yang diterapkan perusahaan harus sesuai dengan core competencies yang dimiliki dan kondisi eksternal perusahaan (Hitt, et. all, 2007; David, 2011). Wirausaha atau perusahaan guna meningkatkan pemahaman

lingkungan yang semakin kompleks dan penafsiran yang sulit harus melakukan analisis lingkungan eksternal. Tujuan penting analisis lingkungan eksternal adalah mengidentifikasi peluang dan ancaman. Peluang merupakan kondisi lingkungan eksternal yang dapat membantu pencapaian daya saing strategis perusahaan. Ancaman merupakan kondisi lingkungan eksternal yang dapat menghambat usaha-usaha untuk mencapai daya saing strategis perusahaan.

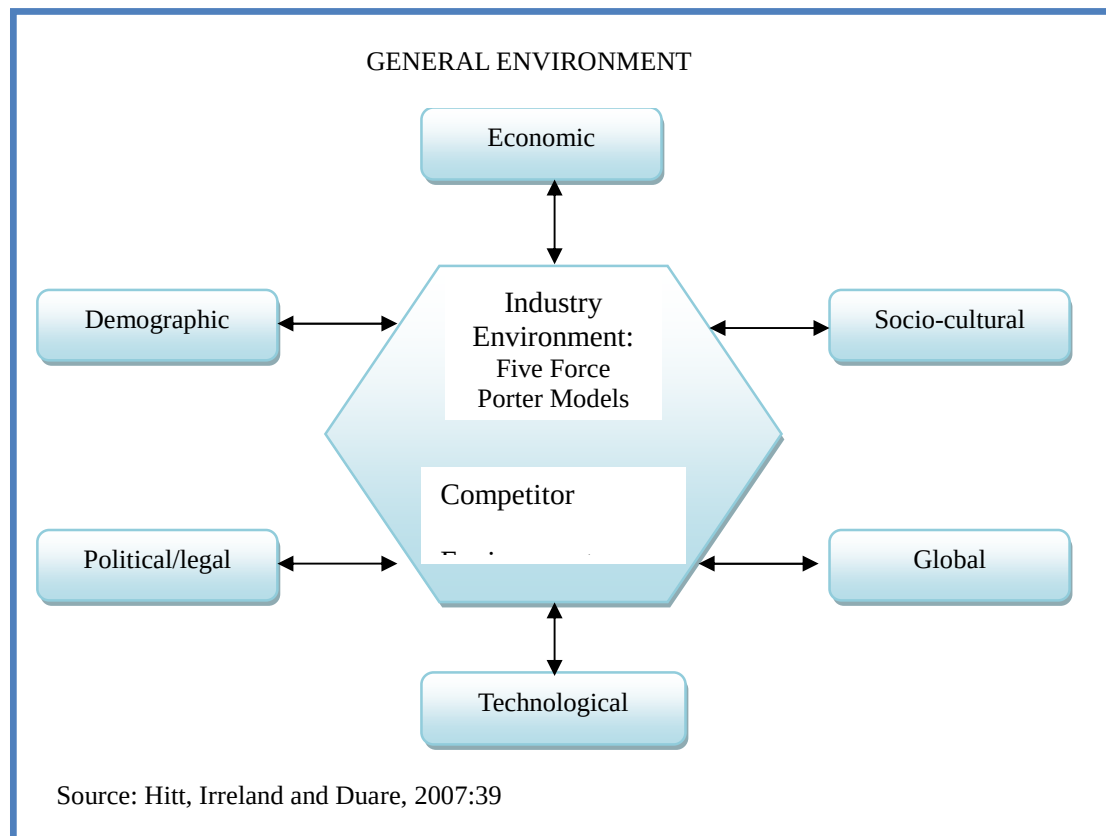
Analisis lingkungan eksternal merupakan proses yang kontinyu, terdiri dari aktivitas (Hitt, et. all, 2007):

1. Scanning, yaitu mengidentifikasi tanda-tanda awal dari perubahan dan trend lingkungan bisnis.
2. Monitoring, yaitu mendeteksi perubahan dan trend lingkungan bisnis secara berkelanjutan

3. Forecating, yaitu mengembangkan peramalan dan mengantisipasi hasil berdasarkan pengawasan terhadap perubahan dan trend lingkungan bisnis tersebut.

