

**Dr. H. A. Rusdiana, Drs., M.M.**

**KEWIRAUSAHAAN**  
**TEORI DAN PRAKTIK**

**KEWIRAUSAHAAN**  
**TEORI DAN PRAKTIK**

**Pustaka Setia**



**Rusdiana, Dr., H., A., M.M.**

Judul: **KEWIRAUSAHAAN Teori dan Praktik**  
Oleh: Dr. H. A. Rusdiana, Drs., M.M.  
Kata Pengantar: Dr. H. M. Subandi, Ir. Drs., M.P.  
Sambutan: Prof. Dr. H. Dedi Ismatullah, S.H., M.H.  
-- Cet. Ke-1 -- Bandung: Pustaka Setia, Februari 2018  
380 hlm.; 16 x 24 cm

**ISBN 978-979-076-396-8**

Copy Right © 2014 **CV PUSTAKA SETIA**

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Hak penulis dilindungi undang-undang.

*All right reserved*

Desain Cover : **Tim Redaksi Pustaka Setia**

Setting, Layout, Montase : **Tim Redaksi Pustaka Setia**

Cetakan Ke-2 : **Februari, 2018**

Diterbitkan oleh : **CV PUSTAKA SETIA**  
Jl. BKR (Lingkar Selatan) No. 162-164  
Telp. : (022) 5210588 – 5224105  
Faks. : (022) 5224105  
E-mail: pustaka\_seti@yahoo.com  
Website: pustakasetia.com  
**BANDUNG 40253**

**(Anggota IKAPI Cabang Jabar)**

Sumber informasi yang relevan dan bersifat kekinian selalu menjadi rujukan dalam perkuliahan, aplikasi di lapangan atau sebagian bahan kajian forum-forum akademis. Semakin banyak rujukan dalam bentuk buku teks, semakin memperkaya khazanah keilmuan. Buku teks yang disusun oleh pembina mata kuliah atau dosen masih dapat dikatakan belum menggembirakan dilihat dari sisi kualitas ataupun kuantitasnya.

Oleh karena itu, diterbitkannya buku *Kewirausahaan Teori dan Praktik* yang disusun oleh Dr. H. A. Rusdiana, Drs. M.M. memberikan harapan kepada insan pendidikan untuk dikaji lebih mendalam sehingga memberikan alternatif pemikiran, pijakan, dan teladan kepada pengguna yang pada akhirnya memberikan kontribusi pada pembentukan karakter pendidikan yang bermutu.

Seluruh civitas akademika Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung menyambut baik dengan terbitnya buku *Kewirausahaan Teori dan Praktik* sebagai karya ilmiah dosen Fakultas Sains dan Teknologi. Dengan harapan selain sebagai bahan kajian dan diskusi di kelas, juga memberikan nilai tambah bagi pendidik, pengelola, pengamat pendidikan, wirausahawan, dan masyarakat luas.

Bandung, 25 Juli 2013

**Dr. H. M. Subandi, Ir. Drs., M.P.**

*(Dekan Fakultas Sains dan Teknologi UIN Bandung)*





## PENGANTAR PENULIS

Paradigma baru sistem pendidikan tinggi Indonesia mengubah latar belakang filosofis serta metodologi proses pembelajaran. Mulai tahun akademis 2002/2003 diberlakukan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) bagi seluruh program studi di Perguruan Tinggi Indonesia. KBK menekankan kejelasan hasil didik pendidikan tinggi yang menguasai: (1) ilmu pengetahuan dan keterampilan tertentu; (2) penerapan ilmu pengetahuan dan keterampilan dalam bentuk karya; (3) sikap berkarya; (4) hakikat dan kemampuan dalam kehidupan bermasyarakat dengan pilihan karya; (5) nilai-nilai dasar agama, budaya serta kesadaran berbangsa, bernegara, dan menjadi pedoman bagi penyelenggaraan program studi mengembangkan kepribadiannya.

Mata kuliah Kewirausahaan merupakan salah satu mata kuliah dari kelompok mata kuliah berkehidupan bermasyarakat (MBB), berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor: 47/DIKTI/Kep/2006 tentang Rambu-Rambu Pelaksanaan Mata Kuliah Berkehidupan Bermasyarakat (MBB) di Perguruan Tinggi.

Setelah mengikuti perkuliahan manajemen kewirausahaan, mahasiswa memiliki kompetensi: (1) sebagai instruktur pelatihan kewirausahaan di masyarakat; (2) mengajar bidang keterampilan kewirausahaan di lembaga formal, misalnya SLB, Sanggar Kelompok Belajar, Panti Asuhan, Lembaga Rehabilitasi, dan sebagainya.

Keberhasilan dalam perkuliahan manajemen kewirausahaan diindikasikan sebagai berikut: (1) mahasiswa memiliki jiwa dan semangat

kewirausahaan, kreatif, inovatif, dan mandiri dalam hidupnya di tengah-tengah masyarakat; (2) memiliki konsep perencanaan usaha, produksi, dan pemasaran; (3) melakukan salah satu jenis usaha di bidang kewirausahaan.

Melalui perkuliahan kewirausahaan, para mahasiswa diajak berdiskusi mengenai dasar filosofis, psikologis, dan nilai-nilai ekonomis serta berbagai aspek manajemen kewirausahaan untuk manajemen pemasarannya secara luas dan mendalam. Kemudian, untuk memahami proses dan mekanisme pengembangan kewirausahaan dan pemasaran jasa pendidikan yang dimaksudkan, para mahasiswa diajak untuk menelusuri dan mempelajari beberapa teori manajemen dan bisnis yang relevan, sehingga dapat dikembangkan strategi, langkah, dan prinsip pengembangan kewirausahaan dan pemasaran jasa pendidikan yang efektif dan produktif.

Selain itu, beberapa isu atau kasus menyangkut praktik manajemen kewirausahaan dan pemasaran jasa pendidikan akan diungkapkan dalam perkuliahan. Terhadap isu-isu atau kasus-kasus yang diungkapkan itu, para mahasiswa diharapkan mampu menganalisisnya secara komprehensif, sehingga dapat memperoleh gagasan yang kaya dan inovatif dalam mengembangkan kewirausahaan, bisnis, dan pemasaran jasa pendidikan.

Ada enam hakikat pentingnya kewirausahaan, yaitu kewirausahaan adalah nilai yang diwujudkan dalam perilaku yang dijadikan sumber daya, tenaga penggerak, tujuan, siasat, kiat, proses, dan hasil. Sesuai namanya, kewirausahaan memberikan dasar-dasar yang kuat kepada mahasiswa untuk mencari esensi kewirausahaan, yaitu menciptakan nilai tambah di pasar melalui proses pengombinasian sumber daya dengan cara-cara baru dan berbeda agar dapat bersaing. Nilai tambah tersebut dapat diciptakan melalui cara-cara pengembangan teknologi baru (*developing new technology*), penemuan pengetahuan baru (*discovering new knowledge*), perbaikan produk (barang dan jasa) yang sudah ada (*improving existing products or services*), penemuan cara-cara yang berbeda untuk menghasilkan barang dan jasa yang lebih banyak dengan sumber daya yang lebih sedikit (*finding different ways of providing more goods and services with fewer resources*).

Buku ini dapat membantu para pembaca dalam mendalami pengetahuannya tentang kewirausahaan karena buku ini menyajikan/membahas secara realistis masalah potensi manusia sebagai modal dasar untuk kreatif dan inovatif, serta manajemen sebagai upaya optimalisasi kreatif dan inovatif untuk mencapai tujuan dan nilai.

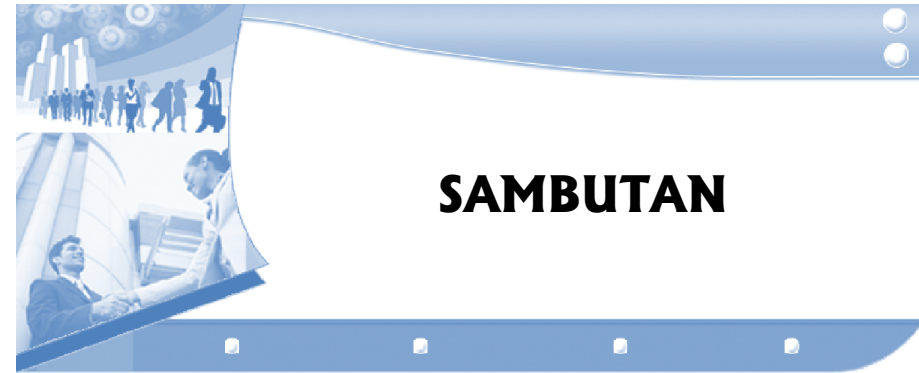
Buku ini disajikan sangat sederhana dan mudah untuk dipahami. Sekalipun demikian, penulis masih menyadari bahwa buku ini masih terdapat beberapa kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca untuk penyempurnaan pada edisi berikutnya.

Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, 25 Juli 2013

**Dr. H. A. Rusdiana, Drs., M.M.**





**M**ata kuliah yang disajikan di semua perguruan tinggi dan di semua fakultas yang ada di Indonesia adalah mata kuliah Kewirausahaan. Mengapa mata kuliah ini disajikan untuk semua fakultas? Pertanyaan tersebut dapat dijawab dengan lima jawaban mendasar.

1. Seluruh perguruan tinggi mengharapkan alumninya memiliki jiwa wirausaha agar setelah berbekal ilmu pengetahuan dapat mengembangkannya dalam bentuk usaha mandiri dan tidak terjebak oleh keinginan menjadi pekerja kantoran, yang senantiasa mengandalkan gaji bulanan yang kurang menjanjikan untuk kesejahteraan hidupnya.
2. Berbagai jenis pekerjaan semakin sulit diperoleh dengan hanya mengandalkan ijazah sarjana tanpa mempersiapkan diri dengan potensi dan keterampilan yang siap pakai, sehingga tidak sedikit perusahaan menolak calon tenaga kerja yang kurang profesional meskipun mengantongi ijazah sarjana.
3. Kompetisi yang terjadi pada masyarakat dalam menemukan mata pencaharian semakin memuncak ditambah dengan perilaku amoral dalam mencari pekerjaan, misalnya melalui jalan suap dan janji-janji tertentu, sehingga generasi muda perlu membekali diri dengan keterampilan untuk keluar dari kompetisi yang tidak sehat dan tidak sportif.
4. Menjadi pengusaha, baik kecil, menengah maupun kelas atas perlu dibekali teori dan semangat yang tinggi agar tidak mudah putus asa

menghadapi tantangan yang semakin keras di dunia usaha pada masa yang akan datang.

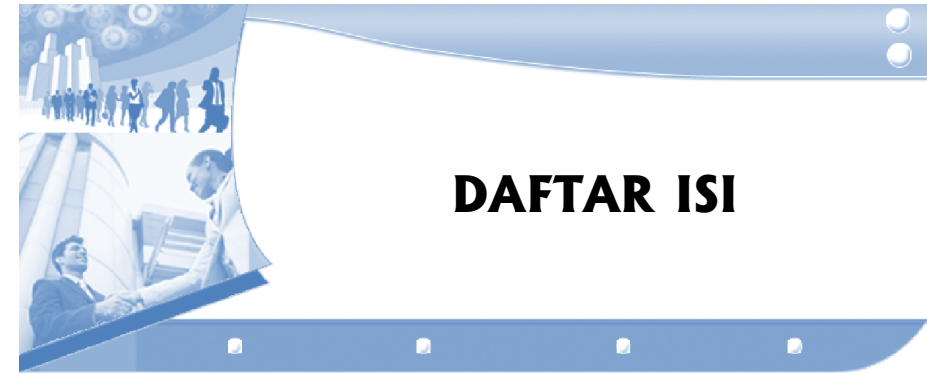
5. Berwirausaha akan meningkatkan kepercayaan diri karena tidak bergantung kepada orang lain, bahkan apabila berhasil menjadi pengusaha sukses akan mampu menyejahterakan orang lain.

Lima alasan tersebut menjadi landasan filosofis sekaligus jawaban atas pertanyaan, "Mengapa mata kuliah kewirausahaan disajikan di semua perguruan tinggi?" Di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, mata kuliah Kewirausahaan disajikan di Fakultas Sains dan Teknologi, Fakultas Syariah dan Hukum, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Fakultas Psikologi, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Fakultas Adab dan Humaniora, Fakultas Ushuluddin, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, dan Fakultas Pertanian.

Hadirnya buku *Kewirausahaan Teori dan Praktik* yang disusun oleh Dr. H. Rusdiana, M.M. ini, tentu akan lebih memudahkan pemanfaatan literatur yang selama ini masih kurang. Oleh karena itu, saya menyambut gembira dan mengucapkan selamat kepada penulis. Semoga buku ini menambah wawasan mahasiswa dalam menggali teori dan praktiknya dalam kewirausahaan.

**Prof. Dr. H. Dedi Ismatullah, S.H., M.H.**

*(Rektor Universitas Islam Negeri  
Sunan Gunung Djati Bandung)*



## **BAB 1 PENDAHULUAN** ➡ 17

- A. Pentingnya Minat Berwirausaha ➡ 19
- B. Kewirausahaan dan Perguruan Tinggi ➡ 30
- C. Meretas Jiwa Wirausaha Melalui Pendidikan Tinggi ➡ 34

## **BAB 2 KONSEP DASAR KEWIRAUSAHAAN** ➡ 45

- A. Makna dan Hakikat Kewirausahaan ➡ 45
- B. Konsep Kewirausahaan ➡ 50
- C. Kerangka Berpikir Kewirausahaan ➡ 55
- D. Kewirausahaan dalam Perspektif Sejarah ➡ 59

## **BAB 3 POTENSI KEWIRAUSAHAAN** ➡ 63

- A. Penentuan Potensi Kewirausahaan ➡ 63
- B. Metode Analisis Diri Sendiri ➡ 65
- C. *Need for Achievement* dalam Manajemen Kewirausahaan ➡ 67

## **BAB 4 MOTIVASI DALAM KEWIRAUSAHAAN** ➡ 69

- A. Hakikat Motivasi ➡ 69
- B. Model dan Karakteristik Motivasi ➡ 78
- C. Memotivasi Anggota-anggota Organisasi ➡ 81

## **BAB 5 KREATIVITAS DAN INOVASI KEWIRAUSAHAAN** ➡ 93

- A. Hakikat Pengembangan Kreatif dan Inovatif ➡ 93

- B. Mengembangkan Sikap Kreatif ⇨ 94
- C. Mengembangkan Inovatif ⇨ 107
- D. Hubungan Kreatif dengan Inovatif ⇨ 113

**BAB 6 KARAKTERISTIK DAN ETIKA PROFESIONAL WIRAUSAHA-  
WAN ⇨ 115**

- A. Hakikat Karakteristik dan Etika Profesional ⇨ 116
- B. Mengenal Karakter Wirausahawan ⇨ 117
- C. Etika Wirausaha ⇨ 129
- D. Wirausaha Profesional ⇨ 136

**BAB 7 PROFIL WIRAUSAHAWAN POTENSIAL DAN TANGGA  
MENUJU PUNCAK KARIER ⇨ 139**

- A. Hakikat Wirausahawan Potensial ⇨ 141
- B. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kewirausahaan serta Keuntungan dan Kerugiannya ⇨ 145
- C. Tangga Menuju Puncak Karier Wirausahawan ⇨ 150
- D. Profil Wirausahawan Sukses ⇨ 151

**BAB 8 PERANAN WIRAUSAHA DAN ETIKA BISNIS ⇨ 157**

- A. Peran dan Fungsi Wirausaha ⇨ 157
- B. Merintis Usaha Baru dan Model Pengembangannya ⇨ 159
- C. Usaha Kecil dan Model Pengembangannya ⇨ 163
- D. Etika Bisnis ⇨ 167

**BAB 9 MANAJEMEN STRATEGI PENGEMBANGAN KEWIRA-  
USAHAAN ⇨ 177**

Manajemen dalam Kewirausahaan ⇨ 178

**BAB 10 KEMITRAAN ANTARWIRAUSAHA ⇨ 193**

- A. Hakikat Kemitraan ⇨ 193
- B. Pentingnya Kemitraan Antarwirausaha ⇨ 199
- C. Bentuk Kemitraan Antarwirausaha ⇨ 203
- D. Jejaring Usaha dan Negosiasi ⇨ 205

**BAB 11 STUDI KELAYAKAN USAHA ⇨ 211**

- A. Hakikat Studi Kelayakan Usaha ⇨ 211

- B. Arti Penting Studi Kelayakan Pasar ⇨ 221
- C. Penetapan Kelayakan Usaha Baru ⇨ 231
- D. Target sebagai Pilar Keberhasilan Merencanakan Usaha ⇨ 232

**BAB 12 DINAMIKA USAHA DAN PENANGGULANGANNYA ⇨ 239**

- A. Hakikat Usaha dan Perusahaan ⇨ 239
- B. Dinamika dalam Usaha ⇨ 242
- C. Mempertahankan dan Membuka Usaha Baru ⇨ 251

**BAB 13 KIAT-KIAT KEBERHASILAN BERWIRAUSAHA ⇨ 255**

- A. Siapakah Wirausahaan itu? ⇨ 255
- B. Kiat-kiat Keberhasilan Berwirausaha ⇨ 256
- C. Kiat Pengusaha Sukses ⇨ 260
- D. Kiat-kiat Sukses Berbisnis Bagi Pemula ⇨ 262

**BAB 14 TEKNIK PRESENTASI ⇨ 265**

- A. Hakikat dan Tujuan Presentasi ⇨ 266
- B. Teknik Presentasi ⇨ 267
- C. Pelaksanakan Presentasi ⇨ 271

**BAB 15 PENGORGANISASIAN KEWIRAUSAHAAN ⇨ 275**

- A. Konsep Dasar Pengorganisasian ⇨ 275
- B. Teori Pengorganisasian Klasik ⇨ 277
- C. Pengorganisasian Aktivitas Individu ⇨ 286
- D. Pengisian/Penyediaan Sumber Daya Manusia ⇨ 298

**BAB 16 PENGARAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI  
KEWIRAUSAHAAN ⇨ 309**

- A. Pengarahan Organisasi Melalui Motivasi ⇨ 310
- B. Pengarahan Organisasi Melalui Komunikasi ⇨ 314
- C. Pengarahan Organisasi Melalui Kepemimpinan ⇨ 317
- D. Pengembangan dan Perubahan Organisasi ⇨ 324

**BAB 17 PENGAWASAN DALAM KEWIRAUSAHAAN ⇨ 335**

- A. Kekuasaan Pengawasan ⇨ 336
- B. Hakikat Pengawasan ⇨ 336
- C. Pengawas dan Pengawasan ⇨ 338

D. Pelaksanaan Fungsi-fungsi Pengawasan ⇨ 340

E. Proses Pengawasan ⇨ 348

**BAB 18 RANCANGAN USAHA BARU ⇨ 353**

A. Hakikat Rancangan Usaha ⇨ 354

B. Format Rancangan Usaha ⇨ 355

C. Menganalisis Aspek-aspek Perencanaan Usaha ⇨ 358

**DAFTAR PUSTAKA ⇨ 369**

Pustaka Setia





Pertumbuhan dan perkembangan suatu bangsa tidak hanya bergantung pada pertumbuhan ekonomi atau kestabilan politik, tetapi sebagian besar terletak pada kemampuan dan kemauan serta semangat sumber daya manusia sebagai aset utama dan terbesar dalam mengembangkan potensi bangsa. Semua sadar bahwa mereka yang hidup pada masa sekarang selalu menginginkan kehidupan yang lebih baik dari hari kemarin. Padahal, kehidupan masa sekarang merupakan hari kemarin bagi mereka yang hidup pada masa yang akan datang. Keadaan masa depan tidak mudah diramal, tetapi dapat dipastikan bahwa ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) merupakan sumber penggerak utama pertumbuhan ekonomi dan kemajuan kehidupan masyarakat di sebagian besar negara dunia.

