

# KUALITAS INVESTASI DALAM MERINTIS DAN MENGELOLA USAHA KECIL

Ikaputera Waspada,<sup>1)</sup> Hari Mulyadi,<sup>2)</sup>  
M. Arief Ramdhany<sup>3)</sup> & Endang Supardi<sup>4)</sup>

## ABSTRAK

*Kualitas investasi di usaha kecil terus dikembangkan sesuai dengan tuntutan economic of scale. Investasi usaha kecil dewasa ini sangat menjanjikan keberlangsungan keberhasilan. Kemampuan meraih masa depan yang baik, meraih kepercayaan, produktivitas dan pengendalian keuangan terhadap sumber daya keuangan pada tingkat risiko tertentu adalah kualitas investasi usaha kecil pada masa depan.*

*Pada era globalisasi dan liberalisasi perdagangan kunci keberhasilan terletak pada peningkatan kompetisi dan daya saing usaha kecil yang lebih efektif dan efisien. Hanya usaha kecil yang berskala dunia mampu bersaing di pasar global dengan kandungan lokal. Bisnis berskala kecil yang mampu bersaing di pasar global adalah harapan pengendalian kegiatan pendanaan guna perekonomian masa datang untuk penetapan keputusan kualitas investasi yang tepat.*

## Pendahuluan

Pada era globalisasi dan liberalisasi perdagangan hanya usaha yang berskala dunia mampu bersaing di pasar global. Bisnis berskala kecil yang kuat, yang mampu bersaing di tingkat global adalah harapan pengendalian kegiatan perekonomian pada masa datang. Untuk itu tuntutan perbaikan kualitas usaha kecil secara berkesinambungan atas dasar kualitas sumber daya manusia dan kualitas organisasi usaha kecil serta bisnis usaha kecil itu sendiri, diharapkan mampu memberi pencerahan pada masa depan. Goetsch dan Davis dalam Fandy T (2000) mengungkapkan bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis

yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Di lingkungan usaha kecil perhatian terhadap kualitas sumber daya manusia masih diabaikan. Kondisi ini tercerminkan dari adanya pandangan preferensi individu yang mampu memimpin perusahaan dengan baik, ketergantungan pada tindakan operasional semata dan rendahnya pemahaman strategi pelebagaan yang dimiliki. Akibatnya organisasi usaha kecil memiliki tindakan :

1. Pimpinan organisasi sebagai pengendali keseluruhan bisnis.

---

<sup>1)</sup> Ikaputera Waspada, Dosen Program Pendidikan Ekonomi dan Koperasi, Jurusan Pendidikan Ekonomi FPIPS UPI Bandung.

<sup>2)</sup> Hari Mulyadi, Dosen Program Pendidikan Tata Niaga/Manajemen Bisnis, Jurusan Pendidikan Ekonomi FPIPS UPI Bandung.

<sup>3)</sup> M. Arief Ramdhany, Dosen Program Pendidikan Akuntansi, Jurusan Pendidikan Ekonomi FPIPS UPI Bandung.

<sup>4)</sup> Endang Supardi, Dosen Program Manajemen Perkantoran, Jurusan Pendidikan Ekonomi FPIPS UPI Bandung.

2. Pola investasi masih mendasarkan pada kultur.
3. Jaringan bisnis yang tidak tersedia.
4. Tidak memiliki hierarki wewenang dan tanggung jawab.
5. Prinsip strategi bisnis masih bersifat simbolis.
6. Kematangan manajerial yang rendah dan sangat melekat pada hakekat bisnisnya.