4. Asssesing, yaitu menentukan waktu dan pentingnya perubahan trend lingkungan bagi strategi dan pengelolaan perusahaan.

Melalui penilaian yang cermat dan terintegratif lingkungan eksternal, wirausaha mampu mendapatkan informasi yang tepat, akurat akan kondisi kini dan masa mendatang yang sangat bermanfaat guna mengambil keputusan strategi. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan umum, industri, pesaing, seperti terlihat di gambar 2.



Gambar 2. External Environmental

3. LINGKUNGAN UMUM

Lingkungan umum dibentuk dari segmen-segmen baik individu maupun kelompok yang bersifat eksternal bagi perusahaan. Lingkungan umum mempengaruhi setiap industri dan perusahaan yang ada di dalamnya, walaupun tingkat pengaruhnya bervariasi

(Hitt, et.al, 2007; David F, 2011). Tugas wirausaha melakukan pemindaian, mengawasi, meramalkan dan menilai elemen dalam segmen tersebut. Analisis lingkungan harus dapat mengenal perubahan, trend, peluang dan ancaman yang terdapat dalam segmen lingkungan umum tersebut. Peluang-peluang tersebut

dicocokkan dengan analisis kompetensi inti perusahaan yang didapat dari analisis lingkungan internal perusahaan (Scarborough & Zimmerer, 2007; Zimmerer & Scarborough, 2011)

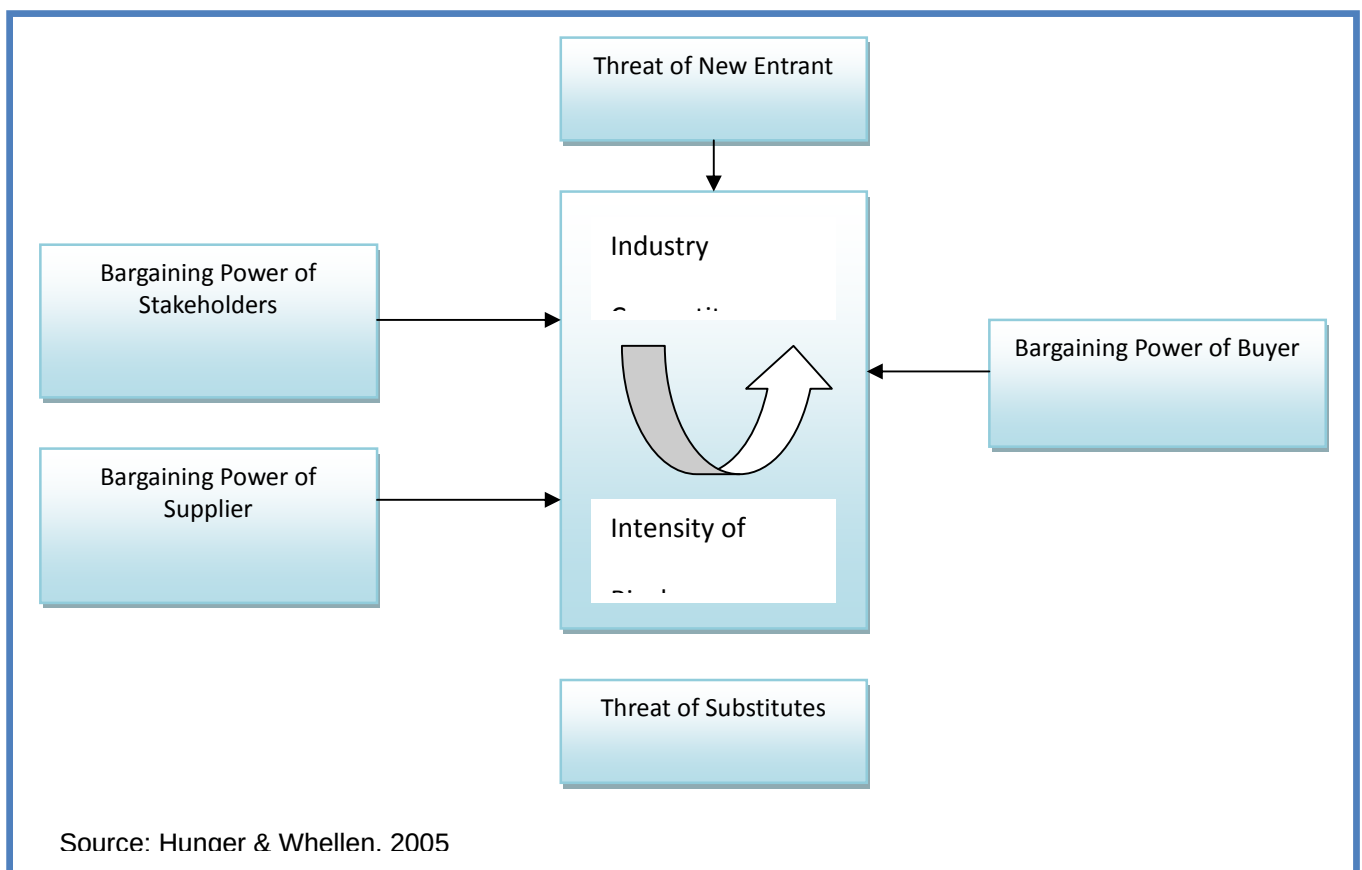
Segmen-segmen lingkungan umum terdiri dari: segmen demografi, segmen ekonomi, segmen politik dan hukum, segmen sosio cultural, teknologi, global. Segmen demografi berhubungan dengan ukuran populasi, struktur usia, distribusi geografi, etnik, distribusi pendapatan. Segmen ekonomi berhubungan dengan arah perkembangan ekonomi dimana suatu perusahaan yang akan bersaing. Segmen politik, hukum berhubungan dengan kondisi politik kini dan prediksi masa depan, sedangkan segmen hukum berhubungan dengan legalitas formal yang mempengaruhi berdirinya perusahaan, seperti perijinan, kebijakan Pemda. Segmen sosiokultural berhubungan sikap dan nilai pembentuk pondasi suatu masyarakat termasuk didalam etika dan tanggungjawab social kemasyarakatan. Segmen teknologi berhubungan dengan perkembangan dan

kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi termasuk kecenderungan inovasi dalam input, proses, output produk. Segmen global berhubungan dengan pengaruh lingkungan internasional terhadap daya saing perusahaan ataupun produk yang dihasilkan.

4. LINGKUNGAN INDUSTRI

Lingkungan industri atau komunitas perusahaan yang menghasilkan produk sama atau saling menggantikan memiliki pengaruh yang lebih langsung maupun tidak langsung terhadap daya saing strategis. Intensitas persaingan industri, potensi laba industri merupakan fungsi dari elemen kekuatan kompetitif. Michael E. Porter (1980) penggagas strategi kompetitif memunculkan lima kekuatan kompetitif (Hitt, et.al, 2007, David, 2011), sedangkan Freeman merekomendasikan untuk memasukkan stakeholder yang mencerminkan kekuatan pemangku kepentingan (Hunger & Whellen, 2005) seperti terlihat pada gambar 3 tersebut.

Gambar.3. *Element of Industry* M. E. Porter & R. E. Freeman



Model kekuatan persaingan menentukan tingkat intensitas persaingan. Kekuatan kolektif dari kekuatan tersebut pada gambar 3. Menentukan potensi laba dalam

industri, dimana potensi laba diukur dengan tingkat pengembalian investasi. Kekuatan dengan intensitas kuat akan menjadi ancaman karena akan mengurangi

laba, kekuatan dengan intensitas lemah akan menjadi peluang meningkatnya laba (M.E. Porter, 1980). Dalam melakukan penilaian lingkungan industri, wirausaha ataupun perusahaan harus menilai pentingnya enam kekuatan untuk sukses dalam meningkatkan laba usaha, yaitu: persaingan diantara perusahaan yang sejenis atau sudah ada, ancaman produk pengganti, kekuatan pemasok, ancaman pendatang baru, kekuatan penawaran pembeli, dan kekuatan relative dari stakeholder.

1. Persaingan Dalam Industri

Sebagian industri, perusahaan saling tergantung dengan yang lain. Persaingan yang digerakkan oleh satu perusahaan dapat dipastikan mempengaruhi perusahaan yang sejenis atau pesaingnya dan mungkin menyebabkan pembalasan atau perlawanan. Intensitas persaingan diantara perusahaan yang sudah ada berhubungan dengan beberapa faktor: Jumlah pesaing, tingkat pertumbuhan industri, karakteristik produk, jumlah biaya tetap, kapasitas, tingginya penghalang untuk keluar dari industri tersebut, diversitas pesaing maupun pilihan strategi yang dilakukan pesaing.

