

POTRET PROSES KEWIRAUSAHAAN DARI PERINTISAN SAMPAI PENGEMBANGAN USAHA SEBUAH UKM DALAM MENUJU PASAR INTERNASIONAL

Lieli Suharti & Hendy Untoro

Email: lieli.suharti@staff.uksw.edu

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga

ABSTRACT

Not many SMEs in Indonesia are able to enter the international market. Even if there is, still in limited quantities. This study was conducted to determine how the strategy of an SME whom able to penetrate the international market in a relatively short time. This research is a case study using a qualitative approach. Object of this study is an SME in Semarang district, Central Java which is engaged in the business that produces charcoal briquettes made from coconut shell. The products has been exported to various countries in Europe and America. Based on the results obtained through in-depth interview from number of key informans, shows that the success of SMEs for entering international markets is highly dependent on the entrepreneurial process in the pioneering and development stages of the business. A number of internal factors of the business owners as well as external factors such as market opportunities, networking, and government support was found as driving factors behind the success of an SME to enter international markets.

Keywords: *Entrepreneurial Process, Internal Driving forces, External Driving forces, SME, International market*

1. PENDAHULUAN

Jumlah UKM di Indonesia sampai saat ini masih menempati posisi nomor satu dalam proporsi jumlah unit usaha di Indonesia yaitu mencapai sekitar 99% dari total unit usaha di Indonesia (BPS,2013). Namun dari sekian banyak UKM yang ada di Indonesia, hanya sebagian kecil yang produknya dapat menembus pasar internasional. Dan diantara UKM di Indonesia, masih relatif sedikit yang pernah melakukan ekspor.

Salah satu permasalahan paling mendasar yang dihadapi UKM untuk menembus pasar ekspor adalah masalah kualitas dan standardisasi produk. Seringkali UKM di Indonesia dapat menghasilkan berbagai macam produk, tetapi kualitas dan kuantitas *output*-nya belum memenuhi standar yang dikehendaki oleh pasar luar negeri. Kurangnya pengetahuan atas teknologi produksi dan *quality control* yang disebabkan oleh minimnya kesempatan untuk mengikuti perkembangan teknologi serta kurangnya pendidikan dan pelatihan menjadi salah satu masalah organisasi manajemen yang dihadapi UKM (Adhiningsih, 2011). Ditinjau dari persoalan standar kualitas, pada umumnya negara-negara maju di Amerika dan Eropa menuntut standar yang paling tinggi, kemudian baru diikuti oleh negara-negara lain di Asia. Padahal banyak UKM di Indonesia yang berharap untuk dapat menembus pasar Amerika dan Eropa mengingat harga jual yang dipatok relatif lebih tinggi.

Selain permasalahan utama mengenai kualitas dan kuantitas, sebagian besar wirausaha pemilik UKM juga terkendala oleh minimnya pengetahuan yang bersangkutan dengan prosedur atau birokrasi untuk melakukan ekspor. Hal tersebut semakin diperparah karena minimnya koneksi maupun jejaring bisnis yang dimiliki oleh pemilik UKM untuk dapat mendukung aktivitas usahanya. Selanjutnya menurut Adhiningsih (2011), permasalahan UKM yang terkait dengan ekspor di antaranya adalah kurangnya informasi mengenai pasar ekspor yang dapat dimanfaatkan, kurangnya lembaga yang dapat membantu mengembangkan ekspor, sulitnya mendapatkan sumber dana untuk ekspor dan pengurusan dokumen untuk ekspor yang birokratis.

Meskipun tantangan yang dihadapi oleh UKM di Indonesia untuk menembus pasar ekspor terbilang berat, namun tetap dapat ditemui UKM yang mampu melakukan ekspor bahkan dapat menembus pasar Amerika dan Eropa. Salah satunya adalah CV. CPJ, sebuah UKM yang bergerak di bidang produksi briket arang dari batok kelapa (*Coconut Charcoal Briquette*). Usaha yang berdiri pada tahun 2007 ini pada saat ini telah memiliki tiga lokasi pabrik yang berada di Kabupaten Semarang, Jawa Tengah. Hasil produksi CV. CPJ berupa briket arang batok kelapa dengan berbagai ukuran telah berhasil dipasarkan di Amerika Serikat, Inggris, Belgia dan Jerman. Sebuah pencapaian yang tidak mudah untuk ukuran sebuah UKM yang masih relatif muda.

Keberhasilan suatu usaha berkaitan erat dengan proses kewirausahaan pemilik dalam merintis dan mengembangkan usahanya. Pada tahap perintisan usaha, proses kewirausahaan diawali dengan adanya stimulan, kemudian dilanjutkan dengan tahap mencari dan menemukan peluang usaha. Setelah berhasil menemukan peluang, wirausahawan akan melanjutkan dengan pengambilan keputusan untuk mengimplementasikan peluang tersebut. Implementasi usaha dilakukan dengan pengembangan konsep dan persiapan sumber daya.

Pada tahap pengembangan usaha, menurut Zimmerer (2012) proses kewirausahaan diawali dengan proses imitasi (meniru ide orang lain), dilanjutkan dengan proses pengembangan (mengembangkan ide baru), dan pada akhirnya mencapai proses penciptaan (inovasi dan kreasi). Proses kewirausahaan pada tahap perintisan dan

pengembangan usaha didorong oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi ide, toleransi terhadap resiko, pendidikan, pengalaman, keinginan untuk berprestasi, dan keinginan untuk memiliki kebebasan finansial. Faktor eksternal yang memberi peluang kepada proses kewirausahaan antara lain berupa pesaing, jaringan, faktor keluarga, dan kebijakan pemerintah. Penelitian ini mengenai proses sebuah UKM dalam menuju pasar internasional, mulai dari tahap awal/perintisan hingga tahap pertumbuhan/pengembangan usahanya sehingga dapat menembus pasar ekspor, berdasar penelitian terhadap CV. CPJ yang mampu memasarkan produknya sampai ke luar negeri. Beberapa permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah: a) Bagaimana gambaran proses kewirausahaan tahap perintisan pada usaha CV.CPJ? b) Faktor internal dan eksternal apakah yang mendorong perintisan usaha CV. CPJ? c) Bagaimana gambaran proses kewirausahaan tahap pengembangan usaha pada CV.CPJ? d) Faktor internal, eksternal apakah yang berperan dalam pengembangan usaha CV.CPJ?