Iptek dan perkembangannya akan menghasilkan hal-hal yang baru dengan laju yang pesat, baik berupa barang maupun jasa; layanan komunikasi baru tata cara kegiatan ekonomi. Pengaruh tersebut akan mendunia, melewati batas-batas negara yang meliputi berbagai segi kehidupan. Dalam bidang ekonomi, pasar yang semakin terbuka dan bebas yang menyebabkan arus barang dan jasa serta tenaga kerja akan melintas batas negara tanpa hambatan. Keadaan ini merupakan tantangan sekaligus peluang bagi pertumbuhan ekonomi suatu negara, yang di Indonesia adalah PJP II, sebagai titik berat pembangunan nasional yang seiring dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Manfaat dari

proses globalisasi ditentukan oleh produktivitas dan efisiensi di dalam berproduksi. Modal penggeraknya adalah dana dan penguasaan teknologi SDM yang andal. SDM yang andal tidak hanya menguasai iptek, tetapi juga warga negara yang baik dalam bermasyarakat dan bernegara. Selanjutnya, tatanan ekonomi dunia yang mengalami proses perubahan yang cepat dan mendasar, terutama sebagai akibat globalisasi ekonomi yang semakin meluas dan perkembangan teknologi yang semakin pesat. Kemajuan pesat di bidang teknologi menyebabkan kekuatan daya saing suatu negara yang berbasis pada keunggulan komparatif dengan mengandalkan kekayaan sumber alam dan tenaga kerja yang berlimpah, cenderung tidak lagi menjadi andalan. Bersamaan dengan itu, ketersediaan sumber daya alam, baik dalam jenis dan jumlah maupun mutunya juga semakin berkurang. Demikian pula, sumber pendanaan bagi keperluan investasi akan semakin langka. Sumber daya manusia semakin menentukan dalam memenangkan persaingan dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Dalam perkembangan demikian, tantangan masa mendatang adalah mengupayakan daya saing dan keunggulan kompetitif yang mengandalkan keterampilan dan kreativitas SDM, kemampuan teknologi, dan kemampuan manajemen dengan tetap memanfaatkan keunggulan komparatif yang telah dimiliki.

Uraian di atas sekadar menunjukkan betapa besar tantangan yang harus dihadapi sekarang dan masa depan, serta betapa penting peran pendidikan tinggi dalam menghasilkan lulusan yang profesional, andal, serta berkemampuan tinggi, yang dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam berproduksi agar industri di Indonesia berdaya saing tinggi.

Sehubungan dengan hal tersebut, pengembangan kewirausahaan (*entrepreneurship*) sangat penting bagi mahasiswa. Hal tersebut mendorong munculnya beragam kesempatan berusaha dalam era perkembangan teknologi tinggi. Berkembangnya teknologi informasi dan program-program komputer yang canggih telah mendorong tumbuhnya kesempatan kerja lokal yang semakin beragam. Perkembangan baru dalam industri jasa seperti konsultan komputer, manajemen, periklanan, dan kepariwisataan juga terus berkembang secara meluas sebagai sektor penunjang industri.



## A. Pentingnya Minat Berwirausaha

### 1. Wirausaha sebagai Potensi Pembangunan

Semakin maju suatu negara dan semakin banyak orang yang terdidik, dunia wirausaha semakin dirasakan penting. Hal ini karena pembangunan akan lebih mantap jika ditunjang oleh wirausahawan yang andal.

Wirausaha merupakan potensi pembangunan, baik dalam jumlah maupun dalam mutu wirausaha tersebut. Saat ini, kita menghadapi kenyataan bahwa jumlah wirausahawan Indonesia masih sedikit dan mutunya belum sepenuhnya baik, sehingga persoalan pembangunan wirausaha Indonesia merupakan persoalan mendesak bagi suksesnya pembangunan. Adapun manfaat wirausaha secara lebih terperinci, antara lain: (1) menambah daya tampung tenaga kerja, sehingga dapat mengurangi pengangguran; (2) sebagai generator pembangunan lingkungan, bidang produksi, distribusi, pemeliharaan lingkungan, kesejahteraan, dan sebagainya; (3) menjadi contoh bagi anggota masyarakat lain, sebagai pribadi unggul yang patut dicontoh dan diteladani karena seorang wirausaha adalah orang terpuji, jujur, berani, hidup tidak merugikan orang lain; (4) menghormati hukum dan peraturan yang berlaku, berusaha selalu memperjuangkan lingkungan; (5) memberi bantuan kepada orang lain dan pembangunan sosial, sesuai dengan kemampuannya; (6) mendidik karyawannya menjadi orang mandiri, disiplin, jujur, tekun dalam menghadapi pekerjaan; (7) memberi contoh tentang cara bekerja keras, tanpa melupakan perintah-perintah agama, dekat kepada Allah SWT.; (8) hidup secara efisien, tidak berfoya-foya, dan tidak boros; (9) memelihara keserasian lingkungan, baik dalam pergaulan maupun kebersihan lingkungan.

Dari banyaknya manfaat wirausaha di atas, ada dua darma bakti wirausaha terhadap pembangunan bangsa, yaitu: (1) sebagai pengusaha, memberikan darma baktinya dalam melancarkan proses produksi, distribusi, dan konsumsi. Wirausaha mengatasi kesulitan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat; (2) sebagai pejuang bangsa dalam bidang ekonomi, meningkatkan ketahanan nasional, mengurangi ketergantungan pada bangsa asing. Sekalipun banyak darma bakti yang dapat disumbangkan oleh wirausaha terhadap pembangunan bangsa, tidak banyak orang yang berminat menekuni profesi tersebut. Hal ini disebabkan latar belakang pandangan negatif dalam masyarakat terhadap profesi wirausaha.

Banyak faktor psikologis yang membentuk sikap negatif masyarakat sehingga mereka kurang berminat terhadap profesi wirausaha, antara lain sifat agresif, ekspansif, suka bersaing, egois, tidak jujur, kikir, sumber penghasilan tidak stabil, kurang terhormat, pekerjaan rendah, dan sebagainya. Pandangan semacam ini dianut oleh sebagian besar penduduk yang tidak tertarik. Mereka tidak menginginkan anak-anaknya menerjuni bidang ini, dan berusaha mengalihkan perhatian anak-anaknya untuk menjadi pegawai negeri, apalagi jika anaknya sudah lulus perguruan tinggi. Mereka mengatakan, "Untuk apa sekolah tinggi, jika hanya menjadi pedagang." Pandangan ini sudah tertanam kuat di lubuk hati sebagian besar rakyat kita, sejak zaman penjajahan Belanda sampai beberapa dekade masa kemerdekaan.

Landasan filosofis inilah yang menyebabkan rakyat Indonesia tidak termotivasi terjun ke dunia bisnis. Kita tertinggal jauh dari negara tetangga yang seakan-akan memiliki spesialisasi dalam profesi bisnis. Mereka mengembangkan bisnis besar-besaran mulai industri hulu sampai ke industri hilir, meliputi usaha jasa, perbankan, perdagangan besar (grosir), perdagangan eceran besar (swalayan), eceran kecil (retail), eksportir, importir, dan berbagai bentuk usaha lainnya dalam berbagai jenis komoditas.

Rasulullah SAW. pernah ditanya oleh para sahabat, "Pekerjaan apakah yang paling baik, ya Rasulullah?" Rasulullah menjawab, "*Seseorang bekerja dengan tangannya sendiri dan setiap jual beli yang bersih*" (H.R. Al-Bazzar). Jual beli yang bersih merupakan sebagian dari kegiatan profesi bisnis. Selain itu, para ulama telah sepakat mengenai kebaikan pekerjaan dagang (jual beli), sebagai perkara yang telah dipraktikkan sejak zaman Nabi hingga masa kini.

Dalam hadis lain, Rasulullah SAW. bersabda, "*Pedagang yang jujur dan tepercaya bersama-sama para Nabi, orang shadiqin, dan para syuhada*" (H.R. Tirmidzi dan Hakim). Berdagang atau berbisnis harus dilandasi oleh kejujuran. Apabila orang berbisnis tidak jujur, tunggulah kehancurannya. Apabila jujur, ia mendapat keuntungan dari segala penjur yang tidak ia duga sebelumnya.

Hal itulah yang mendorong para remaja mulai tertarik dan melirik profesi bisnis yang cukup menjanjikan masa depan cerah. Dengan latar belakang profesi orangtua yang beragam, mereka mulai mengarahkan pandangannya pada bidang bisnis. Hal ini juga didorong oleh kondisi persaingan di antara pencari kerja yang mulai ketat. Lowongan pekerjaan mulai terasa sempit.

Orangtua sudah tidak berpandangan negatif lagi di dunia bisnis. Para lulusan perguruan tinggi tidak lagi “malu” berdagang. Bahkan, para artis banyak terjun ke dunia “bisnis” perdagangan berbagai komoditas.

## 2. **Kebutuhan akan Wirausaha**

PBB menyatakan bahwa suatu negara akan mampu membangun apabila 2% dari jumlah penduduknya bergerak dalam bidang wirausaha. Dengan demikian, jika negara kita berpenduduk 200 juta jiwa, wirausahawannya lebih kurang sebanyak 4 juta. Katakanlah jika kita hitung semua wirausahawan Indonesia mulai dari pedagang kecil sampai perusahaan besar mencapai 3 juta, tentu bagian terbesarnya adalah kelompok kecil yang belum terjamin mutunya dan belum terjamin kelangsungan hidupnya (kontinuitasnya).

Siapa yang dapat digolongkan wirausahawan? Menurut J.A. Schumpeter, wirausahawan adalah seorang inovator, individu yang mempunyai semangat, kemampuan, dan pikiran untuk menaklukkan cara berpikir yang lamban dan malas. Seorang wirausahawan mempunyai peran untuk mencari kombinasi baru, yang merupakan gabungan dari lima hal, yaitu: (1) pengenalan barang dan jasa baru; (2) metode produksi baru; (3) sumber bahan mentah baru; (4) pasar-pasar baru; (5) organisasi industri baru.

Keberhasilan pembangunan yang dicapai oleh negara Jepang ternyata disponsori oleh wirausahawan yang telah berjumlah 2% tingkat sedang, berwirausaha kecil sebanyak 20% dari jumlah penduduknya. Inilah kunci keberhasilan pembangunan negara Jepang (Heidjrachman Ranu Pandojo).

Jika negara kita harus menyediakan 3 juta wirausahawan besar dan sedang, kita masih harus mencetak 30 juta wirausahawan kecil. Ini adalah peluang besar yang menantang generasi muda untuk berkreasi. Mengadu keterampilan membina wirausahawan dalam rangka turut berpartisipasi membangun negara.

## 3. **Makna Wiraswasta dan Wirausaha**

### a. **Wirausaha**

Istilah wirausaha sering dipakai tumpang tindih dengan istilah wiraswasta. Di dalam berbagai literatur, pengertian wiraswasta sama dengan wirausaha. Demikian pula, penggunaan istilah wirausaha sama dengan wiraswasta.

Wiraswastawan dihubungkan dengan istilah saudagar. Walaupun sama artinya dalam bahasa Sanskerta, tetapi maknanya berlainan. Wiraswasta terdiri atas tiga kata, yaitu *wira*, *swa*, dan *sta*. *Wira* adalah manusia unggul, teladan, berbudi luhur, berjiwa besar, berani pahlawan/pendekar kemajuan, dan memiliki keagungan watak; *swa* artinya sendiri; *sta* artinya berdiri. Adapun saudagar terdiri atas dua suku kata, yaitu *sau* berarti seribu, dan *dagar* artinya akal. Dengan demikian, saudagar berarti seribu akal (Taufik Rashid, 1981).

Daed Yoesoef (1988) menyatakan bahwa seorang wiraswasta adalah orang yang memenuhi kriteria berikut.

- (1) Memimpin usaha, baik secara teknis maupun ekonomis, dengan berbagai aspek fungsional, seperti:
  - (a) memiliki dipandang dari sudut permodalan, mungkin secara penuh (*owner*) atau secara bagian (*co-owner*);
  - (b) mengurus dalam kapasitas sebagai penanggung jawab, sebagai manajer;
  - (c) menerima tantangan ketidakpastian dan mampu menanggung risiko ekonomi yang sulit diukur secara kuantitatif dan kualitatif;
  - (d) memelopori usaha baru, menerapkan kombinasi baru, menjadi wiraswasta sebagai pioner, tokoh yang dinamis, organisator, koordinator;
  - (e) penemu (*inovator*), peniru (*imitator*) dan yang berhubungan dengan ini, penyalur memindahkan teknologi.
- (2) Memburu keuntungan dan manfaat secara maksimal.
- (3) Membawa usaha ke arah kemajuan, perluasan, perkembangan, melalui jalan kepemimpinan ekonomi, untuk:
  - (a) kenaikan prestise;
  - (b) kebebasan, kekuasaan, dan kehormatan;
  - (c) kontinuitas usaha.

Yang terakhir merupakan perbuatan yang didorong tidak hanya oleh motif ekonomi, tetapi juga oleh pertimbangan psikologis, sosiologis, bahkan politis. Fungsi dan cara yang dilakukan oleh seorang wiraswasta memberikan tipe kepribadian tertentu. Dipandang dari sudut ini, ada lima tipe pokok wiraswasta.

- (1) Wiraswasta sebagai orang vak, *captain of industry*, di suatu bidang tertentu, yaitu ia membaktikan prestasi teknik dan mengadakan pe-

nemuan ataupun peniruan. Perhatian utamanya adalah aspek teknik dari usaha yang dijalankannya, sedangkan langganan diperoleh tidak secara disengaja, tetapi melalui mutu barang dan/atau mutu prestasinya.

- (2) Wiraswasta sebagai orang bisnis, yang terus-menerus secara tekun menganalisis kebutuhan dan selera masyarakat, menimbulkan kebutuhan baru melalui reklame. Perhatian dan keprihatinan utamanya adalah angka dan grafik penjualan serta barang (produksi) yang mempunyai prospek yang cerah.
- (3) Wiraswasta sebagai orang uang, yang mengumpulkan dan menyalurkan dana, mendirikan berbagai perusahaan yang pada pokoknya bergerak di pasaran uang dan modal.
- (4) Wiraswasta sebagai *social engineer*, yaitu pengusaha yang berusaha mengikat para pekerjanya melalui berbagai karya sosial (*welfare-works*), baik atas pertimbangan moral maupun berdasarkan perhitungan *zakelijk*, yaitu mengelakkan kerugian yang diakibatkan pertukaran personel yang terlalu kerap dan cepat.
- (5) Wiraswasta sebagai manajer, yang memajukan usahanya dengan menggunakan pengetahuan bisnis modern dan memperhitungkan sepenuhnya asas efisiensi. Di sini, usaha meraih keuntungan tidak lagi sinonim dengan usaha mencapai pendapatan yang sebesar mungkin bagi pengusaha, sebab alam pribadi pengusaha terpisah dari alam usahanya.

Kewiraswastaan terdiri atas tiga bagian pokok yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya, yaitu: (1) sikap mental wiraswasta; (2) kewaspadaan mental wiraswasta; (3) keahlian dan keterampilan wiraswasta. Bagian ke-3 telah banyak didapatkan dari pendidikan di sekolah-sekolah yang ada. Akan tetapi, bagian ke-1 dan ke-2 masih memerlukan banyak waktu dan pemikiran untuk mengembangkannya. Khusus untuk masyarakat pedesaan, yang tingkat pendidikan formalnya hanya rata-rata sampai dengan Sekolah Dasar, pendidikan kewiraswastaan harus secara penuh diberikan untuk tiga unsur di atas. Dorongan untuk memajukan wiraswasta adalah seperti sebuah mobil yang tidak mempunyai dinamo. Apabila mobil didorong, akan berjalan. Akan tetapi, begitu berhenti didorong, mobil pun berhenti. Bukankah yang kita perlukan dinamo? Dinamo yang dimaksudkan adalah daya penggerak diri.

Moh. Said Reksohadiprodjo (1998) menyatakan bahwa istilah wiraswasta berasal dari kata *wira* atau *prawira* berarti yang bersifat mulia atau

luhur, dan *swasta* yang digunakan untuk menyatakan pihak, bukan pemerintah, berarti kemampuan untuk berdiri (= *sta*) atas kekuatan sendiri (= *swa*), jadi kemampuan untuk berkari, otonom, berdaulat, atau merdeka lahir batin.

Dengan demikian, seorang wiraswasta adalah seorang usahawan yang di samping mampu berusaha dalam bidang ekonomi dan niaga secara tepat guna (tepat dan berguna, efektif, dan efisien), juga berwatak merdeka lahir batin serta berbudi luhur. Gambaran ideal wiraswasta adalah orang yang dalam keadaan darurat tetap mampu berdiri di atas kemampuan sendiri untuk menolong dirinya keluar dari kesulitan yang dihadapinya, termasuk mengatasi kemiskinan tanpa bantuan instansi pemerintah atau instansi sosial. Dalam keadaan yang biasa (tidak darurat) pewiraswasta bahkan mampu menjadikan dirinya maju, kaya, berhasil lahir dan batin, karena mereka mempunyai kelebihan sebagai berikut.