Kedudukan ini memperlemah usaha kecil dalam mengembangkan inovasi dan kreativitas serta lemah dalam menguasai pangsa pasar. Kondisi seperti ini menghadirkan beberapa tantangan besar bagi berbagai aspek kehidupan organisasi. Salah satunya adalah aset organisasi yang paling penting, yaitu pengendalian investasi keuangan. Fandy Tjiptono (2001) mengungkapkan bahwa tantangan-tantangan pokok tersebut meliputi empat kategori, yakni tantangan organisasional, tantangan lingkungan, tantangan internasional, dan tantangan kesamaan perlakuan pekerja. Untuk itu kualitas pengendalian investasi keuangan di usaha kecil perlu mendapat bantuan dalam peningkatan kemampuan kualitas manajerial, agar organisasi usaha kecil menjadi kuat dan tidak terbatas pada kesederhanaan sistem dan rendahnya manajerial usaha.

### **Organisasi Usaha Kecil pada Masa Depan**

Batasan yang paling umum diberikan tentang perusahaan kecil, adalah perusahaan yang mempekerjakan kurang dari 500 orang dan mempunyai tingkat penjualan \$20 juta per tahun. Menurut *Small Business Administration*, perusahaan kecil adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola secara mandiri, serta tidak dominan dalam bidang operasinya, dan tidak terlibat dalam praktek inovasi (Wheelen, 2000).

Kegiatan usaha kecil dikembangkan guna memecahkan masalah pembangunan

yang berupa pengangguran, kemiskinan dan keterbelakangan. Djoko Sarwono (2002), mengungkapkan dalam struktur perekonomian sektor usaha kecil mempunyai peran yang strategis dalam :

1. Jumlah industrinya relatif banyak dan terdapat di setiap sektor ekonomi, sekitar 99,9 % dari total unit usaha di Indonesia
2. Jumlah tenaga kerja yang terserap relatif tinggi, yaitu sekitar 99,4 % dari seluruh tenaga kerja
3. Bahan baku lokal yang digunakan dalam proses produksi relatif lebih besar
4. Usaha kecil memberikan kontribusi sekitar 59,4 % terhadap Produk Domestik Bruto (PDB)

Meskipun terdapat kemiripan antara perusahaan kecil dengan kewirausahaan, keduanya mempunyai perbedaan. Perbedaan mendasar dari keduanya tidak terletak pada produk dan jasa, tetapi pada pandangan dasar mengenai pertumbuhan dan inovasi. Menurut Donal Saxton dalam Wheelen, (2000), perencanaan strategis menjadi elemen integral dalam perusahaan wirusaha dibanding perusahaan kecil (mulai dari produk tunggal kemudian berkembang segera setelah melihat orientasi perusahaan lain). Oleh karena itu usaha kecil merupakan bentuk perusahaan berskala kecil dalam usaha yang memiliki kemandirian, inovatif untuk meraih keuntungan. Usaha kecil ini menghadapi tantangan-tantangan baru yang muncul pada era globalisasi.

Tantangan-tantangan baru yang muncul tentu saja harus ditanggapi dan dikelola secara positif, agar tercapai hasil yang optimal. Untuk itu dibutuhkan perubahan dan perombakan atas pendekatan dan model yang selama ini dipraktekkan. Mary Jo Hatch (1997), mengungkapkan bahwa kontribusi perubahan jaringan organisasi bisnis tidak lepas dari orientasi pada pengendalian keuangan, budaya, struktur fisik, struktur sosial dan teknologi. Kondisi mengembangkan jaringan organisasi bisnis,



dalam hal ini usaha kecil, berubah pada masa depan.

Pada umumnya banyak sekali perusahaan yang selama beberapa dekade terakhir masih menganut prinsip yang menekankan bahwa kunci sukses organisasi adalah efisiensi dan skala ekonomis. Tidak pernah disinggung aspek *creativity* dan *flexibility*. Oleh sebab itu, banyak bermunculan organisasi-organisasi yang besar yang melakukan desentralisasi bidang manufaktur, namun seluruh kebijakan korporat dan pengendalian finansial disentralisasikan berdasarkan struktur hierarkis. Akibatnya, organisasi semacam itu cenderung menjadi lamban dan birokratis, serta mengutamakan stabilitas dinamika (*status quo*). Kondisi ini jelas tidak mampu menghadapi dinamika lingkungan bisnis masa kini yang penuh gejolak (*turbulent*).