2. TELAAH TEORITIS

2.1. Proses Kewirausahaan

Proses Kewirausahaan adalah upaya menciptakan sesuatu yang berbeda, yang memiliki nilai tambah melalui pengorbanan waktu dan tenaga dengan berbagai resiko finansial, psikis, dan sosial serta mendapat penghargaan berupa keuntungan dan kepuasan pribadi atas hasil yang diperoleh (Hisrich *et al*, 2005). Bygrave (1997), mendefinisikan proses kewirausahaan sebagai suatu rangkaian tindakan yang melibatkan semua fungsi, kegiatan dan tindakan yang terkait dengan identifikasi dan evaluasi peluang usaha serta menyatukan sumber daya yang diperlukan untuk suksesnya pembentukan perusahaan baru untuk mengejar dan menangkap peluang tersebut. Pendapat lain menyatakan bahwa proses kewirausahaan merupakan fungsi dari kapabilitas dan kemampuan berwirausaha disamping hak kepemilikan dan lingkungan eksternal (Soedjono dan Ropke dalam Suryana, 2008). Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa proses kewirausahaan adalah suatu rangkaian tindakan untuk menciptakan sesuatu yang berbeda dengan mengidentifikasi dan mengevaluasi kesempatan, resiko serta sumber daya yang diperlukan untuk pembentukan perusahaan baru.

2.2. Faktor Pendorong Proses Kewirausahaan

Zimmerer (2008) mengklasifikasikan tahapan kewirausahaan berdasarkan prosesnya kedalam dua tahapan, yaitu tahap Awal/Perintisan dan tahap Pertumbuhan/Pengembangan usaha. Ketika proses kewirausahaan seseorang berada pada tahap perintisan maupun pengembangan, terdapat dua macam faktor yang mendorongnya untuk menjadi wirausaha, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari individu seseorang. Terdapat beberapa faktor individu yang mendorong seseorang untuk terjun ke dunia bisnis pada tahap perintisan, seperti : adanya ide yang ingin dilaksanakan (Adhi dan Bawono, 2009:61); berani menghadapi resiko (Bygrave, 1994:3); tingkat pendidikan (Hendro, 2011:62); pengalaman (Adhi dan Bawono, 2009:61); kebutuhan untuk berprestasi; dan keinginan menjadi bos bagi diri sendiri (Mazubane 2009). Faktor Eksternal yang dapat mendorong proses kewirausahaan pada masa perintisan adalah faktor yang berasal dari luar individu seseorang seperti faktor lingkungan, sosial dan organisasi. Terdapat beberapa faktor eksternal yang mendorong seseorang untuk terjun ke dunia bisnis, di antaranya adalah: Ketersediaan peluang; pesaing dalam industri ; adanya jejaring; dorongan pihak keluarga dan dorongan dari kebijakan Pemerintah (Setiadji, 2010:6).

Menurut Carol Moore (1986) dalam Saputra (2011), proses kewirausahaan diawali dengan adanya inovasi. Inovasi adalah kegiatan kreatif untuk menciptakan suatu konsep yang baru untuk keperluan baru diwujudkan dan diimplementasikan menjadi bisnis yang sukses. Inovasi adalah suatu fungsi khusus dari kewirausahaan, kegiatan yang membawa sumber daya dengan kapasitas baru untuk menciptakan kesejahteraan. Hal terpenting dari inovasi adalah gagasan, penerapan, dan kegunaan. Inovasi tersebut dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Secara internal inovasi dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari individu seperti locus of control, toleransi, nilai-nilai, pendidikan, dan pengalaman. Sedangkan secara eksternal seperti pendidikan, sosiologi, organisasi, kebudayaan dan lingkungan. Proses Kewirausahaan secara utuh dapat digambarkan dengan model sebagai berikut:

Gambar 3.1. Proses Kewirausahaan



Sumber: Carol Moore (1986) dalam Saputra (2011)

Seperti halnya pada tahap perintisan kewirausahaan, tahap pertumbuhan kewirausahaan sangat bergantung pada kemampuan pribadi, organisasi, dan lingkungan. Faktor yang berasal dari pribadi ialah komitmen, visi, kepemimpinan dan kemampuan manajerial. Faktor yang berasal dari organisasi antara lain kelompok, struktur, budaya dan strategi. Faktor lingkungan antara lain pelanggan, pemasok dan lembaga-lembaga keuangan yang akan membantu dana.

Tahap Perintisan meliputi tahap stimulan, mencari dan menemukan peluang, pengambilan keputusan untuk mengimplementasikan peluang dan implementasi yang terdiri dari pengembangan konsep, persiapan sumber daya hingga operasional usaha itu sendiri. Faktor yang mendorong proses kewirausahaan seseorang pada tahap perintisan ada dua macam yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi ide, toleransi terhadap resiko, pendidikan, pengalaman, keinginan untuk berprestasi, ketidakpuasan kerja dan keinginan untuk merdeka. Sedangkan faktor eksternal antara lain peluang, pesaing, jaringan, tim, keluarga, kebijakan pemerintah serta keadaan dan keterpakaan.

Tahap Pengembangan meliputi tahap imitasi, duplikasi dan penciptaan. Faktor yang mendorong proses kewirausahaan seseorang pada tahap pengembangan ada tiga macam yaitu faktor internal, eksternal dan kemampuan berwirausaha. Faktor internal seperti latar belakang wirausahawan, kreatifitas, kepemimpinan, komitmen dan visi. Faktor eksternal meliputi pesaing, mitra bisnis, investor dan bankir, serta tim. Sedangkan faktor kemampuan berwirausaha antara lain kemampuan mengatasi masalah, perencanaan, bernegosiasi, pengambilan keputusan dan strategi manajerial.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2007: 3), metodologi kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Creswell (1996) dalam Saputra (2011) memperkenalkan lima jenis metode penelitian kualitatif. Kelima metode itu adalah: Biografi, Fenomenologi, *Grounded Theory*, Ethnografi dan Studi Kasus.

Penelitian ini meneliti mengenai tahapan dan faktor pendorong proses kewirausahaan dalam perintisan dan pengembangan usaha CV. CPJ. Untuk memperoleh data mengenai peranan proses kewirausahaan pemilik sebagai penentu kesuksesan UKM dalam menembus pasar ekspor, studi ini menggunakan metode biografi berdasarkan perjalanan hidup yang berkaitan dengan aktivitas bisnis dari obyek penelitian. Oleh sebab itu, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara secara mendalam. Wawancara dilakukan terhadap beberapa nara sumber yang meliputi pemilik Usaha CV.CPJ, serta karyawan, mitra kerja dan *buyer* dari CV. CPJ. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif yang bertujuan membuat deskripsi, gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Tahap Perintisan

Pemilik Usaha CV. CPJ, mulai menggeluti usahanya yang bergerak di bidang produksi briket arang dari batok kelapa sejak bulan Februari tahun 2007. Sebelum terjun di bidang bisnis ini, ia merupakan seorang pengusaha di bidang kerajinan dari kuningan. Usaha tersebut mengalami kegagalan pada tahun 2006 dan beliau mengalami kerugian mencapai Rp 1,2 miliar. Kerugian ini menyebabkan kondisi finansialnya mengalami guncangan yang sangat besar hingga ia harus menjual hampir semua aset berharga dan menguras tabungan yang dimilikinya untuk

membayar hutang. Kejadian inilah yang menjadi stimulan baginya untuk memutar otak bagaimana cara agar dapat bangkit kembali dan bertahan hidup setelah usahanya mengalami kebangkrutan dan merugi dalam jumlah yang sangat besar.