- (1) Mengetahui keinginannya dengan merumuskan, merencanakan upaya, dan menentukan program batas waktu untuk mencapainya.
- (2) Berpikir teliti dan berpandangan kreatif dengan imajinasi konstruktif.
- (3) Siap mental untuk menyerap dan menciptakan kesempatan serta siap mental dan kompetensi untuk memenuhi persyaratan kemahiran mengerjakan sesuatu yang positif.
- (4) Membiasakan diri bersikap mental positif maju dan selalu bergairah dalam setiap pekerjaan.
- (5) Mempunyai daya penggerak diri yang selalu menimbulkan inisiatif.
- (6) Mensyukuri dirinya, waktu, dan mensyukuri lingkungannya.
- (7) Bersedia membayar harga kemajuan, yaitu kesediaan berjerih payah.
- (8) Memajukan lingkungan dengan menolong orang lain, agar orang lain dapat menolong dirinya sendiri.
- (9) Membiasakan membangun disiplin diri, bersedia menabung, dan membuat anggaran waktu dan uang.
- (10) Selalu menarik pelajaran dari kekeliruan, kesalahan, dan pengalaman pahit.
- (11) Menguasai *salesmanship* (kemampuan jual), memiliki kepemimpinan, dan kemampuan memperhitungkan risiko.
- (12) Mereka berwatak maju dan cerdas, serta percaya kepada diri sendiri.
- (13) Mampu memusatkan perhatian terhadap setiap tujuannya.
- (14) Berkepribadian yang menarik, memahami seni berbicara dan seni bergaul.

- (15) Jujur, bertanggung jawab, ulet, tekun, dan terarah.
- (16) Memerhatikan kesehatan diri, tidak suka begadang, jangan menjadi perokok berat, tidak minum alkohol, dan narkotik.
- (17) Menjauhkan diri dari sifat iri, dengki, rakus, dendam, takut disaingi, khawatir, dan ragu-ragu (hambatan yang dibuat sendiri).
- (18) Tunduk dan bersyukur kepada Tuhan Yang Maha Esa untuk mendapatkan rida-Nya, beriman, dan memerhatikan hukum Allah, peraturan dan hukum yang berlaku sebagai pedoman (Suparman Sumahamijaya).

Seorang wiraswasta adalah seseorang yang memiliki pribadi hebat, produktif, kreatif, melaksanakan kegiatan perencanaan bermula dari ide sendiri, kemudian mengembangkan kegiatannya dengan menggunakan tenaga orang lain dan selalu berpegang pada nilai-nilai disiplin dan kejujuran yang tinggi.

Dengan demikian, ciri-ciri seorang wiraswasta adalah: (1) perilakunya terpuji, disiplin, jujur, tekun; (2) berani menanggung risiko dengan penuh perhitungan yang matang; (3) mempunyai daya kreasi, motivasi, dan imajinasi; (4) hidup efisien, tidak boros, tidak pamer kekayaan (*demonstration effect*); (5) mampu menarik orang lain, karyawan untuk bekerja sama; (6) mampu menganalisis, melihat peluang.

#### b. Wirausaha

Berdasarkan uraian di atas dan dalam berbagai tulisan/literatur, tampak adanya penggunaan istilah saling bergantian antara wiraswasta dan wirausaha. Ada yang menyatakan bahwa wiraswasta merupakan pengganti istilah *entrepreneur* dan untuk istilah *entrepreneur* digunakan wirausaha, sedangkan untuk istilah *entrepreneurship* digunakan istilah kewirausahaan. Padahal, istilah wiraswasta bukanlah pengganti istilah *entrepreneur*, apalagi pengganti istilah pengusaha. Jika diperhatikan perilaku *entrepreneur* di negara Barat berbeda dengan perilaku wiraswasta di negara kita. Ciri khas *entrepreneur* Barat bersifat individualistis, kapitalis, dan persaingan tajam dengan berusaha mematikan lawan dan ini berbeda dengan wiraswasta Indonesia yang mengagungkan kebersamaan, menolong orang lain dengan sistem anak asuh atau anak angkat bagi usaha-usaha kecil, dan memajukan lingkungan.

Menurut Soehardi Sigit, kata *entrepreneur* secara tertulis digunakan pertama kali oleh Savary pada tahun 1723 dalam bukunya, *Kamus Dagang*.

Menurut Savary, *entrepreneur* adalah orang yang membeli barang dengan harga pasti, meskipun belum tahu harga guna ekonominya.

Selanjutnya, banyak penulis yang memberi arti berbeda-beda, antara *entrepreneur* dan *entrepreneurship*.

*Entrepreneur* adalah (1) orang yang menanggung risiko; (2) orang yang mengurus perusahaan; (3) orang yang memobilisasi dan mengalokasikan modal; (4) orang yang mencipta barang baru, dan sebagainya. Sebagai contoh, di Amerika istilah *entrepreneur* digambarkan secara berbeda-beda. Misalnya, *entrepreneur* atau *enterprising man* adalah orang yang: (1) mengambil risiko; (2) berani menghadapi ketidakpastian; (3) membuat rencana kegiatan sendiri; (4) dengan semangat kebangsaan melakukan kebaktian dalam tugas; (5) menciptakan kegiatan usaha dan kegiatan industri yang sebelumnya tidak ada.

Dalam pandangan hikayat Amerika, *entrepreneur* digambarkan sebagai tokoh pahlawan yang membuka hutan, menaklukkan gunung, membendung sungai menciptakan dam, membangun masyarakat baru, menanjak dari orang yang tiada sampai menjadi orang berada yang kemudian membentuk bangsa Amerika sebagai bangsa baru.

Dalam kepustakaan bisnis, beberapa sarjana Amerika memberi arti *entrepreneurship* sebagai kegiatan individual atau kelompok yang membuka usaha baru dengan maksud memperoleh keuntungan (laba), memelihara usaha dan membesarkannya, dalam bidang produksi atau distribusi barang-barang ekonomi atau jasa.

Meskipun orang dapat memberi arti *entrepreneur* dan *entrepreneurship* berbeda-beda, pendapat Schumpeter pada tahun 1912 masih banyak diikuti oleh berbagai kalangan, yaitu sebagai berikut.

Bagi Schumpeter, seorang *entrepreneur* tidak selalu seorang pedagang (*businessman*) atau seorang manajer: ia (*entrepreneur*) adalah orang unik yang berpembawaan pengambil risiko dan yang memperkenalkan produk-produk inovatif dan teknologi baru ke dalam perekonomian. Schumpeter memberikan dengan tegas antara proses *invention* dengan *innovation*. Hanya sedikit pengusaha (*businessman*) yang dapat melihat ke depan dan inovatif yang dapat merasakan potensi *invention* baru dan memanfaatkannya. Setelah pengenalan *innovation* yang berhasil dari *entrepreneur*, pengusaha-pengusaha lain mengikutinya dan produk atau teknologi baru itu tersebar dalam kehidupan ekonomi.

Pandangan berwirausaha, saat ini tampaknya lebih maju dan memasuki sektor pemerintahan. Pemerintah mulai menginginkan pengelolaan aset negara secara wirausaha. Para pejabat dengan segala aparatnya harus bertindak sebagai wirausaha, memerhatikan aspek ekonomis, untung/rugi dalam menjalankan, mengelola aset negara. Pemerintah mulai mengurangi subsidi yang semakin lama terasa semakin merongrong keuangan negara. Dengan demikian, istilah wirausaha berlaku pula di dalam jajaran pemerintahan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa wirausaha adalah sikap mental yang berani menanggung risiko, berpikiran maju, berani berdiri di atas kaki sendiri. Sikap mental inilah yang membawa seorang pengusaha untuk berkembang secara terus-menerus dalam jangka panjang. Sikap mental ini perlu ditanamkan serta ditumbuhkembangkan dalam diri angkatan muda bangsa Indonesia, agar dapat mengejar ketertinggalan dengan bangsa lain di dunia.

#### **4. Prinsip-prinsip Wirausahawan dan Orang-orang Sukses**

Ada beberapa prinsip wirausahawan dan orang-orang sukses, di antaranya sebagai berikut.

1. *Winners continue working while others have stopped; losers stop working before others.* Orang-orang yang sukses terus bekerja sebelum orang lain berhenti; orang-orang yang gagal berhenti sebelum orang lain.
2. *Winner regard "man" as highest and greatest value; losers as tools to realize their goals.* Orang-orang yang sukses menempatkan sumber daya manusia sebagai nilai yang tertinggi; orang-orang yang gagal menganggap manusia hanya sebagai alat.
3. *Winners are far-sighted; losers short-sighted.* Orang-orang yang sukses berpandangan luas; orang-orang yang gagal berpandangan sempit.
4. *Winners serve problems; losers are dissolved by problem.* Orang-orang yang sukses memecahkan masalah; orang-orang yang gagal terbawa masalah.
5. *Winners anticipate the unexpected; losers can never tolerate the unexpected.* Orang-orang yang sukses dapat mengatasi hal yang tidak diharapkan; orang-orang yang gagal tidak mampu menggapai hal yang tidak diharapkan.
6. *Winner live their own life; losers other's life.* Orang-orang yang sukses hidup mandiri; orang-orang yang gagal bergantung kepada orang lain.

7. *Winners: "What an I do for them?"; losers: "What an they do for me?"* Orang-orang yang sukses berkata, "Apa yang dapat saya berikan untuk mereka?"; orang-orang yang gagal berkata, "Apa yang dapat mereka berikan untuk saya?"
8. *Winners are self-confident and never jealous of others; losers have inferiority complex and are always jealous of others.* Orang-orang yang sukses selalu percaya diri dan tidak pernah iri pada orang lain; orang-orang yang gagal merasa rendah diri dan selalu iri pada orang lain.
9. *Winners are self-disciplined; losers self-indulgent.* Orang-orang yang sukses berdisiplin diri; orang-orang yang gagal menurut kehendak hati.
10. *Winners think "green"; losers think "red".* Orang-orang sukses berpikir jernih; orang-orang yang gagal berpikir ragu-ragu.
11. *Winners are positive; losers negative.* Orang-orang yang sukses berpikir positif; orang-orang yang gagal bersikap negatif.
12. *Winners have time to think; losers are lazy to think.* Orang-orang yang sukses giat berpikir; orang-orang yang gagal malas berpikir.
13. *Winners persevere despite defeat; losers entertain defeat.* Orang-orang yang sukses tekun berusaha walaupun gagal; orang-orang yang gagal selalu mengingat kegagalan itu.
14. *Winner make thing happen, losers merely wait for it to happen.* Orang-orang yang sukses menciptakan kesempatan; orang-orang yang gagal semata-mata menunggu kesempatan datang.
15. *Winners think and act; losers act and think.* Orang-orang yang sukses berpikir dahulu baru bertindak; orang-orang yang gagal bertindak dahulu baru berpikir.
16. *Winners believe in themselves; losers put their trust in fate.* Orang-orang yang sukses penuh percaya diri; orang-orang yang gagal mudah percaya pada nasib.
17. *Winners see light in darkness; losers see only darkness.* Orang-orang yang sukses melihat cahaya dalam kegelapan; orang-orang yang gagal hanya melihat kegelapan.
18. *Winners are never embarrassed to seek others help; losers have second thought seeking help.* Orang-orang yang sukses tidak malu meminta pertolongan orang lain; orang-orang yang gagal malu meminta pertolongan.

19. *Winners are achievers; losers sustainers.* Orang-orang yang sukses selalu berprestasi; orang-orang yang gagal bertopang dagu.
20. *Winners hardly complain; losers always point their fingers at others for their failure.* Orang-orang yang sukses tidak pernah mengeluh; orang-orang yang gagal menganggap orang lain sebagai penyebab.
21. *Winners work smartly hard; losers work blindly hard.* Orang-orang yang sukses cermat dalam bekerja; orang-orang yang gagal ceroboh.
22. *Winners are problems as a challenge; losers as a burden.* Orang-orang yang sukses menghadapi masalah sebagai tantangan; orang-orang yang gagal menghadapi masalah sebagai beban.
23. *Winners transcend environment; losers are being controlled by environment.* Orang-orang yang sukses mengendalikan lingkungannya; orang-orang yang gagal dibatasi oleh lingkungan.
24. *Winners are self-acceptant and never make any comparison with others; losers always compare themselves with others.* Orang-orang yang sukses tahu diri dan tidak selalu sama dengan orang lain; orang-orang yang gagal selalu membandingkan diri dengan orang lain.
25. *Winner have high regard for them-selves; losers look down upon them-selves.* Orang-orang yang sukses tahu diri dan tidak selalu sama dengan orang lain; orang-orang yang gagal selalu membandingkan diri dengan orang lain.
26. *Winners never quit; losers quit too soon and too readily.* Orang-orang yang sukses selalu bertahan; orang-orang yang gagal berhenti terlalu awal.
27. *Winners believe they can change, progress and improve; losers think otherwise.* Orang-orang yang sukses percaya, dia dapat mengubah dan memperbaiki sesuatu; orang-orang yang gagal berpikir sebaliknya.
28. *Winners: "I can"; losers "I can't.* Orang-orang yang sukses berkata, "Saya bisa"; orang-orang yang gagal berkata, "Saya tidak bisa".
29. *Winners consider problems as a stepping stone; losers as a stumbling block.* Orang-orang yang sukses menanggapi setiap tantangan sebagai loncatan kemajuan; orang-orang yang gagal menanggapi sebagai rintangan.
30. *Winners are non-conformists; losers conformist.* Orang-orang yang sukses berpendirian teguh, orang-orang yang gagal mudah goyah.

## B. Kewirausahaan dan Perguruan Tinggi

### 1. Eksistensi Perguruan Tinggi

Sebagai pusat pengembangan sains, teknologi, dan kebudayaan, perguruan tinggi (PT) memiliki kedudukan yang prestisius dalam kehidupan masyarakat. Hal itu tentu tidak terlepas dari eksistensi PT yang merupakan subsistem kehidupan global dan sains universal yang berorientasi pada nilai-nilai intelektual dari kebudayaan mondial.

Sejalan dengan realitas tersebut, sampai saat ini perguruan tinggi menjadi tumpuan harapan bagi mahasiswa, orangtua, dan masyarakat untuk meraih masa depan gemilang. Hal itu dapat dipahami karena fungsi perguruan tinggi yang strategis dalam mempersiapkan generasi muda yang akan menguasai masa depan bangsa. Untuk itu, perguruan tinggi melakukan berbagai upaya inkulturasi berupa ilmu, keterampilan, dan tata nilai universal agar generasi muda dapat melakukan aktualisasi diri sebagai garda depan bangsa.

Salah satu persoalan yang muncul kemudian adalah ketika ekspansi perguruan tinggi berlebihan, sedangkan perkembangan ekonomi negara berjalan lamban, terlebih pada tiga belas tahun terakhir ini ketika dunia industri/usaha tidak sanggup menyerap lulusan perguruan tinggi dengan jumlah yang sebanding. Akibatnya, muncullah persoalan pengangguran atau setengah pengangguran di kalangan lulusan perguruan tinggi yang menjadi keprihatinan kita. Sebab, hal itu dapat menjadi ganjalan bagi stabilitas nasional kita, mengingat para lulusan perguruan tinggi tersebut memiliki potensi yang sangat berbeda dengan tenaga tidak terdidik. Di samping itu, berarti penyelenggaraan perguruan tinggi merupakan pemborosan investasi yang cukup mahal jika tidak ditemukan solusi yang integralistik.

Permasalahannya adalah bagaimana kontribusi perguruan tinggi dalam membuka peluang kerja? Bagaimana eksistensi perguruan tinggi dalam menumbuh-kembangkan dunia wirausaha? Itulah beberapa masalah yang akan dikaji dalam pengantar buku ajar kewirausahaan ini.

### 2. Akar Historis Perguruan Tinggi dan Dunia Industri

Berdasarkan kacamata sosiologis, persoalan yang muncul berkaitan dengan keengganan para mahasiswa untuk menjadi pengusaha berawal dari ide dasar pendidikan yang mengandaikan seseorang untuk mem-

peroleh status sosial dan penghasilan yang lebih besar pada sektor ekonomi karena pendidikan tinggi yang diperolehnya. Hal itu tidak terlepas dari eksistensi perguruan tinggi yang merupakan kunci mobilitas vertikal dan jaminan status bagi kelompok sosial di masyarakat. Oleh karena itu, bermunculan perguruan tinggi negeri (PTN) dan perguruan tinggi swasta (PTS) di kota-kota besar dan daerah berdasarkan ciri-ciri kelompok masyarakat kita yang beragam. Jadi, masalahnya yang semula ideologis, yaitu demokratisasi ekonomi, berubah menjadi sosiologis, yaitu pemenuhan keinginan masyarakat. Pada tahapan berikutnya, perguruan tinggi diintervensi oleh kekuasaan yang bersifat ekonomis dan menimbulkan persoalan yang lebih luas, baik ekonomi, sosial, politik maupun budaya.

Secara historis, perguruan tinggi di Indonesia yang dikenal sekarang tidak memiliki akar kultural di Indonesia. Perguruan tinggi meminjam istilah Umar Kayam (1989) merupakan lembaga produk asing (Barat) dengan seperangkat informasi, sains, dan nilai asing pula. Pada mulanya, perguruan tinggi berpusat di biara-biara dan inti ilmunya adalah agama dan filsafat dengan biarawan sebagai pengajar dan calon rohaniwan sebagai mahasiswanya. Lambat laun, perguruan tinggi terbuka untuk umum dan beralih menjadi *Studium generale* yang berkembang mengikuti dua model. Pola pertama yang berkembang di Italia merupakan perguruan tinggi *Studiosorum*, yaitu intinya mahasiswa berkumpul dan mencari sesuatu yang diperlukan. Adapun pola kedua berkembang di Prancis dengan pola unit perguruan tinggi *Magistorum*, yaitu guru berkumpul memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk belajar. Pola kedua itulah yang kemudian menyebar ke seluruh dunia hingga saat itu.