Model organisasi pada masa depan yang dipaparkan pada tabel 1, didasarkan atas konsep *Total Quality Management (TQM)*. Filosofi dasar dari *TQM* berupaya meningkatkan produktivitas dan daya saing global melalui penyempurnaan secara terus-menerus

atas kemampuan dan kualitas sumber daya manusia, produk, jasa, proses, dan lingkungan organisasi. Beberapa komponen yang menjadi karakteristik pokok konsep tersebut ini meliputi :

1. Fokus pada pelanggan internal (para karyawan) dan pelanggan eksternal.
2. Fokus terhadap kualitas, termasuk berupaya memenuhi atau melampaui standar kualitas internasional (seri ISO 9000 dan ISO 14000).
3. Pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan.
4. Komitmen jangka panjang.
5. Mengutamakan kerjasama tim (*team-work*).
6. Perbaiki sistem secara berkesinambungan.
7. Menekankan pentingnya pendidikan dan pelatihan.
8. Kebebasan yang terkendali.
9. Adanya kesatuan tujuan.
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.
11. Melekatkan budaya bisnis yang dikembangkan secara turun temurun.

**Tabel 1. Reinventing the Corporation**

Model Saat Ini	Aspek Perubahan	Prototip Abad 21
Hierarkis	<b>ORGANISASI</b>	Jaringan
<i>Self-sufficient</i>	<b>STRUKTUR</b>	Interdependensi
Keamanan	<b>HARAPAN PEKERJA</b>	Perkembangan personal
Homogen	<b>ANGKATAN KERJA</b>	Budaya yang beragam
Dikerjakan secara individual	<b>PEKERJAAN</b>	Dikerjakan oleh tim kerja
Domestik	<b>PASAR</b>	Global
Biaya	<b>KEUNGGULAN</b>	Waktu
Laba	<b>FOKUS</b>	Pelanggan
Modal	<b>SUMBER DAYA</b>	Informasi
Dewan direksi	<b>KEKUASAAN</b>	Stakeholders
Apa yang mampu dicapai	<b>KUALITAS</b>	Tidak ada kompromi
Otokratik	<b>KEPEMIMPINAN</b>	Inspirasional

Sumber : Cassio, W. (1995), *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 4<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill, Inc., p.4. dalam Fandy Tjiptono (2001)

## Faktor-faktor Penentu Kemajuan Usaha Kecil dalam Bisnis

Kegiatan usaha kecil sangat populer dewasa ini. Kegiatan usaha kecil yang dimaksudkan adalah usaha kecil dengan modal kerja kurang dari 25 juta, dengan tingkat kemampuan wirausaha tertentu. Mereka mampu sebagai penggerak perkembangan ekonomi dan inovator pertumbuhan ekonomi. Schumpeter dalam Boediono (1982), berpendapat bahwa motor penggerak perkembangan ekonomi adalah suatu proses yang diberi nama inovasi. Pelaku inovasi lebih dikenal dengan istilah *entrepreneur* (wiraswasta). Kemajuan ekonomi suatu masyarakat bisa diterangkan dengan adanya inovasi para *entrepreneur*.

Filion dalam Harimurti (1998), menjelaskan bahwa wirausaha adalah orang yang imajinatif, yang ditandai oleh kemampuannya dalam menetapkan sasaran serta dapat mencapai sasaran-sasaran itu. Mereka juga memiliki kesadaran tinggi untuk menemukan peluang-peluang, membuat keputusan dengan menerapkan inovasi yang memiliki resiko moderat. Schumpeter dalam Boediono (1982), mengungkapkan mereka bersedia mengambil resiko usaha tersebut oleh hal-hal sebagai berikut :

1. Adanya kemungkinan bagi mereka untuk memetik keuntungan monopolistik apabila usahanya berhasil.
2. Adanya semangat dan keinginan pada diri mereka untuk bisa "mengalahkan" saingan-saingan mereka melalui ide-ide baru.