2. Ancaman Produk Pengganti

Produk pengganti muncul dalam bentuk berbeda, tetapi dapat memuaskan kebutuhan yang sama dari produk lain. Penggantian atau pergeseran konsumsi konsumen akan membatasi potensi laba dari suatu industri karena batas atas pada harga-harga perusahaan berpengaruh secara signifikan terhadap laba usaha (M. E. Porter, 1980). Jika biaya berpindah atau *switching cost* rendah, barang substitusi memiliki kecenderungan kuat terhadap industri.

3. Kekuatan Pemasok

Kekuatan penawaran pemasok dapat mempengaruhi industri dengan kemampuan mereka dalam menentukan harga barang maupun jasa yang dibeli dengan cara menaikkan atau menurunkan harga barang tersebut. Kekuatan penawaran pemasok akan kuat: a) Industri pemasok didominasi oleh sedikit perusahaan, tetapi menjual kebanyakan perusahaan. b) Produk yang ditawarkan unik atau produk unggul. c) Produk substitusi atau pengganti tidak tersedia. d) Pemasok dapat integrasi kedepan dan bersaing secara langsung dengan pelanggan yang ada. e) Industri pembeli akan membeli hanya sebagian kecil barang atau jasa dari kelompok pemasok dan tidak dan barang tersebut tidak begitu penting bagi pemasok.

4. Ancaman Pendatang Baru

Pendatang baru pada umumnya membawa kapasitas baru sebagai usaha mendapatkan keuntungan di pasar. Pendatang baru tergantung dari

penghalang masuk dan reaksi-reaksi yang diharapkan dari pesaing yang sudah ada. Beberapa barriers to entry adalah: skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan dana investasi sumberdaya, switching cost, akses kesaluran distribusi, keunggulan biaya yang tidak mudah ditiru oleh pendatang baru, kebijakan pemerintah pusat maupun daerah.

5. Kekuatan Penawaran Pembeli

Pembeli mempengaruhi industri melalui kemampuan mereka untuk menekan turunnya harga, permintaan kualitas atau jasa yang lebih baik. Kekuatan pembeli akan kuat jika: a) Pembeli membeli sebagian besar dari produk atau jasa penjual. b) Pembeli memiliki kemampuan potensi untuk backward integration atau memproduksi barang sendiri. c) Adanya kemungkinan pemasok alternative. d) Pembeli mendapatkan keuntungan yang rendah, sehingga dimungkinkan berpindah. e) Produk yang dibeli tidak sangat penting.

6. Kekuatan Pemangku Kepentingan

Kekuatan berbagai kelompok stakeholder dari lingkungan kerja dapat secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kekuatan relative persaingan. Kelompok stakeholder tersebut terdiri dari pemerintah, serikat pekerja, komunitas local, kreditor, asosiasi perdagangan, kelompok kepentingan khusus, maupun pemegang saham.

5. LINGKUNGAN PESAING

Mengidentifikasi dan mengubah variabel yang relatif dapat dikendalikan adalah cara bisnis mendapatkan keunggulan kompetitif (Schumpeter, 1951; Drucker, 1998; Zimmerer & Scarborough, 2011). Faktor kunci keberhasilan merupakan hubungan variabel terkendali dengan faktor kritis yang mempengaruhi kemampuan bersaing. Maksimisasi faktor kunci keberhasilan, manajemen bisnis dapat mencapai keunggulan terhadap pesaing dan cenderung unggul (Hisrich, et.al, 2006), Zimmerer, & Scarborough, 2011).

Kunci factor sukses muncul dalam berbagai bentuk tergantung fleksibilitas industri. Secara sederhana dikatakan, bahwa faktor keberhasilan merupakan hubungan antara variabel terkendali, seperti ukuran pabrik, jumlah pemasar, biaya promosi, kemasan produk) dengan faktor kritis seperti tingkat persaingan, regulasi, profitabilitas industri. Kegiatan strategis yang sangat penting lainnya adalah analisa pesaing dengan kewaspadaan terhadap persaingan melalui program intelejen kompetitif. Hampir semua program intelejen kompetitif didasarkan bahan yang dipublikasikan. Menyiapkan suatu sistem yang efektif adalah dengan mengumpulkan, menyimpan dan menggunakan data

secara selektif.