Sejak awal berdirinya, perguruan tinggi sudah dihadapkan pada dua kutub yang saling bertentangan. *Pertama, anglo system*, karena pengaruh kaum industriwan Inggris dan Amerika, dan telah merumuskan kurikulumnya hingga selaras dengan kebutuhan masyarakat, yaitu kebutuhan industri (baca: lapangan kerja). *Kedua, continental system* yang lebih menekankan pada masalah-masalah penelitian dan pemahaman ilmu, tanpa memedulikan perkembangan masyarakat industri (Zahir, 1978). Di Indonesia, sistem pertama itulah yang banyak dianut, meskipun sistem kedua juga digunakan.

Lalu, seberapa jauh perguruan tinggi dapat dimanfaatkan untuk kepentingan masyarakat sesuai dengan kondisi dan materi yang dimilikinya? Adalah realitas bahwa perguruan tinggi melihat dirinya perlu berinteraksi dengan lingkungannya merupakan filsafat yang relatif baru. Sebelumnya

perguruan tinggi berpegang pada filsafat *ivory tower* yang berkuat pada pemikiran abstrak sebagai bagian dari pendidikan tinggi. Dalam filsafatnya yang baru, perguruan tinggi berupaya untuk menjadi motor pembangunan, *agent of change* dalam upaya meningkatkan harkat kemanusiaannya. Hal itu sesuai dengan perumusan tugas perguruan tinggi yang dikemukakan oleh *World Association of Universities*, bahwa tanggung jawab perguruan tinggi adalah membentuk kemampuan untuk memecahkan masalah manusiawi dan menolong manusia untuk membentuk kehidupan dunia yang lebih baik.

Dengan lebih operasional, Daniel Bell menyebut fungsi perguruan tinggi, antara lain: (1) memelihara tradisi kebudayaan (Barat); (2) mencari kebenaran penelitian melalui penemuan dan *scholarship*; (3) melatih sebanyak mungkin kaum profesional di bidang-bidang tertentu; (4) menerapkan pengetahuan untuk kepentingan masyarakat. Demikianlah, perubahan orientasi sekaligus fungsi perguruan tinggi sesungguhnya telah meninggalkan pola berpikir yang intelektualistis dominasi positivisme dari semangat *aufklarung* dan evolusi pendidikan kemudian berbelok menjadi *child oriented dan community oriented* (lihat Sumianto dkk., 1989).

Adapun perguruan tinggi di Indonesia merupakan *transplanted institution*, lembaga cangkokan kebudayaan Barat yang dibawa ke Indonesia oleh Belanda dengan maksud mempersiapkan tenaga kerja bagi kepentingan kolonial. Perguruan tinggi yang semula hanya bersifat elitis, kini tidak dapat dipertahankan lagi. Perguruan tinggi kini membuka diri seluas-luasnya bagi generasi muda untuk memperoleh pendidikan di dalamnya karena ide demokratisasi pendidikan yang dianut. Secara eksplisit, fungsi perguruan tinggi di Indonesia dirumuskan dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat. Adapun orientasinya tertera dalam GBHN dan Undang-Undang No. 20 tahun 2002 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), yaitu untuk mendukung pembangunan manusia Indonesia secara komprehensif.

### 3. **Polarisasi Perguruan Tinggi dalam Ideologi Ekonomi**

Pada era global yang penuh dengan persaingan ketat, perguruan tinggi dituntut untuk memiliki kualitas yang unggul. Jika pada masa lalu, masalah kualitas perguruan tinggi sebagai gejala di negara berkembang, para ahli menyadari bahwa di negara maju pun, kemerosotan kualitas perguruan tinggi tidak dapat dihindari. Penyebabnya begitu kompleks,



antara lain resesi ekonomi, relevansi kurikulum perguruan tinggi dengan realitas sosial, keterlibatan perguruan tinggi dengan realitas sosial ekonomi, dunia industri, dominasi birokrasi, gerakan mahasiswa yang tidak murni (dikotori oleh hal-hal di luar idealisme, ditumpangi pihak lain), dan lain-lain.

Adapun masalah yang berkaitan dengan lapangan kerja adalah realitas sosial bahwa perguruan tinggi telah begitu dirasuki oleh pemikiran-pemikiran ekonomi, walaupun secara historis merupakan lembaga pendidikan. Pikiran pokok dari “industri pendidikan” bahwa perguruan tinggi merupakan dasar pertumbuhan ekonomi karena lembaga itulah yang menghasilkan pengetahuan *know-how* untuk kemajuan industri dan tenaga kerja yang siap pakai guna menjalankan roda ekonomi (Vaizey, 1974). Begitu besar pengaruh pandangan itu sehingga negara-negara berkembang begitu percaya pada kemampuan pendidikan formal itu dengan asumsi “semakin banyak pendidikan, semakin cepat akselerasi pembangunan berlangsung”.

Berdasarkan asumsi itu, tidak mengherankan jika banyak kajian tentang perguruan tinggi berkuat pada dua proses ekonomi yang fundamental, yaitu: (1) interaksi antara permintaan yang bermotivasi ekonomi dan penawaran yang berelasi politis dalam menentukan berapa banyak sekolah akan didirikan; (2) pentingnya perbedaan antara manfaat sosial dan pribadi serta biaya dari berbagai tingkat pendidikan (Todaro, 1987).

Dengan perspektif demikian, dapat dilihat betapa tuntutan kualitas perguruan tinggi selalu dihubungkan dengan tuntutan pasaran kerja, yang merefleksikan betapa perguruan tinggi dikuasai oleh *mainstream* ekonomi untuk berperan sebagai “pabrik tenaga kerja” yang akan dilempar ke pasar kerja. Demikianlah perspektif ekonomi mendominasi dunia perguruan tinggi, yang berasumsi bahwa pendidikan merupakan salah satu kunci dari pembangunan ekonomi. Hal tersebut memunculkan kritik dari para pakar, yang antara lain menyatakan bahwa pendidikan formal telah berubah dari esensi hakikatnya semula. Perguruan tinggi telah berubah menjadi *the alienation machine* menghasilkan *lost people* yang tercerabut dari akar kulturalnya. Pendidikan hanya menghasilkan kaum elite yang *disoriented* yang menghasilkan kemiskinan di kalangan mayoritas (Harrison, 1979).

Dalam upaya mengantisipasi realitas itu, tidak mengherankan jika muncul pemikiran yang menentang industrialisasi yang kemudian berubah menjadi gerakan ideologikal yang menentang pendidikan formal karena dianggap sebagai satu bagian dari sistem intelektual dan struktur masya-

rakat yang mengekang dan memperbudak manusia. Timbullah gagasan-gagasan Ivan Illich dengan *de schooling society* dan Paulo Freire (1987) dengan *paedagogy of the oppressed* yang sangat populer.



## Meretas Jiwa Wirausaha Melalui Pendidikan Tinggi

Para pakar ekonomi dan intelektual pada umumnya mengakui bahwa perguruan tinggi sangat potensial dan memiliki kompetensi besar dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat. Peran perguruan tinggi dalam pembangunan tidak hanya mendidik generasi muda terpelajar dalam menyiapkan dirinya menjadi manusia pembangunan dan mengkaji serta mengembangkan ilmu pengetahuan dan seni (ipteks) yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Perguruan tinggi juga harus menjamin bahwa ipteks sampai kepada masyarakat dan dapat dimanfaatkan sebagaimana mestinya.

Ipteks hanya memiliki makna jika dapat diterima dan dimanfaatkan secara luas oleh masyarakat yang memerlukan untuk meningkatkan kesejahteraannya. Oleh karena itu, perguruan tinggi harus dapat meyakinkan dirinya melalui berbagai kegiatan Tri Dharmanya bahwa ipteks yang dikembangkannya relevan, dapat diterima, dan dimanfaatkan oleh masyarakat dalam pembangunan termasuk dunia industri.

### 1. Eksistensi Perguruan Tinggi dalam Pemberdayaan Ekonomi

Eksistensi perguruan tinggi dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat dan pengembangan jiwa kewirausahaan mahasiswa dapat terjadi jika perguruan tinggi memiliki komitmen dan kemampuan serta diberi peluang untuk berpartisipasi dalam kegiatan perekonomian. Peluang itu tercermin dalam seberapa jauh peran Tridharma Perguruan Tinggi dalam pemberdayaan ekonomi melalui ipteks yang dimiliki dan dikembangkannya. Peluang itu dapat dilaksanakan melalui kegiatan intra dan ekstrakurikuler.

Dalam konteks pemberdayaan ekonomi, perguruan tinggi diharapkan dapat memainkan peran sebagai produsen tenaga kerja berkualitas, mengingat lulusan perguruan tinggi (sarjana) sangat potensial untuk duduk pada hierarki kepemimpinan dan manajemen pada masing-masing sektor. Sekalipun demikian, karena struktur perekonomian Indonesia yang khas, ada beberapa kecenderungan yang menarik dari pola kesempatan kerja

yang diperolehnya. Beberapa kecenderungan itu, menurut Sumianto dkk., (1989); adalah sebagai berikut.

- a. Berdasarkan data yang ada, pada umumnya kualitas tenaga kerja Indonesia rendah, baik ditinjau dari segi pendidikan maupun keahlian dan keterampilannya. Berdasarkan data sensus penduduk diketahui bahwa mayoritas tenaga kerja di Indonesia berpendidikan menengah ke bawah.
- b. Fakta di lapangan menunjukkan tingginya tingkat kesenjangan antara dunia pendidikan dengan dunia kerja walaupun sekolah-sekolah kejuruan telah didirikan, termasuk akademi dan politeknik. Fakta itulah yang mendorong Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah melalui Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) menggalakkan pembukaan/pendirian SMK di seluruh wilayah Indonesia dengan semboyannya yang populer: "SMK Bisa!"
- c. Sementara itu, usaha pemerintah memperluas kesempatan belajar dan kesempatan kerja yang serius, justru menimbulkan persoalan lain, yaitu "merangsang harapan" untuk bekerja di sektor modern dan formal yang berdaya serap kecil. Struktur perekonomian kita ternyata masih lebih banyak membutuhkan *unskilled labor* daripada *skilled labor*.
- d. Saat ini, dibutuhkan sejumlah besar tenaga kerja terdidik, khususnya jurusan eksakta dan terapan pada satu pihak, tetapi pada pihak lain, banyak lulusan perguruan tinggi, khususnya jurusan non-eksakta tidak mendapatkan kesempatan kerja. Semua itu menggambarkan struktur pendidikan kita kurang berorientasi pada lapangan kerja. Itulah sebabnya, beberapa jurusan jenuh terpaksa ditutup (*passing out*).
- e. Khususnya di Indonesia, dunia pendidikan dihadapkan pada persoalan dilematis antara mengedepankan kualitas dengan kuantitas lulusan pendidikan. Pada satu sisi dibutuhkan banyak tenaga terdidik untuk memenuhi tuntutan pembangunan, dan pada sisi lain dibutuhkan tenaga-tenaga berkualitas guna mengantisipasi perkembangan era global yang sangat kompetitif.
- f. Fakta menunjukkan bahwa jiwa wiraswasta (*enterpreunership*) di kalangan lulusan perguruan tinggi kurang dimiliki karena pada umumnya mahasiswa mengharapkan berlangsungnya budaya tradisi, yaitu bekerja di sektor formal sebagai tenaga *white collar*, karyawan berdasi yang dipandang lebih bergengsi atau prestisius.

Sejalan dengan hal itu, pengetahuan dan minat kewirausahaan di kalangan mahasiswa masih terbatas. Hal itu karena minimnya pengetahuan tentang "kewirausahaan" yang diberikan oleh perguruan tinggi di bangku kuliah, di samping kurangnya kegiatan kewirausahaan di kampus (meskipun di beberapa kampus terdapat kegiatan ekstrakurikuler berupa Koperasi Mahasiswa "KOPMA").

Kondisi ini tidak terlepas dari kebijakan pemerintah Republik Indonesia, terutama Kemendiknas yang selama ini kurang menggalakkan minat dan budaya wirausaha di kalangan mahasiswa. Pada satu/dua dekade terakhir, pemerintah melalui Ditjen Pendidikan Tinggi, Kemendiknas menggalakkan budaya wirausaha melalui program-programnya, antara lain Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) dengan memberikan subsidi dana berupa hibah dana untuk modal usaha guna melatih dan mengembangkan jiwa kewirausahaan kepada para mahasiswa. Bahkan, beberapa perguruan tinggi telah memasukkan kewirausahaan dalam kurikulumnya yang dijabarkan dalam mata kuliah.

Terlepas dari persoalan di atas, jika dicermati lebih jauh, ada hambatan kultural yang cukup mendasar. Meskipun mahasiswa mengetahui bahwa mencari pekerjaan atau menjadi "pegawai negeri" atau "pegawai swasta" itu sulit, mayoritas tetap mengharapkan bekerja di sektor modern dan formal. Hal itu didasarkan pada alasan utama "status sosial" atau *prestise* (dan jaminan hari tua), sementara alasan finansial dinomorduakan. Bahkan, untuk menembus kesulitan memperoleh pekerjaan formal itu, mereka tidak segan-segan menggunakan jalur "neraka", yaitu kolusi, nepotisme, dan "jalan belakang".

Parahnya, kondisi itu sudah membudaya (mendarah daging) di kalangan masyarakat kita. Terlebih, praktik KKN sudah mengakar karena dicontohkan oleh pimpinan pemerintahan hingga level yang paling rendah dalam birokrasi pemerintahan. Bahkan, kini kondisi diperparah lagi oleh kalangan legislatif yang mengaku "wakil rakyat" yang pada saat berkampanye menyuarakan anti-KKN dan memperjuangkan kepentingan rakyat atau pejuang sosial.

Di luar faktor di atas, faktor yang juga cukup dominan adalah adanya hambatan sosio-kultural bahwa sejak awal ketika mereka akan menempuh studi/kuliah di perguruan tinggi, mereka memiliki obsesi untuk menjadi "pegawai", terutama "pegawai negeri". Hal itu wajar mengingat menjadi wiraswastawan/pengusaha dalam pandangan masyarakat Indonesia yang belum maju, terlebih masyarakat Jawa tradisional yang masih memegang sisa-sisa feodalisme, belum dapat diakui/dianggap oleh masyarakat men-

jadi “orang” (baca: *dadi wong*; kaum priayi; kelompok elite). Terlebih bagi masyarakat pedesaan (yang masih kental pandangan feodalnya), menjadi “pegawai” meskipun bergaji kecil merupakan berkah dan kehormatan luar biasa.

Berdasarkan realitas itu, sudah selayaknya jika dalam upaya mengantisipasi dinamika global yang kompetitif dan perubahan sosial ekonomi yang sedang berlangsung di Indonesia, perguruan tinggi perlu menggalakan kegiatan-kegiatan yang berdimensi kewirausahaan, baik kegiatan intrakurikuler (akademis/perkuliahan) maupun kegiatan ekstrakurikuler (kemahasiswaan).

Kegiatan kewirausahaan dapat menjadi wahana bagi para mahasiswa untuk berlatih berwirausaha dan mengembangkan jiwa wirausaha. Setelah menyelesaikan studinya, mereka dapat “menciptakan lapangan pekerjaan” dan menjadi wirausaha yang sukses, bukan sekadar “mencari pekerjaan”. Selain itu, mahasiswa dapat melatih dan memupuk jalinan koordinasi dengan instansi serta dan menciptakan jaringan bisnis dengan berbagai pihak, sekaligus membangun jaringan kemitraan secara sinergis dalam dunia usaha yang menguntungkan.

Apabila hal-hal tersebut dilaksanakan, perguruan tinggi dapat menjadi pusat pertumbuhan ekonomi yang baru. Selain itu, perguruan tinggi beserta seluruh civitas akademiknya menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat sekitarnya yang tumbuh secara dinamis dan secara bersama-sama mengangkat masyarakat ke taraf kehidupan yang lebih makmur dan sejahtera, upaya penanaman jiwa wirausaha, dan pengembangan potensi kewirausahaan.

## **2. Upaya Penanaman Jiwa Wirausaha dan Pengembangan Potensi Kewirausahaan**

Ada beberapa upaya yang dapat dilakukan oleh perguruan tinggi bersama pemerintah dalam upaya penanaman jiwa wirausaha dan pengembangan potensi kewirausahaan, yaitu sebagai berikut.

### **a. Mewujudkan Peran Perguruan Tinggi dalam Pemberdayaan Ekonomi**

Untuk mewujudkan peran perguruan tinggi dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui Tri Dharmanya, beberapa perguruan tinggi memprogramkan kegiatan kewirausahaan, baik melalui program intrakurikuler (akademis) maupun kegiatan ekstrakurikuler, antara lain Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) yang disponsori oleh Ditjen Dikti Kemendiknas.

### **1) Kegiatan intrakurikuler**

Pengembangan kewirausahaan melalui kegiatan intrakurikuler, misalnya adanya materi Manajemen Kewirausahaan sebagai mata kuliah pilihan atau mata kuliah muatan lokal (mulok). Bahkan, Manajemen Kewirausahaan dijadikan mata kuliah wajib di beberapa perguruan tinggi tertentu, di samping mata kuliah Bahasa Inggris, dan Komputer atau Teknologi Informasi dalam rangka menyongsong dunia global yang kompetitif. Untuk menunjang program kewirausahaan itu, di beberapa perguruan tinggi telah dibentuk Klinik Konsultasi Bisnis (KKB).

Adanya mata kuliah Manajemen Kewirausahaan yang diterapkan di perguruan tinggi, tidak terlepas kaitannya dengan implemtasi pengembangan Kurikulum Berbasis Kompetensi KBK berdasarkan Kep. Mendiknas Nomor. 232/U/2000 tanggal 20 Desember 2000 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi dan Penilaian Belajar Mahasiswa menentukan, antara lain: Kurikulum Inti Program Sarjana dan Program Diploma, terdiri atas berikut.

- a) Kelompok Mata Kuliah Pengembangan Kepribadian (MPK).
- b) Kelompok Mata Kuliah Keilmuan dan Keterampilan (MKK).
- c) Kelompok Mata Kuliah Keahlian Berkarya (MKB).
- d) Kelompok Mata Kuliah Perilaku Berkarya (MPB).
- e) Kelompok Mata Kuliah Berkehidupan Bermasyarakat (MBB).