Satu tahun setelah bisnis kuningannya terhenti, pemilik menghubungi kerabatnya yang berdomisili di Amerika Serikat untuk mencari peluang usaha apakah yang barangkali dibutuhkan oleh pasar di sana. Ia pun menemukan peluang ketika kerabatnya berkunjung ke Indonesia menemuinya dan membawa sampel briket arang dari batok kelapa. Apabila ia dapat memproduksi barang seperti itu, maka kerabatnya akan membantu memasarkan di Amerika Serikat. Melihat adanya peluang usaha yang menjanjikan, sang pemilikpun mengambil keputusan untuk mencobanya dengan mulai berusaha mencari cara untuk memproduksi briket arang. Ia mendapat modal awal sebesar Rp 17 juta dari kerabatnya untuk melakukan perancangan alat produksi dengan perjanjian apabila alat yang dibuat tidak dapat menghasilkan produk sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan, maka pemilik berkewajiban mengembalikan modal tersebut kepada kerabatnya. Namun pada perjalanannya, pembuatan briket arang tersebut tidak semudah yang dibayangkan.

Saat implementasi bisnis, pada awalnya pemilik melihat mesin hidrolik untuk memproduksi briket arang rakitan pabrik berharga ratusan juta rupiah. Hampir mustahil dengan modal belasan juta rupiah dapat merancang mesin seperti buatan pabrik, oleh sebab itu kreatifitasnya muncul. Dengan mempelajari cara kerja mesin hidrolik, ia melakukan eksperimen pembuatan alat dengan cara kerja yang sama, namun dioperasikan secara manual sepenuhnya oleh tenaga manusia menggunakan peralatan sederhana yaitu dongkrak hidrolik untuk truk. Setelah peralatan tersebut dapat digunakan untuk berproduksi, maka pemilik membuka pabrik pertamanya pada bulan Februari 2007 yang berdiri di atas lahan seluas 2 ha peninggalan ayahnya di daerah Bawen, Jawa tengah. Pabrik pertama dijalankan dengan dibantu oleh 4 tenaga kerja. Untuk keperluan teknis, ia dibantu oleh seorang teman dekatnya yang menguasai aspek produksi. Pabrik sederhana tersebut beroperasi selama 8 jam per hari dengan kapasitas produksi mencapai 3 kuintal setiap harinya.

3.2. Faktor Pendorong Proses Kewirausahaan pada Tahap Perintisan

a. Faktor Internal, Seorang wirausaha memiliki faktor yang berasal dari dalam dirinya untuk mendorong perintisan sebuah usaha. Begitu pula dengan pemilik CV ini, ia memiliki beberapa faktor internal yang secara signifikan mendorong dirinya untuk melakukan perintisan usaha briket arang tersebut. Di antaranya adalah dapat mengambil inisiatif untuk bertindak, sikap toleransi terhadap resiko yang tinggi, sikap pantang menyerah dan kemampuan dalam berusaha serta pengalaman berwirausaha.

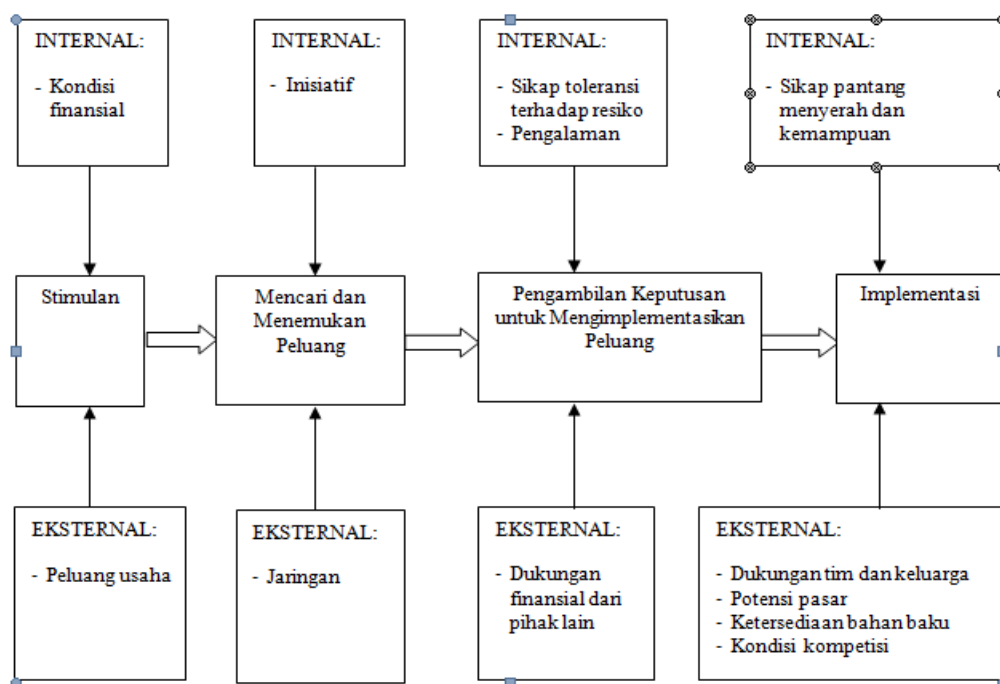
b. Faktor Eksternal, Selain faktor yang berasal dari dalam dirinya, seorang wirausaha juga memiliki faktor yang berasal dari luar dirinya seperti lingkungan, sosiologi dan organisasi. Sebagai seorang wirausaha, pemilik usaha ini memiliki faktor eksternal yang mendorong dirinya untuk merintis pabrik briket arang batok kelapa yang dimilikinya. Selain menemukan peluang usaha yang prospektif, ia juga memiliki jaringan yang luas hingga ke mancanegara, berbagai dukungan baik dari keluarga dan kerabat/sahabat yang dapat diajak bekerja sama, maupun dukungan secara finansial, serta adanya potensi pasar sekaligus ketersediaan bahan baku dan kondisi kompetisi yang relatif ringan.