Hal lain yang mampu membantu pengembangan kegiatan usaha kecil adalah pemahaman tentang teknologi. Geoffrey G. Meredith (2000), mengungkapkan bahwa teknologi-teknologi baru akan mempunyai dampak besar pada bisnis pada masa yang akan datang. Kegiatan usaha yang selalu memperhatikan dengan baik perkembangan-perkembangan teknologi dan menggunakannya, telah menyadari akan pengaruh dari teknologi terhadap operasi bisnis.

Keberhasilan usaha kecil juga sangat ditentukan oleh desain pekerjaan individu. Kemapanan ketrampilan individu secara bervariasi diduga mempunyai hubungan dengan tujuan organisasi dalam mempertanggungjawab hasil yang dicapai. Keberhasilan melaksanakan usaha kecil sebagai bentuk pengembangan motivasi kerja yang tinggi. Desain pekerjaan individu yang terkait dengan keberhasilan usaha kecil dinyatakan sebagai berikut :

1. Organisasi (perusahaan) harus mampu membagi pekerjaan dan mengelompokkan pekerjaan sejenis menjadi unit kerja. Di dalam setiap unit kerja harus jelas tugas-tugas pokoknya.
2. Organisasi (perusahaan) harus mampu menetapkan persyaratan keterampilan dan pengalaman kerja untuk dapat melaksanakan tugas pokok unit kerja yang menunjang pencapaian tujuan bisnisnya.
3. Organisasi (perusahaan) harus mampu merekrut dan menempatkan tenaga kerja sesuai dengan tugas-tugas pokok setiap unit kerja.
4. Dalam pelaksanaan pekerjaan oleh setiap pekerja yang telah memenuhi persyaratan tersebut, diperlukan kemampuan para manajer untuk memberikan motivasi kerja, agar pekerjaan berlangsung secara berkualitas.
5. Dari pelaksanaan pekerjaan yang dapat memberikan kepuasan kerja, akan diperoleh berbagai informasi sebagai umpan balik untuk memperbaiki dan penyempurnaan desain ulang pekerjaan individual. (Hadari Nawawi, 2000).

Selain itu, terdapat pula budaya organisasi yang harus diperhatikan dalam peningkatan kualitas usaha kecil. Kreitner dan Kinichi (2000), mengungkapkan bahwa budaya organisasi melibatkan bahasa, kebiasaan, nilai, sikap, komunikasi dan hasil yang diharapkan sehingga mampu membentuk warna perilaku organisasi yang diinginkan dengan lingkungan yang mempengaruhinya. Ditambahkan pula budaya



perusahaan merupakan sekumpulan keyakinan, harapan, nilai yang dipelajari dan dibagikan oleh anggota-anggota organisasi dan disampaikan dari satu generasi ke generasi berikutnya (Duncan W.J. 1989). Budaya perusahaan memenuhi beberapa fungsi penting dalam sebuah organisasi, sebagai berikut:

1. Budaya memberikan nuansa identitas bagi karyawan.
2. Budaya membantu menimbulkan komitmen karyawan terhadap sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri.
3. Budaya menambah stabilitas perusahaan sebagai suatu sistem sosial.
4. Budaya adalah kerangka referensi bagi karyawan agar digunakan untuk menerima berbagai kegiatan organisasional dan sebagai pedoman bagi perilaku yang tepat (Wheelen, 2000).

### **Pengembangan Usaha Kecil**

Frida R. (1996), mengungkapkan tentang pengembangan usaha kecil sebagai berikut :

1. Usaha kecil masih dipercaya sebagai salah satu instrumen pemerataan
2. Ada dugaan bahwa pengusaha besar yang semula diandalkan sebagai pemasok dana terbesar mulai menampilkan gejala *inefficiency* dan terlalu banyak kebocoran atau ekonomi biaya tinggi
3. Sektor ini memiliki beberapa kekuatan yang masih dapat digunakan untuk menyelamatkan perekonomian nasional. Terdapat beberapa keunggulan yang dimiliki usaha kecil antara lain : a. Penyediaan lapangan kerja, b. Penyediaan barang-barang murah untuk konsumsi rakyat, c. Efisiensi dan fleksibilitasnya terbukti menjadi kekuatan yang mampu membuatnya tetap bertahan hidup, d. Usaha kecil sebagai sumber *entrepreneur* baru.