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 045/U/2002 tentang Kurikulum Inti Pendidikan Tinggi telah ditetapkan bahwa kelompok Mata Kuliah Berkehidupan Bermasyarakat (MBB) sebagai salah satu kelompok mata kuliah dalam kurikulum inti yang minimal harus dicapai peserta didik dalam penyelesaian suatu program studi yang berlaku secara nasional. Dalam konteks ini, mata kuliah Manajemen Kewirausahaan termasuk kelompok Mata Kuliah Berkehidupan Bermasyarakat (MKB) dalam mengaplikasikan Ilmu dan Teknologi (*aplikasi science technology*).

Penerapan kelompok mata kuliah ini diatur tersendiri oleh keputusan Dirjen Pendidikan Tinggi melalui SK Nomor 47/DIKTI/Kep/2006 tentang Rambu-rambu Pelaksanaan Mata Kuliah Berkehidupan Bermasyarakat di Perguruan Tinggi, dengan landasan pada visi dan misi; visi kelompok MBB di perguruan tinggi merupakan sumber nilai dan pedoman bagi penyelenggara program studi guna mengantarkan mahasiswa memantapkan; kepribadian, kepekaan sosial, kemampuan hidup bermasyarakat, pengetahuan tentang pelestarian, pemanfaatan sumber daya alam dan ling-

kungan hidup, dan mempunyai wawasan tentang perkembangan ilmu pengetahuan teknologi dan seni.

Adapun misi kelompok MBB di perguruan tinggi membantu menumbuhkan-kembangkan daya kritis, daya kreatif, apresiasi, dan kepekaan mahasiswa terhadap nilai-nilai sosial dan budaya demi memantapkan kepribadiannya sebagai bekal hidup bermasyarakat selaku individu dan makhluk sosial yang:

- a) berkeadaban, bermartabat, serta peduli terhadap pelestarian sumber daya alam dan lingkungan hidup;
- b) memiliki kemampuan untuk menguasai dasar-dasar ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
- c) dapat ikut berperan mencari solusi pemecahan masalah sosial budaya dan lingkungan hidup secara arif dalam konteks nasional serta global.

## 2) Kegiatan ekstrakurikuler

Adapun kegiatan kewirausahaan melalui kegiatan ekstrakurikuler, antara lain Koperasi Mahasiswa (KOPMA), pelatihan kewirausahaan mahasiswa secara terprogram, tersistem, dan berkesinambungan. Pelatihan tersebut ditindaklanjuti dengan studi lapangan ke berbagai perusahaan mitra dan praktik kerja lapangan.

### b. Kebijakan Pemerintah tentang Kewirausahaan

Untuk mendukung program pengembangan jiwa kewirausahaan, secara khusus pada Juli 1995 telah dicanangkan Program Pengembangan Jiwa Kewirausahaan oleh Presiden RI di dalam salah satu kerangka program pemerintah untuk mengembangkan SDM Indonesia. Bahkan, secara formal, penggalakan jiwa kewirausahaan diwujudkan dalam sebuah Inpres No. 4 tahun 1995 tentang Gerakan Nasional Memasyarakatkan dan Membudayakan Kewirausahaan (GN-MMK). Juga, adanya Memorandum Bersama Kantor Menteri Negara Kependudukan/BKKBN dan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Nomor: 27/HK-104/E6/96, No. 0314/U/1996 tentang Peran Serta Mahasiswa Indonesia dalam Program Pembangunan Keluarga Sejahtera dalam rangka Penanggulangan Kemiskinan melalui Program Kegiatan Mahasiswa Perguruan Tinggi di Indonesia.

### c. Program-program Kewirausahaan

Sebagai realisasi upaya pertama dan kedua, secara eksplisit upaya pemberdayaan ekonomi masyarakat oleh perguruan tinggi dan pemberian peluang bagi mahasiswa dalam menanamkan jiwa dan memupuk bakat kewirausahaan itu dilaksanakan dalam bentuk Kuliah Kerja Usaha (KKU).

Aplikasi KKU tersebut dilaksanakan bersama-sama melalui bentuk-bentuk Praktik Kerja Lapangan-Usaha (PKL-U), Kuliah Kerja Nyata-Usaha (KKN-U), Karya Alternatif Mahasiswa-Usaha (KAM-U), Pengabdian kepada Masyarakat-Usaha (PkM-U), dan Program Vucer-Usaha (PV-U) serta Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) bidang Kewirausahaan dengan pemberian subsidi dana sebagai modal kerja.

### d. Menciptakan Jaringan dengan Kementerian atau Instansi Lain

Untuk mewujudkan program pengembangan kewirausahaan di kalangan mahasiswa, perguruan tinggi perlu menciptakan jaringan dengan bekerja sama dengan berbagai instansi, departemen, dan dunia industri. Hal itu penting agar para mahasiswa yang telah menerima mata kuliah Kewirausahaan (intrakurikuler) ataupun mengikuti pelatihan kewirausahaan dalam organisasi kemahasiswaan (ekstrakurikuler) dapat melakukan studi lapangan, praktik kerja lapangan, dan magang di dunia industri/usaha. Dengan demikian, mahasiswa memiliki pengalaman konkret berwirausaha di samping wawasan kewirausahaan.

Salah satu tujuan khusus program KKU adalah melatih mahasiswa agar mampu mengelola program KWU yang berkesinambungan berdasarkan pemikiran komprehensif, analitis, dan proyektif melalui berbagai bentuk kegiatan mahasiswa yang mendukung usaha ekonomi produktif. Dengan KKU, mahasiswa diharapkan memiliki jiwa, motivasi, dan kemampuan untuk terjun ke dunia usaha secara lebih profesional, prospektif, dan kompetitif, di samping dapat melakukan pemberdayaan ekonomi masyarakat yang masih sangat memerlukan uluran tangan kalangan perguruan tinggi.

## 3. Refleksi Pengembangan Kewirausahaan di Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi memiliki peran besar dalam melahirkan tenaga kerja terdidik dalam bidangnya ataupun lintas bidang dan tenaga yang memiliki wawasan dan jiwa kewirausahaan. Akan tetapi, dalam realitanya, perguruan tinggi justru sering terjebak dalam memproduksi tenaga-tenaga penganggur terdidik karena adanya hambatan sosio-kultural yang hingga kini masih cukup dominan di kalangan masyarakat. Terlepas dari berbagai masalah dengan dunia industri, perguruan tinggi memiliki peran penting dalam pengembangan sumber daya insani. Adapun permasalahan mengenai perguruan tinggi kaitannya dengan pengembangan dunia usaha dan kewirausahaan yang hingga kini belum optimal, itulah tantangan yang harus dihadapi dan dipecahkan.

Akhirnya, perlu disampaikan bahwa uraian di atas baru merupakan kajian selintas sehingga masih memerlukan diskusi panjang dan pengkajian yang lebih mendalam. Termasuk untuk menjawab pertanyaan hipotetis: perguruan tinggi merupakan mesin produksi tenaga kerja terdidik profesional, atau sebaliknya mesin produksi penganggur terdidik? Salah satu hal yang paling penting dalam menjawab pertanyaan ini adalah penerapan mata kuliah Manajemen Kewirausahaan menjadi bagian penting dalam implementasi kebijakan kurikulum KBK pada perguruan tinggi.

Dengan penerapan mata kuliah Manajemen Kewirausahaan, diharapkan perguruan tinggi dapat mendukung pembangunan manusia Indonesia secara komprehensif. Pembangunan manusia secara komprehensif, sebagaimana tersirat dalam UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003 bahwa "Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara."

Apabila dicermati, definisi pendidikan menurut UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003 cukup komprehensif dan perlu dijadikan dasar bagi kajian tentang pendidikan di Indonesia bahwa pendidikan mencakup unsur-unsur sebagai berikut: (1) usaha sadar dan terencana; (2) perwujudan suasana belajar dan proses pembelajaran; (3) pengembangan potensi peserta didik; (4) mencapai kekuatan spiritual keagamaan; (5) pengendalian diri, kepribadian, akhlak mulia serta keterampilan untuk kepentingan dirinya, masyarakat bangsa dan negara.

Pendidikan merupakan faktor penting dalam kehidupan manusia karena pendidikan mempunyai peranan yang sangat esensial dalam membina martabat manusia, memelihara dan mengembangkan nilai kebudayaannya. Oleh karena itu, selama manusia hidup di dunia, pendidikan menjadi hal yang paling utama di antara kebutuhan hidup manusia lainnya. Hal tersebut berkaitan dengan pendidikan yang berwawasan kewirausahaan adalah pendidikan yang menerapkan prinsip-prinsip dan metodologi ke arah pembentukan kecakapan hidup (*life skill*) pada peserta didiknya melalui kurikulum yang terintegrasi yang dikembangkan di sekolah/perguruan tinggi.

Mata kuliah Kewirausahaan merupakan perwujudan dari pendidikan yang berwawasan kewirausahaan, yaitu pendidikan yang menerapkan prinsip-prinsip dan metodologi ke arah pembentukan kecakapan hidup

(*life skill*) pada peserta didiknya melalui kurikulum yang terintegrasi yang dikembangkan di sekolah/perguruan tinggi. Dalam pendidikan kewirausahaan, peserta didik dituntut tidak hanya mampu menerapkan ilmu yang diperoleh di bangku sekolah/kuliah, tetapi juga mampu memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi dalam kehidupan sehari-hari. Salah satu sikap wirausaha yang dikembangkan melalui pendidikan adalah kecakapan hidup (*life skill*).

Konsep *life skills* merupakan wacana pengembangan kurikulum yang telah sejak lama menjadi perhatian para pakar kurikulum, seperti Tyler, (1947) dan Hilda Taba (1962) (dalam Satori, 2003: 1).

*Life skills* adalah pengetahuan dan sikap yang diperlukan seseorang untuk bisa hidup bermasyarakat. *Life skills* memiliki makna yang lebih luas dari *employability skills* dan *vocational skills*. Keduanya merupakan bagian dari program *life skills*. Brollin (1989: 46) menjelaskan bahwa "*life skills constitute a continuum of knowledge and aptitudes that are necessary for a person to function effectively and to avoid interruption of employment experience*." Dengan demikian, *life skills* dapat dijelaskan sebagai kecakapan untuk hidup.

Pengertian hidup di sini tidak semata-mata memiliki kemampuan tertentu (*vocational job*), tetapi harus memiliki kemampuan dasar pendukungnya secara fungsional, seperti membaca, menulis, menghitung, merumuskan dan memecahkan masalah, mengelola sumber-sumber daya, bekerja dalam tim atau kelompok, terus belajar di tempat bekerja, menggunakan teknologi, dan sebagainya (Djarmiko, 2004: 34).

Pengertian lain yang dipandang cukup mewakili adalah *life skills are skills that enable a person to cope with the stresses and challenges of life* (Satori, 2003: 2). *Life skills* atau kecakapan hidup dalam pengertian mengacu pada beragam kemampuan yang diperlukan seseorang untuk menempuh kehidupan dengan sukses, bahagia, dan secara bermartabat pada masyarakat.

*Life skills* merupakan kemampuan yang diperlukan sepanjang hayat, kepemilikan kemampuan berpikir yang kompleks, kemampuan komunikasi secara efektif, kemampuan membangun kerja sama, melaksanakan peran sebagai warga negara yang bertanggung jawab, memiliki kesiapan serta kecakapan untuk bekerja, serta memiliki karakter dan etika untuk terjun ke dunia kerja. Oleh karena itu, cakupan *life skills* sangat luas, seperti *communication skills, decision making skills, resources and time management skills, and planning skills*. Pengembangan program *life skills* pada umum-

nya bersumber pada kajian bidang dunia kerja (*the world of work*), keterampilan hidup praktis (*practical living skills*), pengelolaan dan pertumbuhan SDM (*personal growth and management*), dan keterampilan sosial (*social skills*).

Pemahaman konsep *life skills* di atas, pada akhirnya akan memotivasi peserta didik untuk mengembangkan potensinya secara mandiri (wirausaha).



# Pustaka Setia



## A. Makna dan Hakikat Kewirausahaan

### 1. Definisi Kewirausahaan

Dilihat dari segi etimologi, kewirausahaan berasal dari kata *wira* dan *usaha*. *Wira* berarti pejuang, pahlawan, manusia unggul, teladan, berbudi luhur, gagah berani, dan berwatak agung. Adapun *usaha* berarti perbuatan amal, bekerja, berbuat sesuatu. Dengan demikian, *wirausaha* adalah pejuang atau pahlawan yang berbuat sesuatu.

Menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, wirausaha adalah orang yang pandai atau berbakat mengenali produk baru, menentukan cara produksi baru, menyusun operasi untuk mengadakan produk baru, mengatur permodalan operasinya, serta memasarkannya.

Definisi lainnya dari kewirausahaan, di antaranya sebagai berikut.

- a. Kewirausahaan adalah nilai yang diwujudkan dalam perilaku yang dijadikan sumber daya, tenaga penggerak, tujuan, siasat, kiat, proses, dan hasil (Ahmad Sanusi, 1994).
- b. Kewirausahaan adalah nilai yang dibutuhkan untuk memulai sebuah usaha dan mengembangkan usaha (Soeharto Prawiro, 1997).
- c. Kewirausahaan adalah proses dalam mengerjakan sesuatu yang baru (kreatif) dan berbeda (inovatif) yang bermanfaat dalam memberikan nilai lebih.

- d. Kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (Drucker, 1959).
- e. Kewirausahaan adalah proses penerapan kreativitas dan keinovasian dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang untuk memperbaiki kehidupan usaha (Zimmerer, 1996).
- f. Kewirausahaan adalah usaha menciptakan nilai tambah dengan jalan mengombinasikan sumber-sumber melalui cara-cara baru dan berbeda untuk memenangkan persaingan.
- g. Kewirausahaan adalah semangat, sikap, perilaku, dan kemampuan seseorang dalam menangani usaha atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan serta menerapkan cara kerja, teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan/atau memperoleh keuntungan yang lebih besar.

Wirausaha mengarah kepada orang yang melakukan usaha/kegiatan dengan segala kemampuan yang dimilikinya, sedangkan kewirausahaan menunjuk pada sikap mental yang dimiliki seorang wirausaha dalam melaksanakan usaha/kegiatan.

- h. Kewirausahaan yang sering dikenal dengan sebutan *entrepreneurship* yang diterjemahkan secara harfiah sebagai perantara, diartikan sebagai sikap dan perilaku mandiri yang mampu memadukan unsur cipta, rasa, dan karsa, serta karya atau mampu menggabungkan unsur kreativitas, tantangan, kerja keras, dan kepuasan untuk mencapai prestasi maksimal.
- i. Stoner James (1997) mendefinisikan kewirausahaan sebagai kemampuan mengambil faktor-faktor produksi lahan kerja, tenaga kerja, dan modal menggunakannya untuk memproduksi barang atau jasa baru. Wirausahawan menyadari peluang yang tidak dilihat atau tidak dipedulikan oleh eksekutif bisnis lain.
- j. Paul H. Wilken menjelaskan bahwa kewirausahaan mencakup upaya mengawali perubahan dalam produksi, sedangkan manajemen mencakup koordinasi proses produksi yang sudah berjalan.
- k. Richard Cantillon (1725) mendefinisikan kewirausahaan sebagai orang-orang yang menghadapi risiko yang berbeda dengan orang yang menyediakan modal. Cantillon lebih menekankan pada bagaimana seseorang menghadapi risiko atau ketidakpastian. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Blaudeau (1797) bahwa kewirausahaan adalah orang-orang yang menghadapi risiko, merencana-

kan, mengawasi, mengorganisasi, dan memiliki. Demikian halnya, Albert Shapero (1975) mendefinisikan sebagai pengambilan inisiatif mengorganisasi suatu mekanisme sosial ekonomi dan menghadapi risiko kegagalan.

- l. Definisi kewirausahaan dengan penekanan pada penciptaan hal-hal baru dikemukakan oleh Joseph Schumpeter (1934) bahwa kewirausahaan adalah melakukan hal-hal baru atau melakukan hal-hal yang sudah dilakukan dengan cara baru, termasuk penciptaan produk baru dengan kualitas baru, metode produksi, pasar, sumber pasokan, dan organisasi. Schumpeter mengaitkan wirausaha dengan konsep yang diterapkan dalam konteks bisnis dan mencoba menghubungkan dengan kombinasi berbagai sumber daya.
- m. Sejalan dengan penekanan pada penciptaan hal-hal baru dan risiko, Hisrich, Peters, dan Sheperd (2008) mendefinisikan sebagai proses penciptaan sesuatu yang baru pada nilai menggunakan waktu dan upaya yang diperlukan, menanggung risiko keuangan, fisik, serta risiko sosial yang mengiringi, menerima imbalan moneter yang dihasilkan, serta kepuasan dan kebebasan pribadi.
- n. Wennekers dan Thurik (1999) melengkapi definisi kewirausahaan dengan menyintesis peran fungsional wirausahawan sebagai: "... kemampuan dan kemauan nyata seorang individu, yang berasal dari diri mereka, baik tim di dalam maupun di luar organisasi yang ada untuk menemukan dan menciptakan peluang ekonomi baru, yang meliputi produk, metode produksi, skema organisasi, dan kombinasi barang-pasar, serta untuk memperkenalkan ide-ide mereka di pasar." Selain menekankan pada penciptaan hal-hal baru dan risiko, definisi yang dikemukakan oleh Wennekers dan Thurik juga menekankan pada kemauan dan kemampuan individu. Hal ini sejalan dengan definisi yang tertuang dalam Inpres No. 4 tahun 1995 yang mendefinisikan kewirausahaan sebagai semangat, sikap, perilaku, dan kemampuan seseorang dalam menangani usaha dan/atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi, dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan/atau memperoleh keuntungan yang lebih besar.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah dikemukakan, tanpa mengecilkkan berbagai pendapat tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa kewirausahaan merupakan kemauan dan kemampuan seseorang dalam

menghadapi berbagai risiko dengan mengambil inisiatif untuk menciptakan dan melakukan hal-hal baru melalui pemanfaatan kombinasi berbagai sumber daya dengan tujuan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) dan memperoleh keuntungan sebagai konsekuensinya.

Esensi kewirausahaan adalah menciptakan nilai tambah di pasar melalui proses pengombinasian sumber daya dengan cara-cara baru dan berbeda agar dapat bersaing. Menurut Zimmerer (1996: 51), nilai tambah tersebut dapat diciptakan melalui cara berikut.

- a. Pengembangan teknologi baru (*developing new technology*).
- b. Penemuan pengetahuan baru (*discovering new knowledge*).
- c. Perbaikan produk (barang dan jasa) yang sudah ada (*improving existing products or services*).
- d. Penemuan cara-cara yang berbeda untuk menghasilkan barang dan jasa yang lebih banyak dengan sumber daya yang lebih sedikit (*finding different ways of providing more goods and services with fewer resources*).