Tabel 3.1. Proses Kewirausahaan dan Faktor Pendorong pada Masing-Masing Tahap Perintisan Usaha

Faktor Pendorong		
Proses Kewirausahaan	Internal	Eksternal
Stimulan	Kondisi finansial: pemilik mengalami kebangkrutan pada usaha terdahulu, kerugian material yang sangat besar dan tidak memiliki pendanaan selama satu tahun memicunya untuk merintis usaha briket arang dengan tujuan agar dapat bertahan hidup.	Peluang usaha: adanya informasi mengenai kebutuhan akan produk briket arang dari batok kelapa mendorong pemilik usaha untuk merintis usaha secara kongkrit .
Mencari dan Menemukan Peluang	Inisiatif: Pemilik memiliki inisiatif untuk menghubungi kerabatnya di luar negeri . Dari inisiatif yang diambilnya inilah ia dapat merintis bisnisnya dari ide yang dimiliki oleh kerabatnya .	Jaringan: adanya relasi dengan kerabat yang tinggal di Amerika Serikat mendorong pemilik untuk merintis usaha briket arang. Tidak semua pengusaha memiliki jaringan hingga ke mancanegara seperti ini.
Pengambilan Keputusan untuk Mengimplementasikan Peluang	<ul style="list-style-type: none"> Sikap toleransi terhadap resiko: Pemilik berani bereksperimen dengan cara <i>trial and error</i> dalam melakukan perancangan hingga merakit peralatan produksi dengan anggaran yang terbatas. Langkah tersebut beresiko tinggi mengingat besarnya kemungkinan gagal. Pengalaman: Pemilik memiliki banyak pengalaman sebagai seorang <i>entrepreneur</i>. 	Dukungan finansial dari pihak lain: kondisi finansial pemilik ketika merintis usaha briket arang tersebut sangat memprihatinkan. Dukungan finansial sangat dibutuhkan untuk memulai usaha kembali, dan dalam hal ini pemilik mendapat modal awal sebesar Rp 17 juta dari kerabatnya dengan perjanjian yang jelas
Implementasi	Sikap pantang menyerah dan kemampuan: kebangkrutan yang dialami pemilik usaha ketika berbisnis kuningan tidak menjadikannya berputus asa. Hal ini menunjukkan sikapnya yang pantang menyerah dalam berusaha. Walaupun omzet awal pabrik briketnya belum sebanding dengan bisnis yang terdahulu, ia tetap gigih mengimplementasikan usaha tersebut. Kemampuan dalam berbisnis dan mengelola usaha juga mendukung implementasi usaha barunya.	Dukungan teamwork yang baik dengan teman dekat yang menguasai bidang teknik mendukung terrealisasinya usaha briket arangnya. Dukungan keluarga : pemilik juga mendapat dukungan dari pihak keluarga berupa lahan untuk mendirikan pabrik. Dukungan ini sangat berarti, karena pemilik merintis usaha briket arangnya di tengah kondisi finansial yang sedang terpuruk. Potensi pasar : Permintaan pasar di Amerika Serikat terhadap briket arang semakin meningkat. Ketersediaan bahan baku : Indonesia merupakan negara agraris yang memiliki banyak pantai, maupun perkebunan kelapa untuk memenuhi produksi kopra. Hal ini berarti ketersediaan bahan baku berupa batok kelapa sangat berlimpah serta memiliki harga jual yang relatif terjangkau. Kondisi kompetisi : belum banyaknya kompetitor di Indonesia yang mampu memenuhi standar kualitas yang diterapkan oleh <i>buyer</i> dari Amerika Serikat dan Eropa membuat kondisi persaingan cenderung tidak ketat bagi pemilik usaha .

Elemen yang menjadi faktor pendorong pada tahapan proses Kewirausahaan dan pada Masing-Masing Tahap Perintisan Usaha dapat digambarkan sebagai berikut:

3.2. Model Proses Kewirausahaan dan Faktor Pendorong dalam Merintis Usaha



3.3.

Tahap Pengembangan

Walaupun pabrik yang sukses dirintis pemilik usaha telah memiliki kapasitas produksi yang cukup besar, namun pencapaian itu tidak membuat pemilik berpuas diri. Sembari terus menjalankan proses produksi pabriknya, ia melakukan eksperimen terus-menerus pada peralatan produksinya berdasarkan ide-idenya sendiri dengan harapan dapat meningkatkan kapasitas produksi. Hanya dalam kurun waktu 5 bulan setelah pabriknya beroperasi, tepatnya pada bulan Juli 2007 pemilik telah mengganti alat produksinya yang menggunakan *dongkrak hidrolik* dengan mesin hidrolik sebagai penggerak *alat press*. Pengembangan ini sangat berarti untuk meningkatkan efisiensi tenaga manusia karena digerakkan oleh mesin walaupun masih dioperasikan oleh manusia. Dengan inovasi yang dilakukan, pemilik berhasil meningkatkan kapasitas produksinya hingga mencapai 7 kuintal per hari. Pada saat ini pula ia mulai mempekerjakan tenaga kerja sebanyak 30 orang.

Berselang 1 bulan setelah mesin hidrolik beroperasi (Agustus 2007), pemilik langsung menambah jam kerja efektif pabrik menjadi 14 jam per hari dengan sistem *shifting* yang berarti kapasitas produksi meningkat hingga mencapai 1,4 ton per hari dan mempekerjakan 60 orang karyawan. Selain melakukan pengembangan pada kuantitas produksi, ia juga merekrut 2 orang manajer produksi dan seorang manajer administrasi.

Mengingat permintaan di Amerika Serikat akan produk briket arang dari batok kelapa terus meningkat dan seluruh hasil produksi pabriknya dibeli oleh *buyer*, maka pemilik terus berupaya untuk mengembangkan kuantitas produksinya tanpa mengurangi kualitasnya. Masih dengan sistem kerja peralatan yang sama, pada bulan Februari 2008 ia sukses meningkatkan kapasitas produksi briket arangnya hingga mencapai 2,4 ton per hari. Pengembangan yang dilakukan tidak berhenti sampai di situ, secara bertahap kapasitas produksi pabrik briket ditingkatkan hingga menembus 4,5 ton per hari pada akhir tahun 2008 dengan jumlah tenaga kerja mencapai 90 orang yang dibagi menjadi 3 *shift* kerja dan pabrik beroperasi selama 24 jam penuh.