Lewis dalam Wheelen (2000), mengajukan lima tahapan dari perkembangan usaha kecil: (a) eksistensi; (b) kelangsungan hidup; (c) sukses; dan (d) tinggal landas;

1. Eksistensi. Pertama kali, usaha kecil mengembangkan kemampuan strategi wirausaha dalam menghadapi masalah, mendapatkan pelanggan untuk produk atau jasa yang ditawarkannya. Struktur organisasi masih sederhana. Usaha kecil sebagai wirausaha mengerjakan semuanya dan melakukan supervisi bawahan secara langsung.
2. Kelangsungan Hidup. Usaha kecil mulai dapat memuaskan kebutuhan pelanggan. Keseluruhan bisnis akan tutup bila pemilik kehabisan modal awal, oleh karena pemilik akan memberikan perhatian pada pengembangan aliran kas untuk memperbaiki dan mengganti aset modal serta untuk membiayai tahap pertumbuhan dalam upaya memenuhi kebutuhan pelanggan.
3. Sukses. Pada tahap ini usaha kecil tidak hanya mendapat untung, tetapi juga aliran kas yang cukup diinvestasikan kembali. Isu kunci pada tahap ini adalah menentukan apakah perusahaan akan mendukung pemilik, apakah akan melepaskan sebagian atau mendukung pertumbuhan perusahaan;
  - (1) Melepaskan. Perusahaan dapat mengikuti strategi stabilitas dengan baik dan tetap nyaman dalam posisi sekarang, dimana perubahan lingkungan tidak akan mengganggu posisi perusahaan. Pada tahap ini manajer-manajer mulai menggantikan peran pemilik. Perusahaan mulai secara formal diperserokan, meskipun masih dimiliki secara terbatas oleh pemilik. Strategi pertumbuhan tidak tercapai, karena ceruk pasar tidak mungkin tumbuh atau keterbatasan kontrol dari pemilik.
  - (2) Pertumbuhan. Seorang wirausahawan dalam usaha kecil akan menanggung semua resiko atas semua kas dan pinjaman perusahaan un-

tuk tumbuh. Perencanaan strategis dan operasional dikembangkan dengan baik dan melibatkan pemilik. Manajer-manajer mempunyai perspektif kedepan ditarik. Pene-  
kanaan diberikan pada aspek kerja sama yang saling menguntungkan dan membangun *Sustainability Company*.

4. Tinggal Landas, Masalah utama pada tahap ini adalah bagaimana perusahaan tumbuh cepat dan bagaimana membiayai pertumbuhan tersebut. Pendiri harus belajar bagaimana membangun investasi dan meningkatkan kualitas investasi dan mendelegasikan tugas pada manajer profesional atau tim manajer yang terdiri dari atas manajemen puncak perusahaan. Perencana strategis dan operasional biasanya melibatkan manajer yang ditarik dari luar, tetapi kehadiran para pendiri dan pengawasan terhadap saham akan tetap mendominasi perusahaan dan meningkatkan nilai perusahaan. Sehingga perhatian terbesar dalam tahap ini adalah:

- (1) mengontrol finansial sebagai akibat pertumbuhan yang cepat, dan
- (2) mempertahankan fleksibilitas dan semangat kewirausahaan.