Di dunia modern, wirausahawan adalah orang yang memulai dan mengerjakan usahanya sendiri, mengorganisasi dan membangun perusahaan sejak revolusi industri. Orang-orang yang memulai usaha sendiri bisa mendapatkan manfaat dari studi mengenai karakteristik kewirausahaan.

Dalam lampiran Keputusan Menteri Koperasi dan Pembinaan Pengusahaan Kecil Nomor 961/KEP/M/XI/1995, dicantumkan bahwa wirausaha adalah orang yang mempunyai semangat, sikap, perilaku, dan kemampuan kewirausahaan.

Pada pertengahan 1980-an, Thomas Begley dan David P. Boyd, mempelajari literatur psikologi mengenai kewirausahaan. Mereka menemukan lima dimensi kebutuhan untuk berprestasi, yaitu:

- a. wirausahawan mempunyai kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi;
- b. *need for achievement* sangat tinggi;
- c. letak kendali: individu mengendalikan hidup mereka bukan keberuntungan atau nasib;
- d. toleransi terhadap risiko: wirausahawan yang bersedia mengambil risiko memperoleh hasil yang lebih besar daripada orang yang tidak mengambil risiko;
- e. toleransi terhadap keragu-raguan.



Banyak orang yang berhasil karena memiliki kemampuan berpikir kreatif dan inovatif. Proses kreatif dan inovatif diawali dengan memunculkan ide-ide dan pemikiran baru untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Adapun dalam organisasi perusahaan, proses kreatif dan inovatif dilakukan melalui kegiatan penelitian dan pengembangan (*research and development*) untuk meraih pasar. Ide, pemikiran, dan tindakan kreatif bertujuan menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda, serta menjadi sumber keunggulan untuk dijadikan peluang. Dengan demikian, kewirausahaan merupakan suatu kemampuan dalam menciptakan nilai tambah di pasar melalui proses pengelolaan sumber daya dengan cara baru dan berbeda, melalui: (1) pengembangan teknologi baru; (2) penemuan pengetahuan ilmiah baru; (3) perbaikan produk barang dan jasa yang ada; (4) penemuan cara-cara baru untuk menghasilkan barang lebih banyak dengan sumber daya yang lebih efisien.

## 2. Perbedaan Wirausaha dan Wiraswasta

Sedikit perbedaan persepsi wirausaha dan wiraswasta harus dipahami, terutama oleh para pengajar agar arah dan tujuan pendidikan yang diberikan tidak salah. Jika yang diharapkan dari pendidikan yang diberikan adalah sosok atau individu yang lebih bermental baja atau lebih memiliki kecerdasan emosional (EQ) dan kecerdasan *advisity* (AQ) yang berperan untuk hidup (menghadapi tantangan hidup dan kehidupan), pendidikan wirausaha yang lebih tepat. Sebaliknya, jika arah dan tujuan pendidikan adalah menghasilkan sosok individu yang lebih lihai dalam bisnis atau uang, atau agar lebih memiliki kecerdasan finansial (FQ), yang lebih tepat adalah pendidikan wiraswasta.

Karena kedua aspek itu sama pentingnya, pendidikan yang diberikan sekarang, yang cenderung pada kedua aspek itu menggunakan kata wirausaha. Persepsi wirausaha kini mencakup aspek finansial, personal, sosial, dan profesional (Soesarsono, 2002: 48).

Dalam kewirausahaan, disepakati tiga jenis perilaku, yaitu: (1) memulai inisiatif; (2) mengorganisasi dan mereorganisasi mekanisme sosial/ekonomi untuk mengubah sumber daya dan situasi dengan cara praktis; (3) menerima risiko atau kegagalan. Menurut para ahli ekonom, wirausahawan adalah orang yang mengubah nilai sumber daya, tenaga kerja, bahan, dan faktor produksi lainnya menjadi lebih besar daripada sebelumnya dan orang yang melakukan perubahan, inovasi, serta cara-cara baru.

## 3. Fungsi dan Peran Wirausaha

Secara umum, wirausaha memiliki dua peran, yaitu penemu (*inovator*) dan perencana (*planner*). Sebagai penemu, wirausaha menemukan dan menciptakan produk, teknologi dan cara, ide-ide, dan organisasi usaha. Adapun sebagai perencana, wirausaha berperan merancang usaha, merencanakan strategi perusahaan, merencanakan ide-ide dan peluang dalam perusahaan, serta menciptakan organisasi perusahaan baru.

## 4. Ide dan Peluang Kewirausahaan

Ide akan menjadi peluang apabila wirausaha bersedia melakukan evaluasi terhadap peluang secara terus-menerus melalui proses penciptaan sesuatu yang baru dan berbeda, mengamati pintu peluang, menganalisis proses secara mendalam, dan memperhitungkan risiko yang mungkin terjadi. Untuk memperoleh peluang wirausaha harus memiliki berbagai kemampuan dan pengetahuan, seperti kemampuan untuk menghasilkan produk atau jasa baru, menghasilkan nilai tambah baru, merintis usaha baru, melakukan proses atau teknik baru, dan mengembangkan organisasi baru.

## 5. Bekal Pengetahuan dan Keterampilan Wirausaha

Selain bekal kemampuan, wirausaha juga perlu memiliki pengetahuan dan keterampilan. Bekal pengetahuan yang harus dimiliki wirausaha meliputi: (a) bekal pengetahuan mengenai usaha yang akan memasuki/ dirintis dan lingkungan usaha yang ada; (b) bekal pengetahuan tentang peran dan tanggung jawab, (c) bekal pengetahuan tentang manajemen dan organisasi bisnis.

Adapun bekal keterampilan yang harus dimiliki wirausaha meliputi: (a) bekal keterampilan konseptual dalam mengatur strategi dan memperhitungkan risiko; (b) bekal keterampilan kreatif dalam menciptakan nilai tambah; (c) bekal keterampilan dalam memimpin dan mengelola; (d) bekal keterampilan berkomunikasi dan berinteraksi; (e) bekal keterampilan teknik usaha yang akan dilakukannya.

## B. Konsep Kewirausahaan

### 1. Disiplin Ilmu Kewirausahaan

Ilmu kewirausahaan adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang nilai, kemampuan (*ability*), dan perilaku seseorang untuk

memperoleh peluang dengan berbagai risiko yang mungkin dihadapinya.

Dahulu, kewirausahaan dianggap hanya dapat dilakukan melalui pengalaman langsung di lapangan dan merupakan bakat yang dibawa sejak lahir (*entrepreneurship are bom notmade*), sehingga kewirausahaan tidak dapat dipelajari dan diajarkan. Sekarang, kewirausahaan bukan hanya urusan lapangan, melainkan disiplin ilmu yang dapat dipelajari dan diajarkan. *Entrepreneurship are not only born but also made*, artinya kewirausahaan tidak hanya bakat bawaan sejak lahir atau urusan pengalaman lapangan, tetapi juga dapat dipelajari dan diajarkan. Seseorang yang memiliki bakat kewirausahaan dapat mengembangkan bakatnya melalui pendidikan. Oleh karena itu, untuk menjadi wirausaha yang sukses, hanya memiliki bakat tidak cukup, tetapi juga harus memiliki pengetahuan mengenal segala aspek usaha yang akan ditekuninya.

Menurut Soeharto Prawirokusumo (1997: 4), pendidikan kewirausahaan telah diajarkan sebagai disiplin ilmu tersendiri yang independen (*independent academic dicipline*) karena kewirausahaan berisi *body of knowledge* yang utuh dan nyata *distinctive*, yaitu ada teori, konsep, dan metode ilmiah yang lengkap.

Kewirausahaan merupakan disiplin ilmu yang memiliki objek tersendiri, yaitu kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda.

Kewirausahaan merupakan alat untuk menciptakan pemerataan berusaha dan pemerataan pendapatan *wealth creation process an entrepreneurial endeavor by its own night, nation's prosperity, individual self-reliance* atau kesejahteraan rakyat yang adil dan makmur.

Seperti halnya ilmu manajemen yang awalnya berkembang di bidang industri, kemudian berkembang dan diterapkan di berbagai bidang lainnya, disiplin ilmu kewirausahaan dalam perkembangannya mengalami evolusi yang pesat. Pada mulanya, kewirausahaan berkembang dalam bidang perdagangan, kemudian diterapkan di berbagai bidang lain, seperti industri, perdagangan, pendidikan, kesehatan, dan institusi. institusi lain, seperti lembaga pemerintah, perguruan tinggi, dan lembaga swadaya lainnya.

Dalam bidang-bidang tertentu, kewirausahaan telah dijadikan kompetensi inti (*core competency*) dalam menciptakan perubahan, pembaruan, dan kemajuan. Kewirausahaan tidak hanya dapat digunakan

sebagai kiat-kiat bisnis jangka pendek, tetapi juga sebagai kiat kehidupan secara umum dalam jangka panjang untuk menciptakan peluang.

## 2. **Objek Studi Kewirausahaan**

Seperti telah dikemukakan di atas, kewirausahaan mempelajari nilai, kemampuan, dan perilaku seseorang dalam berkreasi dan berinovasi. Oleh sebab itu, objek studi kewirausahaan adalah nilai-nilai dan kemampuan seseorang yang mewujudkan dalam bentuk perilaku. Menurut Soeparman Soemahamidjaja (1997: 14–15), kemampuan seseorang yang menjadi objek kewirausahaan meliputi:

- a. kemampuan merumuskan tujuan hidup/usaha. Dalam merumuskan tujuan hidup/usaha diperlukan perenungan, koreksi, yang berulang-ulang dibaca dan diamati sampai memahami kemauannya;
- b. kemampuan memotivasi diri untuk melahirkan suatu tekad kemauan yang menyala-nyala;
- c. kemampuan untuk berinisiatif, yaitu mengerjakan sesuatu yang baik tanpa menunggu perintah orang lain, yang dilakukan berulang-ulang sehingga menjadi kebiasaan berinisiatif;
- d. kemampuan berinovasi, yang melahirkan kreativitas (daya cipta) setelah dibiasakan berulang-ulang akan melahirkan motivasi. Kebiasaan inovatif adalah desakan dalam diri untuk selalu mencari berbagai kemungkinan baru atau kombinasi baru yang dapat dijadikan peranti dalam menyajikan barang dan jasa bagi kemakmuran masyarakat;
- e. kemampuan untuk membentuk modal uang atau barang modal (*capital goods*);
- f. kemampuan untuk mengatur waktu dan membiasakan diri untuk selalu tepat waktu dalam segala tindakan melalui kebiasaan yang selalu tidak menunda pekerjaan;
- g. kemampuan mental yang dilandasi dengan agama;
- h. kemampuan untuk membiasakan diri dalam mengambil hikmah dari pengalaman yang baik ataupun menyakitkan.

## 3. **Kewirausahaan Eksistensial**

Pendekatan pembelajaran kewirausahaan diarahkan pada konsep kewirausahaan eksistensial. Konsep ini memfokuskan pemahaman kewirausahaan yang berorientasi pada aktualisasi jati diri dan potensi diri sebagai

pembelajar kewirausahaan. Kata “eksistensial” memiliki tiga arti, yaitu: (a) keberadaan manusia atau cara khusus manusia dalam menjalani hidupnya; (b) makna hidup; (c) perjuangan manusia untuk menemukan makna yang konkret di dalam hidupnya. Dengan kata lain, keinginan seseorang untuk mencari makna hidup.

Dalam mempelajari kewirausahaan, para pembelajar perlu menyadari bahwa keberadaannya selalu ditentukan oleh dirinya. Sebagai manusia, pembelajar membutuhkan kesadaran diri, mampu menempatkan dirinya, baik sebagai pribadi maupun bagian dari masyarakatnya. Setiap manusia memiliki kebebasan dalam memilih dari berbagai jenis pilihan yang dianggap benar untuk hidupnya.

Suryana (2005) mendefinisikan kewirausahaan eksistensial sebagai jalur aktualisasi potensi-potensi diri (bakat, sikap, pengetahuan, keterampilan) untuk menciptakan “dunia esok” lebih baik dari “dunia kini” dengan menghasilkan produk/jasa yang berfungsi meningkatkan kualitas hidup sesama manusia dan menyajikannya pada tingkat harga dan tempat yang terjangkau oleh pemakai (konsumen) yang membutuhkan serta mengendalikan konsekuensi penerimaan yang wajar bagi dirinya dan para *stakeholders* dan mengendalikan dampak ke arah positif bagi komunitas lokal, komunitas bisnis, dan lingkungan global dengan menjadikan entitas bisnisnya sebagai simpul komunitas *stakeholders*.

Dengan definisi tersebut, kewirausahaan eksistensial dilandasi dengan beberapa asas berikut.

- a. Asas fungsi kekhalifahan manusia. Tuhan telah mendelegasikan wewenang pengelolaan bumi kepada manusia untuk menciptakan nilai tambah bagi keseluruhan penghuninya, serta telah melengkapi setiap manusia dengan potensi fitrahnya masing-masing.
- b. Asas nilai-nilai terpadu. Produk yang diciptakan wirausaha merupakan pewujudan dan pembawa nilai (“kebajikan”) tertentu, yang dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan dan peningkatan kualitas kehidupan sesama manusia.
- c. Asas efektivitas pelayanan. Wirausaha menciptakan sistem penyampaian produk serta jasa-jasa pendukungnya hingga pengguna dapat menjangkaunya dan memanfaatkannya secara efektif.
- d. Asas profitabilitas yang adil. Profit merupakan syarat dan indikator keberhasilan usaha, perlu terdistribusi secara adil antar-*stakeholders*, sehingga tidak harus mencapai tingkat maksimum.

- e. Asas sustainabilitas. Wirausaha mengendalikan dampak lingkungan dari usahanya agar tidak merusak (negatif), bahkan berusaha menciptakan dampak positif (pelestarian sumber daya alam).
- f. Asas bisnis sebagai simpul komunitas. Wirausaha tidak membatasi kiprahnya hanya pada transaksi-transaksi bisnis, tetapi juga berlanjut dengan merajut komunitas internal ataupun komunitas eksternal antar-*stakeholders*.

Proses pembelajaran kewirausahaan eksistensial diupayakan memberi ruang pilihan yang luas bagi mahasiswa untuk memilih gagasan/ide usaha atau produk sesuai dengan potensi dirinya masing-masing. Metode pembelajaran dirancang dan diterapkan selaras dengan pembentukan karakter-karakter dan/atau kompetensi wirausaha yang dituju.

Mengingat besarnya manfaat yang dapat diperoleh melalui kewirausahaan, terutama untuk memperbaiki kualitas hidup individu dan kualitas berkehidupan, kewirausahaan perlu dipelihara sebagai salah satu alternatif pilihan karier atau misi untuk mengisi hidup secara bermakna. Mengapa selalu menggantungkan hidup kepada orang lain sementara kita telah dibekali oleh Tuhan berbagai potensi yang dapat dimanfaatkan untuk mandiri atau malah memberikan peluang kerja bagi orang lain? Tugas kita adalah mengenal potensi diri yang ada dan memanfaatkannya.

Menjadi wirausahawan memang tidak mudah sebagaimana kita mengucapkannya. Dengan menjadi pembelajar kewirausahaan, setidaknya terbantu untuk memperoleh modal awal mengenal kewirausahaan beserta seluruh aspeknya, yang dapat dijadikan dasar untuk memilih kewirausahaan sebagai alternatif karier masa depan. Tidak dapat dimungkiri bahwa inti proses kehidupan adalah pembelajaran diri secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pembelajar kewirausahaan tidak berhenti belajar sekadar mengetahui kewirausahaan, tetapi perlu ditindaklanjuti untuk belajar menerapkan hal-hal yang dipelajari mengenai kewirausahaan, pada akhirnya dapat belajar menjadi wirausahawan yang unggul.

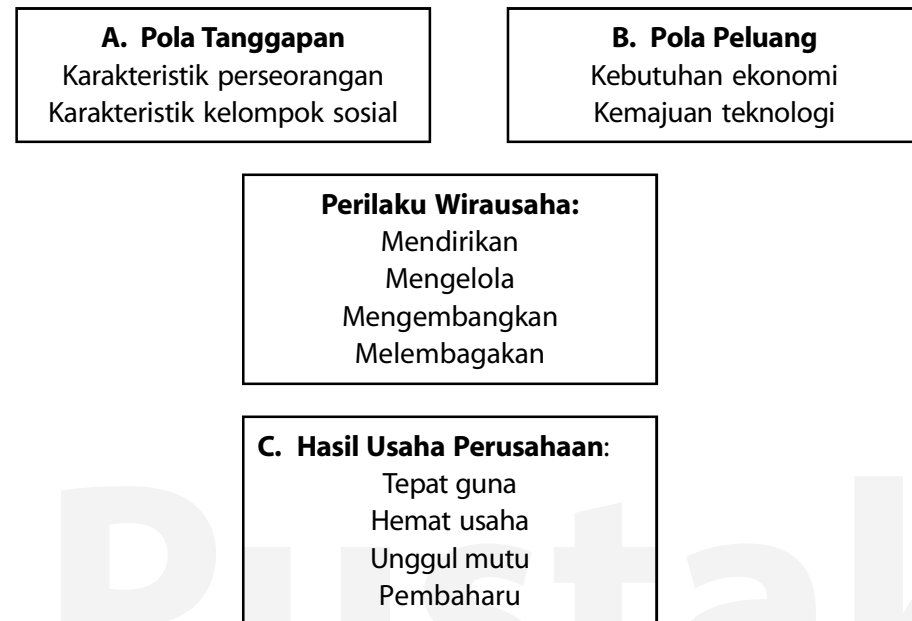
Setiap orang telah dibekali berbagai potensi yang berbeda-beda oleh Tuhan. Salah satu penemuan terpenting pada diri seseorang adalah ketika ia mampu menemukan potensi dirinya yang dapat ditumbuhkan menjadi potensi unggulan untuk mencapai kesuksesan yang akan dicapai dalam kehidupan. Tugas penting setiap pribadi adalah menggali, mengenali, dan mengembangkan potensi dirinya yang telah

Tuhan berikan, sebagai wujud syukur nikmat atas pemberian-Nya dan merupakan syarat mutlak yang penting untuk meraih kesuksesan dan kebahagiaan dalam hidupnya. Oleh karena itu, setiap pembelajar wirausaha dapat memilih titik awal dan rute perjalanan yang berlainan berdasarkan potensi diri yang dimilikinya menuju posisi wirausaha paripurnanya masing-masing.