Setelah 5 tahun pabriknya berjalan stabil, pemilik usaha melakukan ekspansi bisnis dengan mendirikan pabrik keduanya yang berlokasi di desa Bener, Kabupaten Semarang pada bulan September 2012. Selain itu, ia kembali melakukan inovasi dengan merancang alat produksi baru untuk pabrik barunya. Alat produksi yang baru menggunakan teknik cetak. Teknik baru ini dirancang untuk menyesuaikan dengan permintaan *buyer*. Produk dari pabrik kedua ini adalah briket arang berbentuk kubus berukuran 2,5cm x 2,5 cm x 2,5 cm untuk pembuatan *BBQ*, serta balok berukuran 2,5 cm x 1,5 cm x 1,5 cm untuk *shisha* dan diekspor ke Amerika Serikat, Inggris serta Belgia. Ukuran briket yang relatif kecil ini tidak memungkinkan untuk diproduksi dengan menggunakan alat pres, sehingga dibuatlah alat cetak agar kualitas produknya dapat lebih optimal. Pabrik yang berdiri di atas lahan seluas 1000M2 ini memiliki kapasitas produksi 2 ton per hari dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 30 orang, 1 manajer produksi dan 1 manajer administrasi.

Tidak membutuhkan waktu lama untuk menstabilkan pabrik, 6 bulan dirasa cukup untuk membuat pabrik keduanya telah beroperasi secara optimal seperti pabrik pertamanya dan pemilik kembali melakukan ekspansi dengan membuka pabrik ketiganya yang hanya berjarak 200M dari pabrik keduanya pada bulan Maret 2013. Untuk

mendirikan pabrik yang terbaru ini, ia menggandeng 2 orang investor dari Jakarta, yang salah satunya juga menjadi manajer administrasi di pabrik yang berdiri di atas lahan seluas 1500M² ini memiliki kapasitas produksi 3 ton per hari dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 45 orang yang dibagi menjadi 3 *shift*. Untuk jajaran manajerial masih sama dengan pabrik sebelumnya, hanya ditambah seorang manajer administrasi dan seorang manajer produksi, sedangkan manajer administrasi yang sebelumnya dipindah ke bagian *purchasing*. Pabrik terbaru ini berproduksi untuk melayani pasar Jerman dengan briket berbentuk kubus berukuran 2,5cm x 2,5 cm x 2,5 cm dan memiliki spesifikasi produk baru yang belum pernah diterapkan sebelumnya. Kadar abu yang ditetapkan kurang dari 1,8% dan tidak ada toleransi terhadap keretakan fisik pada briket untuk menjamin kualitas briket yang diklaim merupakan produk terbaik yang pernah diproduksi.

Pada saat ini dapat dikatakan bahwa usaha pemilik telah mencapai kesuksesan dengan perkembangan yang sangat signifikan dalam jangka waktu yang belum terlalu lama. Dalam kurun waktu 6 tahun, pabrik briket arang yang dimilikinya telah mencapai 3 buah, tujuan ekspornya adalah 4 negara maju. Jumlah karyawan yang pada awalnya hanya 4 orang telah mengalami peningkatan menjadi 165 orang, jumlah manajer yang pada awalnya hanya 2 orang telah bertambah menjadi 8 orang, dan yang terpenting adalah kapasitas produksi yang meningkat tajam dari 3 kuintal menjadi 9,5 ton per hari.

Ketika disinggung mengenai rahasia dan kunci kesuksesan dalam pengembangan bisnisnya, pemilik berkata

“Kunci utama dalam pengembangan bisnis adalah kepercayaan dari para buyer. Bagi saya kepercayaan adalah segalanya, apabila seseorang diberi kepercayaan kecil dan dapat memegangnya dengan baik, maka kepercayaan yang diberikan akan semakin besar. Dari kepercayaan yang semakin besar, maka pihak yang memberikan kepercayaan juga akan semakin banyak.”

Hal inilah yang dirasakannya dalam kurun waktu 6 tahun terakhir. Pada awal perintisan usaha briket arangnya, Pemilik hanya memiliki seorang *buyer* dan kuantitas pembeliannya pun relatif kecil, namun karena ia tidak pernah menyalahgunakan kepercayaan sekecil apa pun yang diberikan, maka seiring berjalannya waktu ia semakin dipercaya untuk memproduksi dan menjual briket arang dengan kuantitas yang semakin meningkat secara bertahap. Selain itu, karena nama CV CPJ telah semakin dikenal di dunia “perbriketan”, maka jumlah *buyer* yang memberi kepercayaan kepadanya juga semakin bertambah hingga mencapai 3 orang pada saat ini. Tentu saja untuk membangun dan menumbuhkan kepercayaan bukan merupakan hal yang mudah. Walaupun demikian, pemilik pernah menyampaikan pernyataan sebagai berikut

“Untuk mendapatkan kepercayaan hanya dibutuhkan langkah sederhana. Dalam usaha briket, saya selalu berpegang pada prinsip 3K dari dulu sampai sekarang. Asal kita selalu bekerja sesuai dengan prinsip tersebut, maka dengan sendirinya kepercayaan akan didapatkan.”

K yang pertama dari prinsip 3K adalah Kualitas, artinya briket arang yang diproduksi oleh CV. CPJ memiliki kualitas yang terbaik karena spesifikasi produknya disesuaikan dengan standar yang berlaku di Amerika Serikat dan Eropa (tertinggi di seluruh dunia). K yang kedua adalah Kuantitas, artinya kapasitas produksi briket arang yang dihasilkan oleh CV. CPJ memiliki standar tertentu yang telah disepakati dengan pihak *buyer*. Mengingat seluruh produk yang dihasilkan ditujukan untuk melayani pasar ekspor, kapasitas produksi merupakan hal yang sangat penting, karena apabila kapasitas produksi tidak mencukupi atau kecepatan produksi kurang memadai, maka tidak memungkinkan untuk melayani pasar ekspor. K yang ketiga adalah Komitmen, dalam hal ini adalah kestabilan baik kualitas maupun kuantitas produk yang dihasilkan. Komitmen dapat dicapai dengan melakukan *Quality Control* yang ketat pada setiap stasiun kerja di pabrik. Karena adanya target dalam hal kriteria kualitas dan *deadline* penyelesaian produksi per kontainer yang ditentukan oleh *buyer*, maka pihaknya menempatkan seorang *quality controller* di lokasi pabrik untuk membantu pemilik memastikan proses produksinya berjalan dengan baik dan lancar.

Kepercayaan yang diperoleh pemilik dari para *buyernya* tidak hanya berhenti pada transaksi jual-beli. Lebih dari itu, ia mendapatkan manfaat yaitu kemudahan dalam mengakses permodalan dari para *buyer*. HM yang merupakan salah satu perwakilan dari pihak *buyer* di Indonesia menjelaskan bahwa ketika membutuhkan suntikan dana, maka para *buyer* dengan penuh kepercayaan membayar lunas pesanan briketnya walaupun proses produksi baru dimulai. Bahkan ketika mesin-mesin produksi milik CV. CPJ memerlukan peremajaan, maka HM bersedia memberikan kredit lunak tanpa agunan kepada pemilik yang pelunasannya dilakukan secara bertahap dengan memotong pembayaran pembelian briket arang dengan jumlah tertentu setiap kali pengiriman.