Memperkirakan tingkat persaingan akan memberi pandangan realistis mengenai stakeholder. Melaksanakan aktivitas intelejen terhadap pesaing memungkinkan entrepreneurs memperbarui pengetahuan bersaing. Beberapa pertanyaan penting untuk analisa pesaing: a) Siapa pesaing utama Anda? b) Kompetensi menonjol apa yang dikembangkan Pesaing? c) Bagaimana struktur biaya Pesaing? d) Apakah ada Pesaing baru yang masuk di industri Anda? e) Dapatkah

mengidentifikasi strategi kunci pesaing Anda? f) Dapatkan bisnis Anda melebihi kapabilitas Pesaing dalam bisnis Anda?

Analisis pesaing memasukkan analisis kualitatif, kuantitatif serta komparasi dengan beberapa pesaing utama dan faktor kompetitif akan memberikan hasil yang sangat baik untuk menentukan keunggulan bersaing perusahaan. Analisis kompetitif yang baik merupakan alat penting kesuksesan usaha perusahaan.

Tabel 1. *Competitive Profile Analysis*

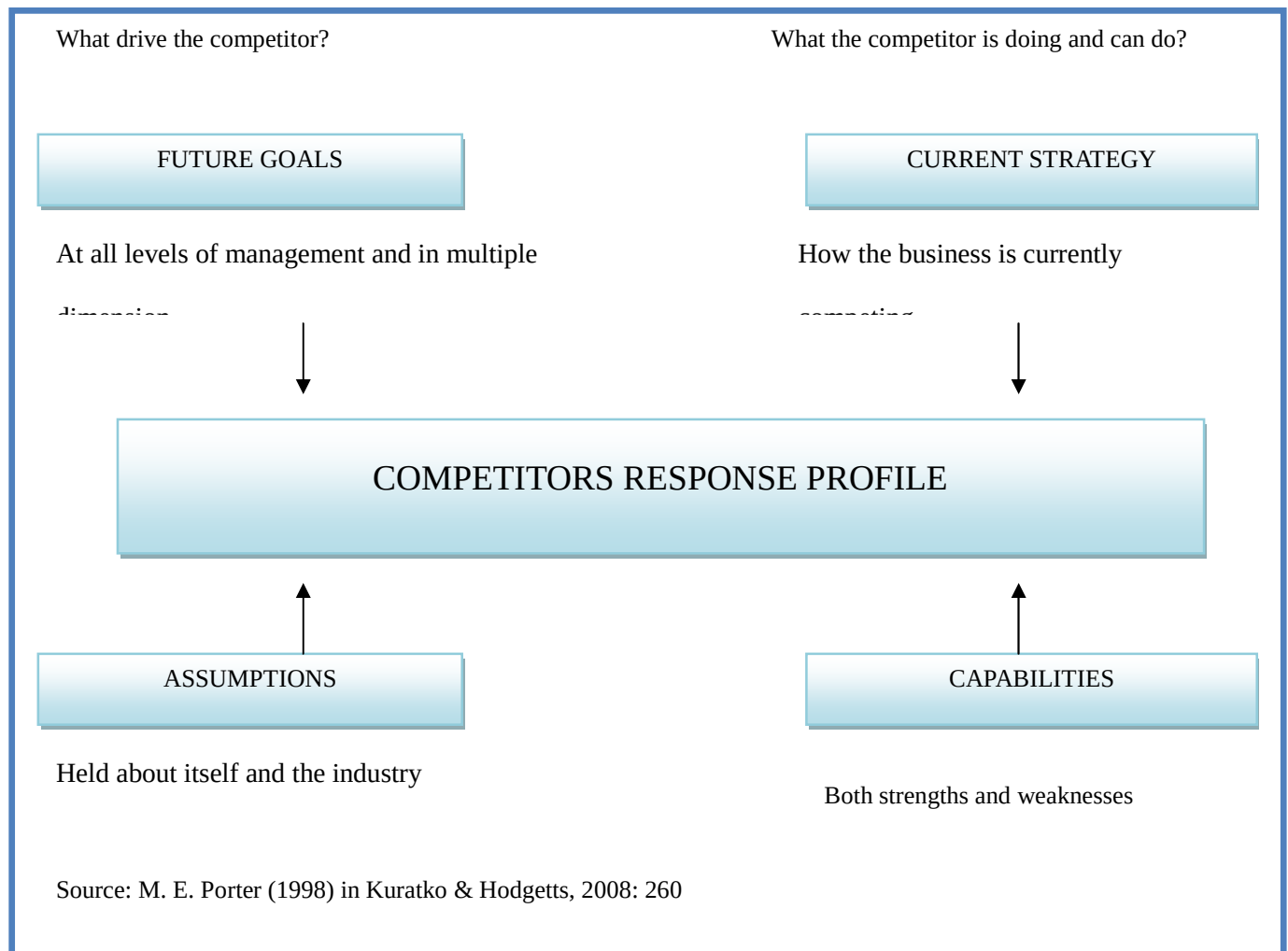
<i>Instructions: Place an X to denote any competitive factor that competitors has or can perform better than yours</i>				
Competitive factors	Competitive Firms			
	Company A	Company B	Company C	Yours Company
Product uniqueness				
Relative product quality				
Price				
Service				
Availability/convenience				
Reputation/image				
Location				
Promotional mix policies				
Product design				
Caliber of personal				
Raw material cost				
Financial condition				
Production capability				
Variety/selection				
R & D position				