### **C. Kerangka Berpikir Kewirausahaan**

Berdasarkan segi karakteristik perilaku, wirausaha (*entepreneur*) adalah orang yang mendirikan, mengelola, mengembangkan, dan melembagakan perusahaan miliknya. Wirausaha menciptakan kerja bagi orang lain dengan berswadaya. Berwirausaha melibatkan dua unsur pokok, yaitu peluang dan kemampuan menanggapi peluang. Berdasarkan hal tersebut, definisi kewirausahaan adalah “tanggapan terhadap peluang usaha yang terungkap dalam seperangkat tindakan serta membuahkan hasil berupa organisasi usaha yang melembaga, produktif dan inovatif” (Pekerti, 1997).

**Bagan 2.1. Kerangka Berpikir Kewirausahaan**



**Sumber:** (Pekerti, 1997)

Seiring dengan pendapat di atas, Salim Siagian (1999) mendefinisikan kewirausahaan sebagai semangat, perilaku, dan kemampuan untuk memberikan tanggapan yang positif terhadap peluang memperoleh keuntungan untuk diri sendiri dan/atau pelayanan yang lebih baik pada pelanggan/masyarakat; dengan selalu berusaha mencari dan melayani langganan lebih banyak dan lebih baik, serta menciptakan dan menyediakan produk yang lebih bermanfaat dan menerapkan cara kerja yang lebih efisien, melalui keberanian mengambil risiko, kreativitas, dan inovasi, serta kemampuan manajemen.

#### **1. Wirausahawan Dilahirkan atau Diciptakan?**

Pertanyaan ini sering menjadi fokus perdebatan. Apakah wirausahawan dilahirkan yang menyebabkan seseorang mempunyai bakat lahiriah untuk menjadi wirausahawan atau wirausahawan dibentuk atau dicetak? Pada dasarnya berkaitan dengan perkembangan cara pendekatan, yaitu pendekatan *klasikal* dan *event studies*.

Pendekatan bersifat klasikal menjelaskan bahwa wirausaha dan ciri-ciri pembawaan atau karakter seseorang merupakan pembawaan sejak lahir (*innate*), sehingga untuk menjadi wirausahawan tidak dapat dipelajari. Adapun pendekatan *event studies* menjelaskan bahwa faktor-faktor lingkungan yang menghasilkan wirausaha atau wirausaha dapat diciptakan.

Sifat wirausahawan merupakan bawaan lahir sebagaimana pendapat pakar yang menggunakan pendekatan klasikal sebenarnya sudah lazim diterima sejak lama. Akan tetapi, saat ini pengakuan tentang kewirausahaan sebagai suatu disiplin telah mendobrak mitos tersebut dan membenarkan pendapat yang menggunakan pendekatan *event studies*. Seperti juga disiplin-disiplin lainnya, kewirausahaan memiliki pola dan proses.

Terlepas dari kedua pendapat dengan pendekatan yang berbeda tersebut, pendapat yang lebih moderat adalah tidak mempertentangkannya. Menjadi wirausahawan sebenarnya tidak hanya karena bakat (dilahirkan) ataupun hanya karena dibentuk. Wirausahawan yang akan berhasil adalah wirausahawan yang memiliki bakat kemudian dibentuk melalui pendidikan, pelatihan, atau bergaul dalam komunitas dunia usaha. Tidak semua orang yang memiliki bakat berwirausaha mampu menjadi wirausahawan, tanpa adanya tempaan melalui suatu pendidikan/pelatihan.

Kompleksnya permasalahan dunia usaha saat ini, menuntut seseorang yang ingin menjadi wirausahawan tidak cukup bermodalkan bakat. Ada orang yang belum menyadari bahwa ia memiliki bakat sebagai wirausahawan, tetapi setelah mengikuti pendidikan, pelatihan, ataupun bergaul di lingkungan wirausaha pada akhirnya ia menyadari dan mencoba memanfaatkan bakat yang dimilikinya.

## 2. **Motivasi Berwirausaha**

Salah satu kunci sukses untuk berhasil menjadi wirausahawan adalah motivasi yang kuat untuk berwirausaha. Motivasi untuk menjadi seseorang yang berguna bagi diri sendiri, keluarga, dan masyarakatnya melalui pencapaian prestasi kerja sebagai seorang wirausahawan. Apabila seseorang memiliki keyakinan bahwa bisnis yang (akan) digelutinya itu sangat bermakna bagi hidupnya, ia akan berjuang lebih keras untuk sukses.

Berkaitan dengan motivasi untuk berwirausaha, setidaknya terdapat enam “tingkat” motivasi berwirausaha yang masing-masing memiliki indikator kesuksesan yang berbeda-beda, yaitu:

- a. motivasi *materiel*, mencari nafkah untuk memperoleh pendapatan atau kekayaan;
- b. motivasi *rasional-intelektual*, mengenali peluang dan potensialitas pasar, menggagas produk atau jasa untuk meresponsnya;
- c. motivasi *emosional-ekosistemis*, menciptakan nilai tambah serta memelihara kelestarian sumber daya lingkungan;
- d. motivasi *emosional-sosial*, menjalin hubungan dengan atau melayani kebutuhan sesama manusia;
- e. motivasi *emosional-intrapersonal* (psiko-personal), aktualisasi jati diri dan/atau potensi.potensi diri dalam wujud suatu produk atau jasa yang layak pasar;
- f. motivasi *spiritual*, mewujudkan dan menyebarkan nilai-nilai *transendental*, memaknainya sebagai modus beribadah kepada Tuhan.

Umumnya seseorang yang memulai berwirausaha termotivasi untuk mencari nafkah melalui perolehan pendapatan dan memperoleh kekayaan. Motivasi ini tidak salah, tetapi jika fokus berwirausaha hanya untuk mengejar keuntungan dan kekayaan, kita akan melakukan hal-hal tanpa mempertimbangkan prinsip-prinsip etika untuk mencapai keuntungan dan kekayaan. Kita perlu sepakat bahwa keuntungan dan

kekayaan yang dapat diraih hanya merupakan konsekuensi dari kemampuan kita untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada *stakeholders*. Inilah alasan yang mendasari motivasi materiel menempati tingkatan yang terendah.

Berbeda halnya jika kita memulai berwirausaha sebagai modus beribadah kepada Tuhan, apa pun tindakan yang kita lakukan dalam berwirausaha senantiasa dilandasi dengan nilai ibadah yang kita peroleh. Dengan motivasi spiritual yang kita miliki, kita akan memaksimalkan pemanfaatan potensi diri kita sebagai bentuk rasa syukur atas nikmat potensi yang diberikan sehingga kita tidak dikategorikan sebagai orang yang mubazir. Dengan motivasi spiritual, akan memberikan pelayanan yang terbaik kepada seluruh *stakeholders* dan memerhatikan kelestarian lingkungan. Dengan pelayanan terbaik, kita harus yakin akan memberikan keuntungan. Bukankah dengan melakukan tindakan-tindakan terbaik bagi diri kita, orang lain dan lingkungan adalah perbuatan yang bernilai ibadah pada sisi Tuhan? Inilah alasan yang mendasar sehingga motivasi spiritual ditempatkan pada tingkatan tertinggi.

## 3. **Manfaat Berwirausaha**

Beberapa manfaat yang dapat diperoleh melalui berwirausaha yang sulit, bahkan tidak dapat diperoleh jika memilih berkarier atau bekerja di lembaga/instansi milik orang lain atau pemerintah adalah sebagai berikut.

- a. Memiliki kebebasan untuk mengaktualisasikan potensi diri yang dimiliki. Banyak wirausahawan yang berhasil mengelola usahanya karena menjadikan keterampilan/hobinya menjadi pekerjaannya. Dengan demikian, dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya dengan sukacita tanpa terbebani. Berwirausaha memiliki kebebasan untuk menentukan nasib sendiri dengan menentukan dan mengontrol sendiri keuntungan yang ingin dicapai tanpa batas. Dengan adanya penentuan keuntungan yang akan dicapai, kita juga memiliki kebebasan untuk mengambil tindakan dalam melakukan perubahan yang penting untuk dapat mencapainya.
- b. Memiliki peluang untuk berperan bagi masyarakat. Dengan berwirausaha, kita memiliki kesempatan untuk berperan bagi masyarakat. Wirausahawan menciptakan produk (barang dan/atau jasa) yang dibutuhkan oleh masyarakat. Pemberian pelayanan kepada seluruh masyarakat, terutama konsumen yang dilandasi dengan tanggung

jawab sosial melalui penciptaan produk yang berkualitas akan berdampak pada adanya pengakuan dan kepercayaan pada masyarakat yang dilayani.

- c. Adanya manfaat bagi diri sendiri dan masyarakat dalam berwirausaha dapat menjadi motivasi tersendiri untuk mulai berwirausaha. Perlu disadari bahwa pada dasarnya sebagian besar tindakan kita dipengaruhi oleh motivasi, bukan karena terpaksa. Kesuksesan atau ketidaksuksesan seseorang dalam karier sangat bergantung pada motivasinya untuk menjalankan kariernya. Seandainya memulai menanamkan dalam hati bahwa wirausaha akan memberikan manfaat bagi kita dan masyarakat, serta manfaat lain yang akan diperoleh, kita akan termotivasi untuk memulai berwirausaha.



## D. Kewirausahaan dalam Perspektif Sejarah

### 1. Awal Mula Kewirausahaan

Kewirausahaan pertama kali muncul pada abad ke-18, diawali dengan penemuan baru, seperti mesin uap, mesin pemintal, dan lain-lain. Tujuan utamanya adalah pertumbuhan dan perluasan organisasi melalui inovasi dan kreativitas. Saat itu, keuntungan dan kekayaan bukan tujuan utama. Para wirausahawan dunia modern muncul pertama kali di Inggris pada masa revolusi industri pada akhir abad ke-18. Masa tersebut merupakan era produksi dengan menggunakan mesin yang diawali dengan penemuan mesin uap oleh James Watt, mesin pemintal benang oleh Richard Arkwright, dan lain-lain. Orang-orang ini sangat penting dalam pembangunan perekonomian Inggris. Mereka menerapkan penemuan ilmu untuk tujuan produksi dan berusaha mendapatkan peningkatan *output* industri yang sangat besar melalui penggunaan teknologi baru.

Para wirausahawan awal ini mempunyai karakteristik kesabaran dan tenaga yang tidak terbatas. Mereka bukan berasal dari golongan bangsawan, melainkan muncul dari kelas menengah-bawah, didorong oleh keinginan untuk mewujudkan impian dan gagasan inovatif menjadi kenyataan. Tujuan utamanya adalah pertumbuhan dan perluasan organisasi-organisasi mereka. Mereka percaya pada nilai kerja yang dilakukan, yaitu tidak mementingkan keuntungan dan kekayaan sebagai tujuan pertama. Keberhasilan memberi arti dan kebanggaan pada usaha yang mereka lakukan.

### 2. Para Tokoh dan Pandangan Kewirausahaan

Beberapa tokoh dan pandangannya tentang kewirausahaan adalah sebagai berikut.

- a. **Richard Cantillon** (1775); kewirausahaan dipandang sebagai bekerja sendiri (*self-employment*). Seorang wirausahawan membeli barang saat ini pada harga tertentu dan menjualnya pada masa yang akan datang dengan harga tidak menentu. Jadi, definisi ini lebih menekankan pada cara seseorang menghadapi risiko atau ketidakpastian.
- b. **Jean Baptista Say** (1816); seorang wirausahawan adalah agen yang menyatukan berbagai alat produksi dan menemukan nilai dari produksinya.
- c. **Frank Knight** (1921); wirausahawan mencoba untuk memprediksi dan menyikapi perubahan pasar. Pandangan ini menekankan pada peranan wirausahawan dalam menghadapi ketidakpastian pada dinamika pasar. Seorang wirausahawan disyaratkan untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajerial mendasar, seperti pengarahan dan pengawasan.
- d. **Joseph Schumpeter** (1934); wirausahawan adalah seorang inovator yang mengimplementasikan perubahan di dalam pasar melalui kombinasi baru. Kombinasi baru bisa dalam bentuk: (1) memperkenalkan produk baru atau dengan kualitas baru; (2) memperkenalkan metode produksi baru; (3) membuka pasar yang baru; (4) memperoleh sumber pasokan baru dari bahan atau komponen baru; (5) menjalankan organisasi baru pada suatu industri. Schumpeter mengaitkan wirausaha dengan konsep inovasi yang diterapkan dalam konteks bisnis serta mengaitkannya dengan kombinasi sumber daya.
- e. **Penrose** (1963); kegiatan kewirausahaan mencakup indentifikasi peluang di dalam sistem ekonomi. Kapasitas atau kemampuan manajerial berbeda dengan kapasitas kewirausahaan.
- f. **Harvey Leibenstein** (1968, 1979); kewirausahaan mencakup kegiatan yang dibutuhkan untuk menciptakan atau melaksanakan perusahaan pada saat semua pasar belum terbentuk atau belum teridentifikasi dengan jelas, atau komponen fungsi produksinya belum diketahui sepenuhnya.
- g. **Zimmerer** (1996); kewirausahaan sebagai proses penerapan kreativitas dan inovasi dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang untuk memperbaiki kehidupan (usaha).

- h. **Israel Kirzner** (1979); wirausahawan mengenali dan bertindak terhadap peluang pasar. *Entrepreneurship Center at Miami University of Ohio* menegaskan, kewirausahaan sebagai proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan membawa visi ke dalam kehidupan. Visi tersebut bisa berupa ide inovatif, peluang, cara yang lebih baik dalam menjalankan sesuatu. Hasil akhir dari proses tersebut adalah penciptaan usaha baru yang dibentuk pada kondisi risiko atau ketidakpastian.
- i. **Peter F. Drucker** (1977); kewirausahaan merupakan kemampuan dalam menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Pengertian ini mengandung maksud bahwa seorang wirausahawan memiliki kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru, berbeda dari yang lain atau mampu menciptakan sesuatu yang berbeda dengan yang sudah ada sebelumnya.

Eksplorasi tersebut sebagian besar berhubungan dengan pengarahannya dan/atau kombinasi *input* yang produktif. Seorang wirausahawan selalu diharuskan menghadapi risiko atau peluang yang muncul, serta sering dikaitkan dengan tindakan yang kreatif dan inovatif.

### 3. Inovasi Kunci Penting dalam Kewirausahaan

Joseph A. Schumpeter (1934) memberikan penekanan pada konsep inovasi sebagai kriteria yang membedakan perusahaan dari bentuk usaha lainnya. Mereka yang memimpin wirausaha dinamakan wirausahawan. Schumpeter menyatakan bahwa tidak ada orang yang menjadi wirausahawan sepanjang waktu, seseorang berperilaku sebagai wirausahawan hanya ketika melakukan suatu inovasi.

Bahkan, jika wirausahawan tidak menanggung risiko dari segi finansial, mereka terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang menanggung risiko. Ketidakpastian ini memengaruhi lingkungan tempat mereka harus mencari dana. Mereka mendapati bahwa pencarian modal ventura (*venture capital*) sangat sulit.

Keuntungan kewirausahaan umumnya berasal dari inovasi. Keuntungan tersebut bersifat sementara dan akan berkurang dengan adanya persaingan. Hal ini berarti tidak ada perusahaan yang bisa bergantung pada produk yang telah dihasilkannya.

Substansi dari kewirausahaan adalah proses penciptaan sesuatu yang berbeda nilainya dengan menggunakan usaha dan waktu yang diperlukan,

memikul risiko finansial, psikologi, dan sosial yang menyertainya, serta menerima balas jasa moneter dan kepuasan pribadi.





### A. Penentuan Potensi Kewirausahaan

Peluang usaha baru akan mendatangkan berbagai jenis risiko. Oleh karena itu, untuk memulai bisnis baru, kita harus dapat menilai tingkat kemampuan dan mempunyai rasa percaya diri terhadap kemampuan untuk berhasil atau justru kita lebih berhasil jika bekerja untuk orang lain. Tidak ada cara yang akurat untuk mengetahui hal tersebut setepat mungkin, tetapi ada suatu cara yang dapat membuat kita mampu menilai kualifikasi untuk memulai dan mengelola bisnis baru agar berhasil, yaitu sebagai berikut.

#### 1. Kemampuan Inovatif

Inovasi memerlukan pencarian kesempatan baru. Hal tersebut berarti mengadakan perbaikan barang dan jasa yang ada, menciptakan barang dan jasa baru, atau mengombinasikan unsur-unsur produksi yang ada dengan cara baru dan lebih baik. Hal ini berarti kemampuan untuk berhubungan dengan hal yang tidak terstruktur dan tidak dapat diprediksi. Karakteristik ini berkaitan erat dengan proses inovatif. Inovasi berasal dari kreativitas yang ada, yang memerlukan perbaikan kondisi yang ada, bergantung pada kemampuan seseorang, dan secara total terserap dalam proses. Orang-orang yang kreatif mempunyai kemampuan untuk membangun struktur dari situasi yang tidak berbentuk.

#### 2. Keinginan untuk Berprestasi

Keinginan untuk berprestasi adalah tanda-tanda penting dari dorongan kewirausahaan. Hal ini menandai para pemiliknya sebagai orang yang tidak mengenal menyerah di dalam mencapai tujuan yang telah mereka tetapkan.

#### 3. Kemampuan Perencanaan Realistis

Menetapkan tujuan yang menantang dan dapat diterapkan merupakan ciri dari perencanaan realistis. Tujuan yang ditetapkan harus sesuai dengan kemampuan wirausahawan.

#### 4. Kepemimpinan Terorientasi pada Tujuan

Wirausahawan membutuhkan aktivitas yang mempunyai tujuan. Hal ini memotivasi mereka untuk mengarahkan tenaga dan rekan kerja serta bawahannya ke arah tujuan yang ditetapkan. Semua usaha dalam organisasi dipusatkan untuk mencapai tujuan utama organisasi tersebut.