Untuk dapat selalu berpegang pada prinsip 3K guna menjaga kepercayaan dari para *buyer*, pemilik tidak hanya menerapkan prinsip tersebut sebagai pedoman kerja dirinya sendiri, namun juga ditanamkan pada seluruh karyawannya. Hal ini dibenarkan oleh manajer produksi pabrik kedua CV CPJ dengan pernyataan sebagai berikut

“Babahe (panggilan akrab pemilik di kalangan para karyawan) adalah bos yang paling santai pada saat tidak membahas masalah produksi, tetapi beliau bisa menjadi sangat saklek (tidak fleksibel) ketika sudah membicarakan masalah produksi. Semua karyawan mulai dari tukang sortir hingga

manajer juga dibiasakan mengikuti prinsip 3K tersebut dan dampaknya dapat membuat kami semua menjadi lebih disiplin dalam bekerja.”

4.3. Faktor Pendorong Proses Kewirausahaan pada Tahap Pengembangan

- Faktor Internal**, Setelah berhasil melakukan perintisan sebuah usaha, seringkali seorang wirausaha tidak cukup puas dengan pencapaiannya dan terdorong untuk melakukan pengembangan pada usaha yang dimilikinya. Seperti halnya pada tahap perintisan, terdorongnya seorang wirausaha untuk mengembangkan bisnisnya dipengaruhi oleh beberapa faktor yang di antaranya berasal dari dalam dirinya seperti memiliki kreatifitas yang tinggi, jiwa kepemimpinan, serta komitmen dan visi.
- Faktor Eksternal**, Dalam mengembangkan sebuah usaha yang telah berhasil dirintis, seringkali seorang wirausaha mendapat dukungan dari pihak lain yang menjadi faktor pendorong melakukan pengembangan usaha. Dalam hal ini pemilik juga mendapat dukungan dari pihak lain sehingga ia mengambil tindakan untuk terus melakukan pengembangan pabrik briket arangnya. Pihak yang mendukungnya di antaranya lingkungan industri, akses permodalan yang mudah, investor dan bankir serta tim.
- Faktor Strategi Berwirausaha**, Strategi berwirausaha sangat erat dengan keberhasilan seorang wirausahawan dalam mengelola bisnisnya, termasuk pada saat melakukan pengembangan usaha. Strategi berwirausaha yang dimiliki oleh pemilik berperan penting dalam menyumbang kesuksesan pengembangan usaha briket arang yang dimilikinya. Beberapa strategi berwirausaha yang memiliki kontribusi signifikan adalah kemampuan untuk memecahkan masalah yang dihadapi sekaligus pengambilan keputusan dalam mengelola bisnis, strategi manajerial, kemampuan untuk melakukan perencanaan dan negosiasi.

Tabel 4.3. Proses Kewirausahaan dan Faktor Pendorong PerTahap Pengembangan Usaha

Faktor Pendorong Proses Kewirausahaan	Internal	Eksternal	Strategi Berwirausaha
Pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> Kreatifitas: merupakan faktor krusial dalam pengembangan usaha terutama saat peningkatan kapasitas produksi, pengembangan variasi bentuk, ukuran dan spesifikasi briket yang juga menuntut modifikasi peralatan produksi. Komitmen: <i>quality control</i> yang sangat ketat sesuai dengan spesifikasi produk serta ketepatan waktu penyelesaian produksi sesuai dengan target atau perjanjian. 	<ul style="list-style-type: none"> Lingkungan industri: Pengembangan usaha yang dilakukan sangat terbantu oleh dukungan mitra-mitra bisnisnya, seperti <i>buyer</i> yang meningkatkan kuantitas pembelian secara kontinu, serta belum adanya pesaing yang <i>head to head</i> secara langsung dengan CV. CPJ. Akses permodalan: Pemilik memiliki akses permodalan yang mudah kepada para <i>buyer</i>. Karena ia telah mendapat kepercayaan penuh, para <i>buyer</i> dapat memberikan kredit lunak 	Bernegosiasi: pemilik memiliki kemampuan bernegosiasi yang baik, hal ini dapat dibuktikan dengan keberhasilannya untuk mencapai <i>deal</i> dengan pihak pemasok maupun <i>buyer</i> . Juga dari penawaran dan permintaan kenaikan harga jual briket arang yang diajukan selalu disepakati oleh pihak <i>buyer</i> .
Penciptaan	Inovatif: pemilik terus melakukan inovasi pada peralatan produksi, mesin produksi, komposisi serta hal-hal yang bersifat teknis lainnya dengan tujuan untuk mengembangkan kualitas dan kuantitas produknya.	Dukungan investor dan bankir: pemilik membuka kesempatan bagi investor yang berminat untuk bekerja sama mendirikan pabrik. Dukungan bank pun cukup berperan dengan pinjaman yang diberikan untuk mendirikan pabrik baru	Perencanaan: pemilik mampu melakukan perencanaan dalam penciptaan kreasi baru pada sistem produksinya, dan pencarian sumber bahan baku baru

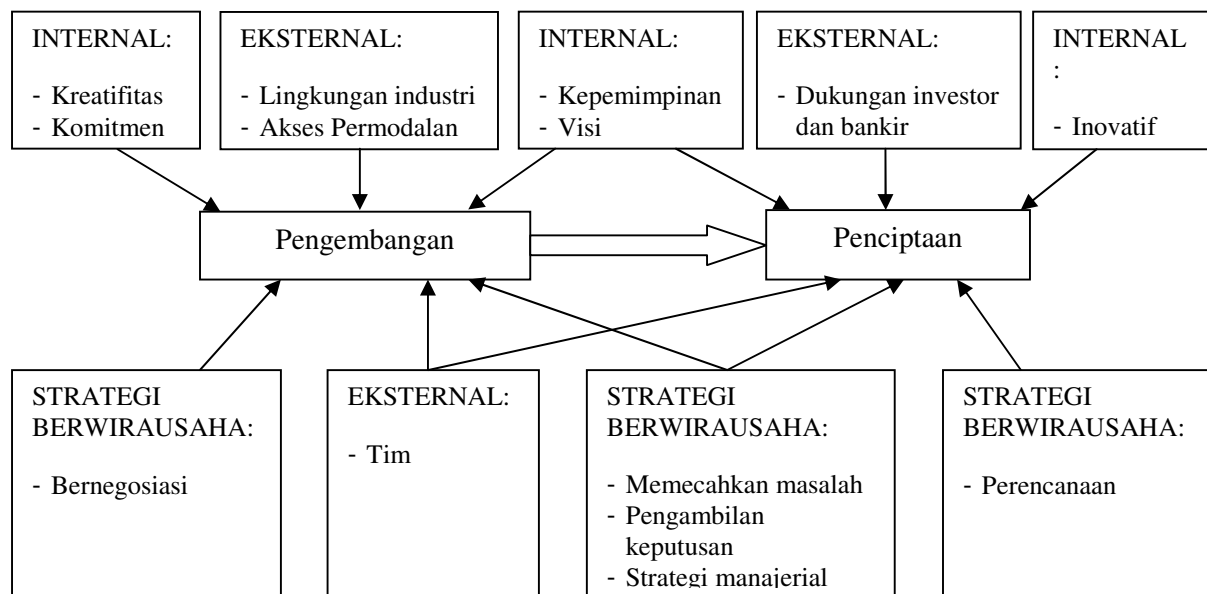
Selain faktor pendorong yang menonjol pada masing-masing tahap proses kewirausahaan, Pemilik dalam mengembangkan usaha juga memiliki faktor pendorong internal, eksternal dan strategi berwirausaha yang secara umum berpengaruh pada semua tahap baik pengembangan maupun penciptaan.