Source: Kuratko & Hodgetts, 2008: 260

Hasil dari sebuah analisis pesaing yang efektif membantu wirausaha, perusahaan untuk memahami, menafsirkan dan memperkirakan tindakan-tindakan dan inisiatif pesaing. Informasi tentang tujuan masa depan, strategi saat ini, asumsi-asumsi dasar serta kapabilitas akan membantu menyiapkan profil respon pesaing, seperti terlihat di gambar 4. (Michael E Porter, 1998; Hitt, et.al, 2007; Kuratko & Hodget, 2008)

Informasi masa depan meliputi: a) bagaimana tujuan-tujuan kita dibandingkan dengan tujuan para pesaing? b) Penekanan pada apa yang akan dilakukan dimasa depan? c) Bagaimana sikap pesaing terhadap resiko?.

Informasi saat ini meliputi: a) Bagaimana kita bersaing saat ini? b) Apakah strategi saat ini mendukung perubahan dalam struktur kompetisi?.



Gambar. 4. *Components of a Competitive Analysis*

Asumsi apa yang digunakan oleh pesaing tentang industry dan mereka sendiri?. Informasi kapabilitas meliputi: a) Apa kekuatan dan kelemahan pesaing? b) Core competences apa yang dimiliki pesaing? c) Bagaimana rating kita dibandingkan dengan pesaing?.

Profil respon kompetitif meliputi: a) Apa yang akan dilakukan pesaing kita dimasa datang? b) Dimana kita memegang keunggulan para pesaing dan mengatasi para pesaing? c) Bagaimana perubahan yang akan terjadi akan merubah hubungan kita dengan pesaing?

6. GAMBARAN MIKRO PERSPEKTIF KOMUNITAS

Setelah melakukan analisis lingkungan makro baik lingkungan umum, industri serta analisis pesaing, wirausaha membutuhkan fokus analisa penilaian lingkungan mikro. Analisis ini berhubungan dengan komunitas dimana perusahaan akan didirikan. Untuk usaha baru, riset dan identifikasi target pasar merupakan

salah satu komponen penting gambaran mikro yang sangat berhubungan dengan kelompok atau individu. Komunitas tersebut sangat berhubungan dengan atraktivitas penerimaan produk atau jasa yang ditawarkan (Gartner, 1991, Van de Ven, 1993; Sonfield & Lussier, 1997, Kuratko & Hodgetts, 2008).

Keberhasilan penilaian lingkungan komunitas lokal sebagai kunci sukses penerimaan perusahaan sebagai bagian kehidupan masyarakat tersebut. Kesesuaian dengan komunitas. Bisnis adalah relasi dan kerjasama antar stakeholder. Keberhasilan bisnis adalah kesesuaian dengan ragam bisnis dan komunitas dimana bisnis tersebut berlokasi (Kuratko & Hodgetts, 2008; Zimmerer & Scarborough, 2011). Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam memilih tempat usaha sama pentingnya dengan keputusan penentuan lokasi. Beberapa hal lain yang perlu dipertimbangkan dalam memilih lokasi untuk usaha eceran dan jasa adalah:

- a. Hambatan fisik. Dalam memilih lokasi bisnis eceran dan jasa perlu mempertimbangkan hambatan fisik seperti: persawahan, hutan, sungai, danau, gunung yang tentunya akan mempengaruhi pelanggan untuk melakukan pembelian. Suatu wilayah yang rawan kejahatan akan memiliki dampak konsumen tidak akan melewati daerah tersebut yang tentunya akan mengurangi lalu lintas perdagangan.
- b. Lalu lintas pelanggan. Kriteria yang penting untuk bisnis eceran adalah jumlah calon pelanggan yang melewati daerah tersebut selama jam-jam kerja. Tingginya lalu lintas perdagangan pada wilayah tersebut akan mempengaruhi tingkat penjualan perusahaan. Salah satu kunci keberhasilan toko kebutuhan sehari-hari adalah tingginya volume lalu lintas pelanggan yang melewati tempat tersebut.
- c. Parkir. Parkir kendaraan merupakan kebutuhan yang sangat penting. Kenyamanan berbelanja sangat ditentukan oleh rasa aman pembeli terhadap parkir kendaraan. Apabila pelanggan tidak menemukan tempat parkir yang aman dan nyaman, mereka kemungkinan tidak akan singgah pada lokasi tersebut. Banyak bisnis di daerah pusat kota kehilangan pelanggan karena tidak memiliki parkir yang nyaman dan aman.
- d. Ruang kemungkinan perluasan. Pemilihan lokasi membutuhkan pertimbangan untuk perluasan usaha dikemudian hari apabila berhasil. Kurangnya ruang perluasan memungkinkan pengusaha untuk memikirkan ulang bisnisnya dan ada kecenderungan untuk membuka usaha di tempat lain yang kemungkinan berhasilnya rendah dibanding dengan perluasan pada tempat lokasi asal.
- e. Visibilitas. Lokasi yang mudah dilihat pelanggan mempermudah pembelian pelanggan.

Tabel 2. memperlihatkan evaluasi pemilihan tempat usaha berdasarkan faktor umum, seperti: trend demografi, pelanggan, biaya lokasi, iklim bisnis, transportasi, kedekatan dengan bahan mentah, jasa publik, dan lain-lain.

Tabel. 2. Evaluasi Peringkat Kecocokan Tempat Untuk Usaha

Faktor Umum	Faktor Penting (10 tinggi – 1 rendah)
Trend demografi, pelanggan	
Biaya lokasi, sewa, harga beli	
Kuantitas dan kualitas tenaga kerja	
Pembatasan penempatan lingkungan	
Iklim bisnis secara umum	
Transportasi pelanggan	
Transportasi dengan bahan mentah, supplier	
Kedekatan dengan bahan mentah	
Kualitas jasa publik	
Pajak	
Kecukupan perluasan masa depan	
Nilai tempat dimasa depan	
Biaya tenaga kerja dan vasilitas	

Faktor Umum	Nilai Aktual	Alternatif	Total Nilai	(Faktor penting X Aktual)
	Tempat A	Tempat B	Tempat A	Tempat B
Tren demografi, pelanggan				
Biaya lokasi, sewa, harga beli				
Kuantitas dan kualitas tenaga kerja				
Pembatasan penempatan lingkungan				
Iklim bisnis secara umum				
Transportasi pelanggan				
Transportasi dengan bahan				

mentah, suplier				
Kedekatan dengan bahan mentah				
Kualitas jasa publik				
Pajak				
Kecukupan perluasan masa depan				
Nilai tempat dimasa depan				
Biaya tenaga kerja dan vasilitas				
Nilai tertinggi			XXXXXXXXX	XXXXXXXXX

Tempat dengan nilai tertinggi adalah: XXXXXXXXXXXX

7. KESIMPULAN

Perencanaan strategis sering diabaikan oleh perusahaan kecil (*entrepreneur*), tetapi perencanaan tersebut bersifat menentukan keberhasilan perusahaan. Penelitian empiris membuktikan bahwa perencanaan strategis merupakan penentu kunci terhadap perusahaan kecil untuk bertahan dan juga bersaing (Hisrich, et. al., 2006; Kuratko and Hoodgets, 2008; Scarborough dan Zimmerer, 2011).. Beberapa langkah dalam proses manajemen strategi membantu *entrepreneur* dalam mewujudkan cita-cita, tujuan jangka panjang. Bagaimanapun juga perencanaan strategi tidak memberikan garansi bahwa bisnis akan sukses, karena sukses bisnis ditentukan oleh banyak faktor terutama perubahan yang sangat cepat dari lingkungan. Tetapi secara dramatis perencanaan strategi memberikan banyak keuntungan bagi *entrepreneurs*.