Oleh karena itu pilihan keberhasilan dan peluang keberhasilan usaha kecil dapat dinilai strategis dalam peluang kualitas investasi :

1. Fokus paradigma pada usaha kecil yang sedang mengalami perubahan peraturan dan teknologi yang sudah dikuasai pesaing dan sudah mapan.
2. Mencari usaha kecil yang memiliki karakteristik industri dengan tingkat persaingan lemah.
3. Mengembangkan usaha kecil yang memiliki jenis produk/jasa yang tidak mudah dimasuki oleh pesaing potensialnya.
4. Membedakan produk sehingga tetap hidup dalam persaingan yang dihadapi.

5. Memfokuskan pada perbedaan kualitas produk, pendekatan pemasaran, layanan pelanggan, dengan mempertimbangkan aspek harga yang memadai.
6. Menguasai segmen pasar yang telah ada.
7. Menekankan pada aspek inovasi, khususnya inovasi produk yang menyatu secara integral dengan kemampuan organisasi.
8. Mengupayakan pertumbuhan yang alamiah dan organik melalui fleksibilitas.

Gambar pada halaman berikut memperlihatkan langkah mendesain organisasi untuk usaha kecil:

### **Investasi Bisnis Keluarga dalam Usaha Kecil**

Kemampuan mengembangkan jaringan bisnis, kemampuan unggulan investasi finansial dan pengendalian SDM, telah tampak pada investasi bisnis keluarga. Dengan kondisi demikian tingkat kesejahteraan masyarakat, jaminan sosial, keunggulan kompetitif dan daya saing, dan keuntungan maksimum Usaha kecil dalam menetapkan keputusan investasinya untuk keuntungan bisnis dapat mengikuti dalam jangka panjang.

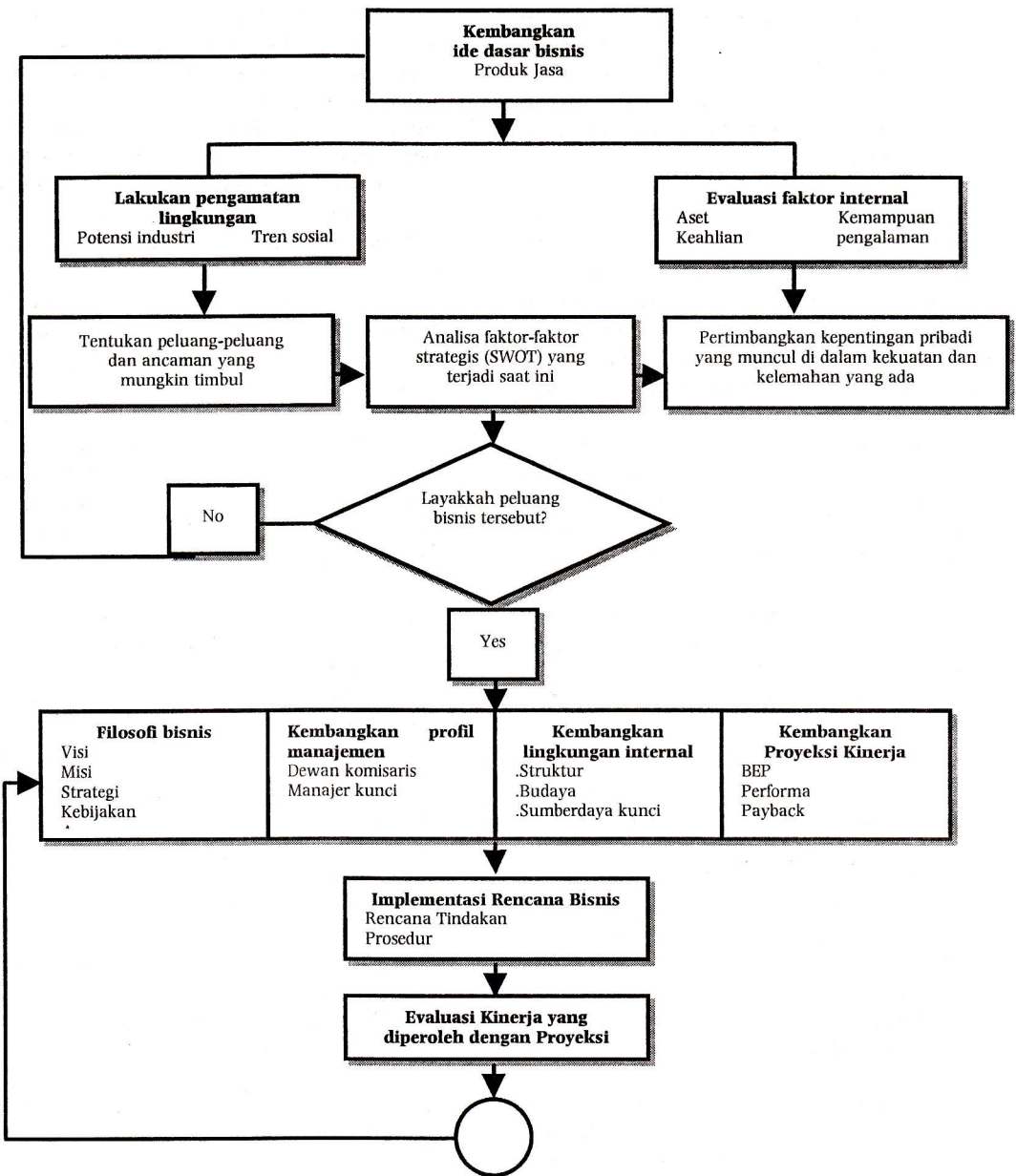
Tahap 1. Bisnis yang dikelola pendiri, mulai saat awal bisnis sampai anggota keluarga lain sepenuhnya masuk ke dalam bisnis. Pertimbangan keluarga akan mempengaruhi tetapi belum mendominasi perusahaan. Pada saat inilah pendiri dan bisnis bersatu.