Tabel 4.4. Faktor Pendorong dalam Mengembangkan Usaha Secara Umum

Faktor Pendorong Proses Kewirausahaan	Internal	Eksternal	Strategi Berwirausaha
Pengembangan	• Kepemimpinan: pemilik	Tim: Tim manajemen	• Memecahkan masalah: Pemilik

dan Penciptaan	<p>menerapkan sistem serius tapi santai pada para karyawannya. Dalam komunikasi sehari-hari, ia memperlakukan karyawan seperti teman, namun untuk hal yang berkaitan dengan pekerjaan, ia sangat tegas terhadap karyawan-karyawannya. Mengingat produk yang diproduksi memiliki standar kualitas yang sangat tinggi, maka ia tidak mentolerir apabila terjadi kesalahan yang dilakukan para karyawannya.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visi: pemilik memiliki visi ke depan untuk selalu mengembangkan usahanya, visi tersebut direalisasikan ke dalam perencanaan- pengembangan usaha serta mencari investor untuk mendukungnya. 	<p>usaha yang dibawah oleh Pemilik kompak untuk mendukung pengembangan usaha, baik dalam hal pengembangan produk maupun penciptaan kreasi baru. Setiap orang menjalankan fungsinya masing-masing dengan baik. Pemilik juga sangat solid, setiap ada permasalahan, Pemilik selalu menyikapi dengan bijak.</p>	<p>selalu sigap baik melakukan langkah yang bersifat antisipatif maupun preventif untuk mengatasi berbagai permasalahan. Setiap ada masalah pada timnya, ia selalu menghadapi dengan kepala dingin serta menyelesaikannya secara kekeluargaan tanpa pernah disertai emosi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategi Manajerial: Pemilik bertindak sebagai pemilik sekaligus manajer. Hal ini menuntutnya untuk memiliki strategi jitu dalam mengelola usahanya yang dapat dilihat dari langkah-langkah konkret yang diambilnya dalam menjaga kualitas, kuantitas dan komitmen serta membawahi puluhan tenaga kerja dan manajer dalam satu pabrik.
----------------	---	--	---

Gambar 4.3. Model Proses Kewirausahaan dan Faktor Pendorong dalam Mengembangkan Usaha



4.4. Pembahasan

Seorang wirausahawan dapat dikatakan sukses ketika dirinya tidak hanya dapat merintis suatu usaha, namun juga mampu mengembangkannya. Seperti Pemilik yang berhasil merintis usaha briket arang dari batok kelapa mulai dari nol dan mengembangkannya hingga pabrik ketiga serta memiliki total kapasitas produksi hingga ratusan ton setiap bulan yang seluruhnya ditujukan untuk melayani pasar ekspor. Pencapaian kesuksesan yang diraihny dalam waktu relatif singkat tersebut dapat menjadi inspirasi bagi kita yang berniat menggeluti dunia *entrepreneurship*.

Berawal dari kebangkrutannya pada usaha terdahulu, Pemilik justru mendapat stimulan untuk merintis usaha baru. Keberhasilannya dalam melakukan perintisan usaha briket arang tersebut didorong oleh berbagai faktor-faktor internal seperti inisiatif dalam mencari peluang usaha, sikap toleransi terhadap resiko untuk mencoba hal baru, hingga pengalaman serta sikap pantang menyerah dan kemampuan untuk mengeksekusi peluang yang ada. Ditambah dorongan faktor-faktor eksternal seperti peluang usaha yang terbuka, bekal jaringan yang luas hingga Amerika Serikat, dukungan orang yang ahli di bidang teknik sebagai tim kerja, dukungan keluarga serta finansial dalam hal modal awal usaha, adanya pasar yang potensial, ketersediaan bahan baku yang memadai, kompetisi yang relatif ringan semakin memantapkan proses perintisan bisnis tersebut hingga terimplementasikan.

Pengembangan usaha tidak kalah pentingnya dengan proses perintisan. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat perkembangan usaha yang meningkat pesat dalam waktu enam tahun (Tabel 4.3). Dalam mengembangkan usahanya, ia mempelajari cara kerja mesin produksi buatan pabrik, kemudian melakukan pengembangan dan penciptaan atas alat produksi dengan spesifikasi yang disesuaikan dengan kualitas, kuantitas, bentuk serta ukuran briket yang diminta. Teknologi terapan yang diaplikasikan pada sistem produksinya merupakan hasil dari eksperimen Pemilik sendiri. Begitu pula dengan spesifikasi produk baru, teknik produksi baru, pencarian bahan baku baru, manajemen baru seluruhnya merupakan kesuksesan pengembangan hasil inovasi dan kreasinya. Dengan prinsip 3K (Kualitas, Kuantitas, Komitmen), Pemilik sukses mendapatkan kepercayaan dari para *stakeholder*. Menurutnya, kepercayaan mereka yang terus meningkat dari waktu ke waktu merupakan kunci utama kesuksesan pengembangan usahanya. Pemilik merupakan sosok pribadi yang kreatif, inovatif, memiliki komitmen, visi dan jiwa kepemimpinan. Berbagai karakter wirausahawan sukses tersebut menjadi faktor internal yang mendorong pengembangan usaha. Kreatifitas dan inovatifitas Pemilik dapat dilihat dari penggunaan teknologi produksi yang murni merupakan rancangannya sendiri, sekaligus pengembangannya hingga saat ini, tidak ada satu pun alat produksi yang dibeli secara utuh dari produsen. Komitmen merupakan bagian dari prinsip 3K yang selalu dipegangnya dalam menjalankan usaha, ditambah dengan visi yang diimplementasikan dalam perencanaan-perencanaan matang dan sistem kepemimpinan serius tapi santai menjadikan proses pengembangan bisnisnya menjadi semakin cepat memperoleh pencapaian yang diharapkan. Karena selalu berkomitmen dalam menjalankan usaha, maka Pemilik selalu mendapat dukungan faktor-faktor eksternal terutama kepercayaan dari berbagai pihak baik *buyer*, pemasok, maupun investor atau perbankan. Kepercayaan tersebut yang menjadikan bisnisnya dapat berkembang pesat. Bahkan akses permodalan ke *buyer* pun merupakan hal mudah bagi Pemilik, salah satu nilai tambah yang jarang dimiliki oleh wirausahawan pada umumnya. Selain itu dukungan dari tim manajemen juga turut menjadi faktor pendorong pengembangan usahanya.