Lingkungan umum mempengaruhi setiap industri dan perusahaan yang ada di dalamnya, walaupun tingkat pengaruhnya bervariasi (Hitt, et.al, 2007; David F, 2011). Tugas wirausaha melakukan pemindaian, mengawasi, meramalkan dan menilai elemen dalam segmen tersebut. Analisis lingkungan harus dapat mengenal perubahan, trend, peluang dan ancaman yang terdapat dalam segmen lingkungan umum tersebut. Peluang-peluang tersebut dicocokkan dengan analisis kompetensi inti perusahaan yang didapat dari analisis lingkungan internal perusahaan.

Dalam melakukan penilaian lingkungan industri, wirausaha ataupun perusahaan harus menilai pentingnya enam kekuatan untuk sukses dalam meningkatkan laba usaha, yaitu: persaingan diantara perusahaan yang sejenis atau sudah ada, ancaman produk pengganti, kekuatan pemasok, ancaman pendatang baru, kekuatan penawaran pembeli, dan kekuatan relative dari stakeholder.

Analisis pesaing memasukkan analisis kualitatif, kuantitatif serta komparasi dengan beberapa pesaing utama dan faktor kompetitif akan memberikan hasil yang sangat baik untuk menentukan keunggulan bersaing perusahaan. Analisis kompetitif yang baik merupakan alat penting kesuksesan usaha, perusahaan

Keberhasilan penilaian lingkungan komunitas lokal sebagai kunci sukses penerimaan perusahaan sebagai bagian kehidupan masyarakat tersebut. Bisnis adalah relasi dan kerjasama antar stakeholder. Keberhasilan bisnis adalah kesesuaian dengan ragam bisnis dan komunitas dimana bisnis tersebut berlokasi.

8. DAFTAR PUSTAKA

Alma, Buchari, 2008. Kewirausahaan. Alfabeta,

Bandung

Cunningham, B. and Lisher, J., 1991. Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, January, pp .46-61

Gartner, B. William, 1990. What Are We Talking about When We talk about Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, January, pp.15-28.

David, Fred, 2011. Strategic Management. Concept and cases, 13th, Prentice Hall, Publishing, USA.

Hitt, Michael; Ireland, Duane and Hoskisson, Robert, 2007. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts*, Prentice Hall, Publishing, USA.

Hisrich, Robert; Peter, Michael and Shepherd, Dean. 2006. *Entrepreneurship*, 7ed. McGraw-Hill, New York.

Hunger, David and Whellen, Thomas, 2005. *Strategic Management*, 10th. Addison-Wesley Company, USA.

Kasali, Rhenald, 2007. Change. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Kuratko, Donald F, 2002. Entrepreneurship,"*International Encyclopedia of Business and Management*, Routledge Publisher, London.

Kuratko, Donald F and Hoodgets, Richard M, 2008. *Entrepreneurship: theory, process and practice*, Seven Edition, Thomson S-W, USA.

Kristanto HC, R. Heru, 2009. Kewirausahaan. Entrepreneurship. Pendekatan Manajemen & Praktik, Graha Ilmu, Yogyakarta.

Lambing, Peggy and Kuehl, Charles, 2003. *Entrepreneurship*, Prentice Hall, New Jersey

Morris, Lewis and Sexton, 1994. Re conceptualizing Entrepreneurship: An input-output perspective, *Advanced Management Journal*, 59 (winter): 21-31.

Peter Drucker, 1998. The Discipline of Innovation,

Harvard Business Review, 76(6), pp. 149-157.

- Scarborough, Norman M, and Zimmerer, Thomas W.
2007. *Effective Small Business Management: An Entrepreneurship Approach*, Seven Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Sonfield, Mathew and Lussier Robert, 1997. The Entrepreneurial Strategic Matrix: A Model for New and Ongoing Ventures. *Business Horizons*. May-June.
- Schumpeter, 1951. *Change and The Entrepreneur*, Addison-Wesley, NY,
- Van de Ven, Andrew, 1993. The Development of Infrastructure for Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, May, pp. 211-230.
- Zimmerer, Thomas W & Scarborough, Norman M,
2011. *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey.

9. BIOGRAFI PENULIS

R. Heru Kristanto HC, SE, M.Sc
Staf pengajar fe upn "v" yogyakarta
Wakil dekan bid. Akademik & mahasiswa fe upn
"v" yogyakarta
Alamat korespondensi: fe upn veteran yogyakarta, jln.
Swk 104 (lingkar utara)
Condongcatur, yogyakarta 55283, tlp. (0274) 486255
fax. (0274) 486255
Hp. 081 227 36667 email: heru_kris2010@yahoo.com