Tahap 2. Pelatihan dan pengembangan generasi baru, anak-anak mulai belajar bisnis dan menjadi karyawan di perusahaan. Keluarga dan bisnis menjadi satu, dimana keluarga mulai mengidentifikasi dirinya dengan bisnis.

Tahap 3. Kemitraan antar generasi. Pada tahap ini seorang anak dari pendidik telah mendapatkan kete-



**Gambar 1. Desain Organisasi Untuk Usaha Kecil**



rampilan manajerial dan bisnis yang memadai sehingga ia dapat dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan penting dalam perusahaan.

Tahap 4. Reputasi kekuasaan. Sering para pendiri usaha kecil mengambil posisi sebagai komisaris utama dan mempromosikan salah satu anaknya untuk menjadi CEO.

Meskipun langkah tersebut tidak selalu mulus biasanya pendiri menjual saham dan pengendalian investasi keuangan kepada anaknya dan secara fisik meninggalkan perusahaan serta memberikan kesempatan kepada generasinya.

Bagaimanapun baiknya sebuah usaha kecil keluarga, Bisnis dalam usaha kecil yang dikuasai oleh keluarga pada umumnya menimbulkan kekhawatiran bagi pihak di luar usaha tersebut. Salah satu kekhawatiran terletak pada manajemen keuangan usaha tersebut. Ketertutupan bisnis keluarga pada umumnya juga akan menutupi masalah keuangan yang ada, sehingga menilai kualitas dari usaha tersebut dengan menggunakan metode standar keuangan akan menemui kesulitan. Teravis dalam Wheelen (2000), menyatakan ada lima alasan mengapa pemilik, pelaksana dan pengamat luar seharusnya perlu khawatir dalam menggunakan metode standar keuangan untuk melihat kekayaan usaha kecil yang dimiliki secara pribadi.