Dalam melakukan pengembangan usaha, tidak hanya faktor internal dan eksternal saja yang menjadi pendorong, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor strategi berwirausaha. Sebagai wirausahawan handal, Pemilik memiliki strategi berwirausaha yang mumpuni. Ia selalu mengambil tindakan antisipatif maupun preventif sekaligus mengambil keputusan yang tepat untuk memecahkan masalah dalam proses produksi pabriknya, memiliki kemampuan negosiasi dan perencanaan yang baik, serta kemampuan manajerial yang tidak diragukan dalam mengelola sumber daya manusia dan berbagai aspek dalam usahanya.

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Dari hasil wawancara yang dilakukan, dapat diperoleh kesimpulan bahwa pencapaian suatu usaha tidak lepas dari proses kewirausahaan pemiliknya dan juga faktor-faktor pendorong yang mendukungnya. CV CPJ, UKM yang memproduksi di bidang briket arang dari batok kelapa berhasil mengekspor produknya ke Amerika Serikat dan Eropa hingga ratusan ton setiap bulannya. Pencapaian yang terbilang hebat tersebut merupakan hasil kerja keras dari pemiliknya dalam merintis dan mengembangkan usahanya.

Pada tahap perintisan, proses kewirausahaannya berawal dari kegagalan bisnis terdahulu dan kebangkrutan yang menjadi stimulan baginya. Karena adanya tuntutan untuk bertahan hidup dan tidak ada penghasilan yang diperoleh, maka ia mencari peluang usaha dan menemukannya dari kerabatnya yang tinggal di Amerika Serikat. Berikutnya, proses kewirausahaannya mencapai tahap pengambilan keputusan untuk mengimplementasikan peluang usaha yang ada dengan melakukan eksperimen perancangan alat-alat produksi secara *trial and error*. Proses kewirausahaan pada tahap perintisan didukung oleh faktor-faktor pendorong internal dan eksternal. Faktor internal yang dimilikinya adalah inisiatif, toleransi terhadap resiko, pengalaman dan kegigihan. Sedangkan faktor eksternal seperti jaringan, dukungan baik dari tim maupun keluarga serta finansial, keterpaksaan dan keadaan, peluang usaha yang meliputi potensi pasar, ketersediaan bahan baku, kompetisi.

Pada tahap pengembangan, proses kewirausahaan pemilik CV CPJ tidak melewati tahap duplikasi karena ia tidak meniru ide-ide orang lain namun melakukan pengembangan atas ide-idenya sendiri yang menghasilkan diversifikasi bentuk, ukuran dan spesifikasi produk, serta membentuk manajemen baru dan pencarian bahan baku baru seiring meningkatnya kapasitas produksi. Proses kewirausahaan CV. CPJ pada tahap pengembangan ini didorong oleh faktor-faktor yang dibagi menjadi tiga, yaitu faktor pendorong eksternal, internal, dan strategi berwirausaha. Faktor internal meliputi kreatifitas, inovatif, kepemimpinan, komitmen dan visi. Faktor eksternal meliputi lingkungan industri yang terdiri dari *buyer*, pemasok dan pesaing, dukungan tim, investor dan bankir, serta akses permodalan. Sedangkan faktor strategi berwirausaha yang dimiliki adalah kemampuan memecahkan masalah, perencanaan, bernegosiasi, pengambilan keputusan dan strategi manajerial.

5.2. Saran

Saran yang dapat diberikan kepada pemilik, adalah sebaiknya ia lebih memberikan batasan akses informasi terhadap seluruh sistem produksi yang dimilikinya dari kalangan umum. Ia suka berbagi pengetahuan dan

pengalaman dengan siapa saja, namun alangkah baiknya diberikan peraturan untuk membatasi kegiatan observasi dan pendokumentasian sistem produksi tanpa izin resmi dari instansi yang jelas.

Selain mengenai pembatasan akses informasi perusahaan serta hak paten, saran lain yang dapat diberikan adalah sebaiknya pemilik usaha memberikan *Standart Operating Procedure* (SOP) yang lebih jelas bagi para karyawan untuk meningkatkan efisiensi. Hanya dengan memberikan target penyelesaian per kontainer saja para tenaga kerja sudah dapat bekerja secara optimal, namun ia kurang memperhatikan detail proses pekerjaan mereka yang terkadang menyebabkan adanya kemungkinan timbulnya inefisiensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhi, Ariwibowo Suprajitno, Sri Bawono. 2009. *Kecerdasan Entrepreneur*. Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Adiningsih, Sri. 2011. *Regulasi Dalam Revitalisasi Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia*. <http://lfip.uscschooloflaw.org>
- Azzahra, Rizzashani. 2009. *Perilaku Wirausaha Mahasiswa Institut Pertanian Bogor Peserta Program Kreativitas Mahasiswa Kewirausahaan (PKMK) dan Program Pengembangan Kewirausahaan Mahasiswa (PPKM)*. Skripsi Program S1 Departemen Agribisnis Institut Pertanian Bogor.
- Bygrave, William D. 1994. *The Portable MBA in Entrepreneurship*. John Wiley & Sons Inc, New Jersey.
- Hendro. 2011. *Dasar-Dasar Kewirausahaan*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mazubane, Ewart Mphilisi. 2009. *A Strategic Entrepreneurial Model to Develop Females for Tourism Related Businesses*. Thesis Program S2 Nelson Mandela University.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Penerbit PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Rafinaldy, Neddy. 2004. *Prospek Pengembangan Ekspor UKM*. <http://www.smecca.com>
- Saputro, Rendy Kristiawan. 2011. *Proses Kewirausahaan pada Art Angel*, Skripsi Program S1 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana (tidak dipublikasikan).
- Setiadji, Bachtiar Hasan. 2010. *Cara Praktis Membangun Wirausaha*. Penerbit Pustaka Ramadhan, Bandung.
- Winardi, J. 2004. *Entrepreneur dan Entrepreneurship*. Penerbit Prenada Media, Jakarta.
- Zimmerer, Thomas.W, Norman.M.Scarborough. 2012. *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.