1. Hubungan antara utang dan modal tidak jelas, apa yang tampak sebagai utang akan menjadi mudah diubah menjadi investasi atas modal. Pendiri dalam masalah ini tidak ingin kehilangan investasi jika perusahaan mengalami kegagalan. Kondisi lain yang sering muncul pendapatan yang ditahan jarang menunjukkan jumlah yang dibutuhkan untuk pendana internal yang diperlukan oleh perusahaan untuk tumbuh.
2. Gaya hidup merupakan dari laporan keuangan. Gaya hidup pemilik dan keluarga sering terlihat dalam neraca perusahaan. Aset-aset perusahaan berupa villa di pantai, mobil mewah. Dalam situasi lain, pabrik dan gudang yang digunakan untuk operasional perusahaan mungkin justru tidak terlihat dalam neraca karena dimiliki secara terpisah oleh keluarga. Laporan rugi atau laba tidak memperlihatkan seberapa baik perusahaan menjalankan operasinya. Pengeluaran untuk rekreasi atau transportasi dan pembayaran sewa serta gaji untuk keluarga diatas harga pasar mengakibatkan adanya biaya tinggi yang terlihat dalam pembukuan perusahaan kecil. Oleh karena itu, kesan bahwa perusahaan kecil dikelola dengan kurang baik, begitu jelas menurut pandangan pihak luar, meskipun dalam beberapa hal pendiri telah bertindak rasional. Dalam situasi ini kembalian atas aset lancar merupakan ukuran penting produktivitas perusahaan.
3. Rumusan keuangan standar tidak selalu diterapkan. Praktek berikut ini sering dilakukan meskipun melawan rumusan keuangan standar, bahwa perusahaan kecil sering menggunakan utang jangka pendek untuk membiayai aset tetap. Tidak adanya pasar modal bagi perusahaan kecil ditambah dengan pihak bank yang enggan memberikan kredit tanpa ada jaminan personal, membuat pemilik perusahaan kecil mempunyai pilihan terbatas.
4. Pilihan personal menentukan kebijakan keuangan. Karena pemilik sekaligus bertindak sebagai manager, kebijakan deviden merupakan hal yang tidak relevan. Keputusan pembagian deviden sering tidak didasarkan pada harga saham, tetapi didasarkan atas gaya hidup pemilik atau pilihan antara mengambil kekayaan dari perusahaan atau dikenakan pajak berganda.
5. Bank menggabungkan kekayaan perusahaan dan pribadi. Karena tingginya prosentase perusahaan yang mengalami kebangkrutan setiap tahun, pejabat kredit bank biasanya enggan memberikan kredit kepada perusahaan kecil kecuali pemilik juga menyediakan jaminan personal atas kredit tersebut. Dalam banyak kasus, bahkan rumah pemilik sering dijadikan jaminan atas kredit yang diperoleh perusahaan. Jika pemilik tidak memberikan jaminan personal, ia



harus mau membayar tingkat bunga yang lebih tinggi untuk kredit yang diperolehnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bamberger, I. *Portfolio Analysis for The Small Firm, Long-Range Planning* (Desember 1982), 49-57
- Boardman, Calvin M., et al., "Small Business Growth Characteristics", *American Journal of Small Business*, 5 (Winter 1981), 33-43
- Fandy Tjiptono dan Anastania Diana (1996), *Total Quality Management*, ANDI, Yogyakarta
- Fandy Tjiptono (2001), *Strategi Bisnis Modern*, ANDI, Yogyakarta
- Geoffrey G. Meredith (2000), *Kewirausahaan; Teori dan Praktek*
- Harimukti (1998), *Manajemen Usaha Kecil*, BPFE – Yogyakarta
- John D. Martin et.al.(1998), *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*, jilid ke 2., edisi ke 5., terjm. Haris Munandar, Raja Grafindo Persada Pers, Jakarta
- Kreitner dan Kinichi (2000), *Organization Behavior*, McGrawHall
- Mary Jo Hatch (1997), *Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern perspectives*, Oxford University Press, New York
- Neil Seitz/Mitch Ellison (1999), *Capital Budgeting and Long term Financing Decisions*, 3<sup>th</sup> ed. Harcourt Brace New York.
- Wheelen (2000), *Strategy Management and Business Policy*, McGraw Hill