#### 5. Objektivitas

Wirausahawan objektif mampu mengarahkan pemikiran dan aktivitas kewirausahaannya dengan cara pragmatis, misalnya dengan mengumpulkan fakta-fakta yang ada, mempelajarinya, dan menentukan arah tindakan dengan cara-cara praktis. Jika tidak ada fakta-fakta yang memadai untuk mendefinisikan situasi sepenuhnya, mereka meneruskan pekerjaan dengan rasa percaya diri sepenuhnya pada kemampuannya dalam mengatasi kendala yang tidak dapat diramalkan terlebih dahulu.

#### 6. Tanggung Jawab Pribadi

Wirausahawan memikul tanggung jawab pribadi, menetapkan tujuan sendiri, dan memutuskan cara mencapai tujuan tersebut dengan kemampuan sendiri.

#### 7. Kemampuan Beradaptasi

Para wirausahawan mampu beradaptasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Jika terhambat oleh kondisi yang berbeda dan hal-hal yang diharapkan, mereka tidak menyerah, tetapi menilai situasi secara objektif, merumuskan rencana-rencana baru yang dipercaya akan efektif di lingkungan baru dan mengaktifkannya. Hal ini merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh wirausahawan.



## 8. Kemampuan sebagai Pengorganisasi dan Administrator

Wirasahawan mempunyai kemampuan mengorganisasi, mengidentifikasi, dan mengelompokkan orang-orang berbakat untuk mencapai tujuan. Mereka menghargai kompetensi dan memilih para spesialis untuk mengerjakan tugas secara efisien. Mereka cenderung tidak bekerja baik dalam hal-hal rutin dan akan melakukan pekerjaan dengan baik jika menyerahkan rutinitas kepada orang lain. Kekuatan mereka sebagai administrator terletak pada kemampuannya dalam melihat ke depan dan mengantisipasi kemungkinan masa depan.

### B. Metode Analisis Diri Sendiri

Orang-orang yang ingin memulai usaha baru hendaknya memperhitungkan kebutuhan, dorongan, dan aspirasi sebelum mengambil langkah-langkah penting. Kebutuhan adalah hal-hal yang akan membantu individu memutuskan kepribadian mereka sesuai atau tidak dengan peranan kewirausahaan. Identifikasi kebutuhan tersebut akan memberitahukan kepadanya dorongan motivasi yang mengarahkan perilaku mereka dan aspirasi dalam hidup. Dengan demikian, mereka lebih siap untuk memutuskan memulai bisnis sendiri yang menguntungkan.

Mc. Clelland (Hasibuan 1999: 162–163) mengemukakan teorinya yang disebut *Mc. Clelland's achievement motivation theory* atau teori motivasi berprestasi Mc. Clelland's. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Cara energi dilepaskan dan digunakan bergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi dimanfaatkan oleh karyawan karena dorongan: (1) kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat; (2) harapan keberhasilannya; (3) nilai insentif yang melekat pada tujuan. Adapun hal-hal yang memotivasi seseorang adalah sebagai berikut.

#### 1. Kebutuhan Prestasi (*Need for Achievement*)

Kebutuhan prestasi (*need for achievement*) merupakan daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Hal itu akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi selama diberi kesempatan. Ia menyadari bahwa hanya dengan

mencapai prestasi kerja yang tinggi, ia dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar, ia memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

#### 2. Kebutuhan Afiliasi (*Need for Affiliation*)

Kebutuhan afiliasi (*need for affiliation*) merupakan daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, kebutuhan ini merangsang gairah bekerja karyawan karena ia menginginkan hal-hal: kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja, kebutuhan perasaan dihormati karena merasa dirinya penting, kebutuhan perasaan maju dan tidak gagal, dan kebutuhan perasaan ikut. Karena kebutuhan, seseorang akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

#### 3. Kebutuhan Kekuasaan (*Need for Power*)

Kebutuhan kekuasaan (*need for power*) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. Kebutuhan ini akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Pada prinsipnya, pandangan Mc. Clelland mengemukakan tiga kebutuhan dasar yang memengaruhi pencapaian tujuan ekonomi. Kebutuhan tersebut adalah kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan untuk berkuasa. Kebutuhan berafiliasi adalah kebutuhan untuk membentuk hubungan yang hangat dan bersahabat dengan orang lain, keinginan untuk diterima dan disukai. Kebutuhan untuk berkuasa menguraikan keinginan untuk mengendalikan cara-cara memengaruhi orang lain, keinginan untuk mendominasi, untuk meyakinkan orang lain tentang kebenaran dari superioritas orang lain.

Salah satu cara untuk menilai kebutuhan adalah analisis prestasi pribadi dengan menelaah pengalaman-pengalaman yang tidak dapat dilupakan dalam karier. Dua jenis pengalaman yang tidak dapat dilupakan adalah pengalaman yang diingat sangat memuaskan dan pengalaman yang sangat tidak memuaskan.

Individu juga dapat mengungkapkan data tambahan dengan menelaah peristiwa-peristiwa yang menimbulkan kekecewaan dalam karier. Contohnya, hambatan dalam menerima tanggung jawab untuk suatu tugas, kesulitan yang berasal dari ketidakadilan dari atasan kepada diri sendiri dan orang lain, atau rasa frustrasi dalam menggapai status yang lebih tinggi.

Analisis data tersebut akan membantu menjelaskan jenis kebutuhan yang memotivasi individu. Kepuasan dengan pencapaian tujuan yang utama, standar yang tinggi, dan kompetensi dalam mencapai tujuan tersebut merupakan indikasi yang jelas dari *need for achievement*.

Menurut Frederick Herzberg, *need for achievement* merupakan sumber dorongan motivasional yang ditunjukkan oleh kepribadian kewirausahaan. Manusia dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi akan didorong ke arah perilaku berprestasi. Ketika perilaku tersebut menimbulkan kesuksesan, ada rasa kepuasan yang besar dari prestasi tersebut.



### **C. Need for Achievement dalam Manajemen Kewirausahaan**

Terdapat faktor-faktor di samping *need for achievement* yang dapat diajarkan untuk melahirkan seorang wirausahawan, yaitu pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi kesempatan bisnis, analisis risiko, dan perolehan kompetensi manajerial.

#### **1. Identifikasi Kesempatan**

Kewirausahaan berputar di sekitar inovasi. Inovasi termasuk cara terbaru dan lebih baik dalam mengerjakan sesuatu dan hal terbaru dan lebih baik dalam mengerjakannya. Akan tetapi, cara terbaru dan lebih baik dalam mengerjakan sesuatu secara tidak langsung berarti menyediakan barang dan jasa yang bermanfaat untuk memenuhi keinginan dari masyarakat sebagai konsumen.

#### **2. Analisis Risiko**

Pribadi kewirausahaan memilih risiko yang dapat diperhitungkan bersifat menengah dan dapat dikendalikan. Risiko yang dapat diperhitungkan dalam bisnis adalah keputusan mengenai pengeluaran uang dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Dua pertanyaan penting yang dapat diajukan dalam menganalisis risiko bisnis adalah apakah ada kemungkinan berhasil? Akankah hasil yang diperoleh memadai dengan risiko yang ada?

Karakter yang dimiliki oleh wirausahawan sukses pada dasarnya merupakan hasil dari perpaduan berbagai aspek potensi diri dan faktor-faktor lingkungan yang terwujud dalam aktualisasi diri dalam bentuk sikap dan perilaku yang menunjukkan bahwa mereka memang memiliki karakter tersebut. Sikap dan perilaku sangat dipengaruhi oleh sifat dan watak yang dimiliki oleh seseorang. Sifat dan watak yang baik berorientasi pada kemajuan dan positif dibutuhkan oleh seorang wirausahawan untuk dapat maju dan sukses.





**K**ewirausahaan dilihat dari sudut pandang manajemen dan organisasi usaha bisnis melibatkan sekumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Agar kerja sama tersebut berjalan baik, semua unsur dalam organisasi, terutama sumber daya manusia harus dapat terlibat secara aktif dan memiliki dorongan untuk bersama-sama mencapai tujuan. Pimpinan dalam hal ini berperan penting untuk menggerakkan bawahan termasuk juga dirinya.

Agar sumber daya manusia dapat digerakkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi, perlu dipahami motivasi mereka dalam bekerja.

Motivasi dipahami sebagai keadaan dalam diri individu yang menyebabkan mereka berperilaku dengan cara yang menjamin tercapainya suatu tujuan. Motivasi menerangkan cara orang-orang berperilaku seperti yang mereka lakukan. Semakin wirausahawan mengerti perilaku anggota organisasi, semakin mampu mereka memengaruhi perilaku tersebut dan membuatnya lebih konsisten dengan pencapaian tujuan organisasional. Karena produktivitas dalam semua organisasi adalah hasil perilaku anggota organisasi, memengaruhi perilaku ini adalah kunci bagi wirausahawan untuk meningkatkan produktivitas.

## **A. Hakikat Motivasi**

### **1. Definisi Motivasi**

Kata *motivasi* berasal dari bahasa Latin, yaitu *motive* yang berarti dorongan, daya penggerak, atau kekuatan yang terdapat dalam diri organisasi yang menyebabkan organisasi itu bertindak atau berbuat.

Selanjutnya, diserap dalam bahasa Inggris, yaitu *motivation* berarti pemberian motif, penimbulan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. W.H. Haynes dan J.L. Massie dalam Manulang (2001: 165) mengatakan, "*Motive is a something within the individual which incites him to action.*" Pengertian ini senada dengan pendapat The Liang Gie yang menyatakan bahwa motif atau dorongan batin adalah dorongan yang menjadi pangkal seseorang untuk melakukan sesuatu atau bekerja.

Kata motivasi atau *motivation* berarti pemberian motif, penimbulan motif, yang menimbulkan dorongan, atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi dapat pula berarti sebagai faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Menurut Hasibuan (1996: 72), motivasi mempersoalkan cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Robbins (1996: 198) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual. Menurut Wahjosumidjo (1984: 50), motivasi merupakan proses psikologi yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Proses psikologi timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang yang disebut *intrinsic* dan *extrinsic*. Faktor di dalam diri seseorang dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman, dan pendidikan, atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau ke masa depan, sedangkan faktor dari luar diri seseorang dapat ditimbulkan oleh berbagai faktor lain yang sangat kompleks. Sekalipun demikian, baik pada faktor ekstrinsik maupun faktor instrinsik, motivasi timbul karena adanya rangsangan.

Dengan demikian, motivasi dapat dipahami sebagai keadaan dalam diri individu yang menyebabkan mereka berperilaku dengan cara yang menjamin tercapainya suatu tujuan. Motivasi menerangkan cara orang-orang berperilaku seperti yang mereka lakukan. Semakin wirausahawan mengerti perilaku anggota organisasi, semakin mampu mereka memengaruhi perilaku tersebut dan membuatnya lebih konsisten dengan pencapaian tujuan organisasional.

### **2. Fungsi Motivasi**

Setiap wirausahawan memiliki motivasi, meskipun dalam bentuk yang berbeda. Motivasi dapat diartikan sebagai sumber penggerak bagi setiap

wirausahawan untuk melakukan tindakan agar tujuan dan harapan dapat tercapai. Wirausahawan sebagai subjek dalam pembahasan ini, diharapkan memiliki motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan setiap tanggung jawabnya. Sardiman (1990) mengemukakan, pada prinsipnya motivasi mempunyai tiga fungsi dalam kehidupan manusia, yaitu:

- a. mendorong manusia untuk berbuat, dalam arti motivasi penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan oleh wirausahawan;
- b. berfungsi sebagai penentu arah perbuatan. Dengan demikian, motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya;
- c. menyeleksi perbuatan-perbuatan yang harus dikerjakan yang serasi untuk mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

### 3. Faktor-faktor yang Mendorong Timbulnya Motivasi

Motivasi merupakan salah satu penyebab keberhasilan wirausahawan tingkat akhir dalam menyelesaikan tugasnya. Semakin besar motivasi, semakin besar pula kesuksesan pencapaian tujuan. Setiap wirausahawan mempunyai program tugas yang wajib diselesaikan dengan baik dan dengan tugas-tugas tersebut, wirausahawan menjadi lebih paham dan menguasai ilmu sesuai dengan tujuan dan harapan yang bersangkutan. Dengan demikian, tujuan dan harapan wirausahawan mendapatkan hasil yang bernilai serta bermanfaat dapat tercapai.

Menurut Herzberg (1969: 76), faktor-faktor pendorong (*motivation factors*) disebut juga sebagai faktor penyebab kepuasan (*satisfier*). Seseorang akan mendapat kepuasan apabila faktor-faktor tersebut dapat dipenuhi. Adanya kepuasan menambah semangat atau gairah baru untuk melaksanakan suatu aktivitas. Jika faktor-faktor kepuasan tidak terpenuhi, tidak akan ada tingkatan gairah dan semangat kerja.

Menurut Hoy dan Cecil (1978: 113), motivator utama manusia untuk melaksanakan aktivitas adalah adanya harapan. Lebih lanjut, Hoy dan Cecil mengemukakan tiga faktor yang menentukan tinggi-rendahnya motivasi, yaitu harapan, *valensi*, dan peralatan.

- a. Harapan, yaitu keinginan atau keyakinan bahwa suatu usaha yang dilakukan pasti akan berhasil.
- b. *Valensi*, yaitu tingkat ikatan, keterlibatan, keikutsertaan batiniah seseorang terhadap suatu aktivitasnya atau dapat dikatakan mempunyai kepedulian terhadap usaha yang sedang dilaksanakan.

- c. Peralatan/kebutuhan, yaitu pendukung, alat, kemampuan yang dimiliki seseorang guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan uraian di atas, wirausahawan harus selalu memiliki motivasi yang tinggi dan konsep diri yang lebih positif dalam menjalani kehidupan, meskipun motivasi dan konsep diri setiap individu (wirausahawan) memiliki bentuk yang berbeda-beda. Dengan motivasi dan konsep diri, setiap tugas yang diterimanya, baik tugas pribadi maupun tugas sosial, serta semua kebutuhan dan harapan sebelumnya dapat tercapai. Dengan kata lain, tujuan yang dicita-citakannya dapat dicapai.

### 4. Jenis-jenis/Kelompok Motivasi

Motivasi menyelesaikan tugasnya pada wirausahawan program S1 dapat timbul, baik dari dalam diri maupun dari luar individu. Hal ini sejalan dengan pendapat Davies (1978) yang membagi motivasi menjadi dua, yaitu sebagai berikut.

- a. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mengacu pada faktor-faktor dari dalam diri individu, baik dalam tugas maupun bagi diri wirausahawan. Bagi wirausahawan tingkat akhir yang sedang menyelesaikan tugas, motivasi intrinsik sangat berguna dalam memecahkan setiap persoalan yang akan timbul pada saat menyelesaikan tugasnya. Motivasi intrinsik biasanya berupa kepuasan terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan setiap tanggung jawab ataupun harga diri di hadapan orang lain terhadap setiap kemampuan yang dimilikinya. Pada umumnya, teori pendidikan modern juga menggunakan motivasi intrinsik sebagai pendorong aktivitas pengajaran dan dalam pemecahan soal.
- b. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang mengacu pada faktor-faktor dari luar dan telah ditetapkan pada tugas ataupun pada diri peserta didik (wirausahawan) oleh dosen atau orang lain. Motivasi ekstrinsik berupa penghargaan, pujian, hukuman, atau celaan yang dapat meningkatkan atau mengurangi kreativitas wirausahawan tingkat akhir dalam menyelesaikan tugasnya.

Adapun Otto Wilman (Sakuri, 1991) mengelompokkan motivasi dalam enam kelompok berikut.

- a. Motivasi psikologi merupakan dorongan alamiah yang ada pada setiap wirausahawan untuk berkembang dan berkreaitivitas. Motivasi

- ini tidak disadari bagi wirausahawan dan merupakan dorongan yang intrinsik untuk mengembangkan dirinya.
- b. Motivasi praktis merupakan suatu dorongan pada setiap wirausahawan untuk memenuhi tuntutan ketuhanan mempertahankan diri dan mengembangkan diri karena adanya nilai-nilai praktis dalam kehidupan.
  - c. Motivasi pembentukan kepribadian merupakan dorongan untuk pembentukan dan pengembangan kepribadian masing-masing wirausahawan, terutama dari segi intelektual dan estetis.
  - d. Motivasi kesusahaan merupakan dokumen agar wirausahawan dapat menjadi lebih baik. Motivasi ini mendasari tindakan dalam mencapai tujuan sebagai manusia susila.
  - e. Motivasi sosial merupakan dorongan bagi wirausahawan untuk mempelajari sesuatu yang layak dikerjakan dalam hidup pergaulan dan dalam interaksi dengan orang lain.
  - f. Motivasi kebutuhan dapat mendorong wirausahawan untuk mengabdikan kepada Tuhan dan menghargai manusia sebagai sesama makhluknya.

## 5. Teori-teori Motivasi

### a. Teori Isi (Content Theories)

Teori ini menanyakan tentang penyebab perilaku. Macam teori ini, yaitu: (1) hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow; (2) teori motivasi higienis Fredrick Herzberg; (3) teori prestasi David McClelland.

Teori isi memusatkan pada pertanyaan, apa penyebab perilaku terjadi dan berhenti? Jawabnya terpusat pada kebutuhan, motif yang mendorong, menekan, memacu, dan menguatkan karyawan melakukan kegiatan, juga berhubungan dengan faktor-faktor eksternal yang berupa insentif yang menyaranakan, mendorong, menyebabkan, dan memengaruhi untuk melaksanakan suatu kegiatan. Penekanannya pada pengertian faktor-faktor internal dan kebutuhan.

- 1) *Hierarki kebutuhan Maslow.* Teori ini menekankan pada kebutuhan manusia yang tersusun dalam bentuk hierarki kebutuhan dari yang terendah sampai yang tertinggi serta kebutuhan yang telah terpenuhi berhenti menjadi motivator utama dari perilaku. Sebagaimana pada bagan 16.1. Hierarki kebutuhan dari Maslow, dalam teori dan penerapannya berikut ini.

#### **Kebutuhan aktualisasi diri dan pemenuhan diri (self actualization needs)**

Teoretis : penggunaan potensi diri, pertumbuhan, pengembangan diri.

Terapan : menyelesaikan penugasan yang bersifat menantang, melakukan pekerjaan-pekerjaan kreatif, pengembangan keterampilan.

#### **Kebutuhan harga diri (esteem needs)**

Teoretis : status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan.

Terapan : kekuasaan, ego, promosi, hadiah, status simbol, pengakuan, jabatan, "strokes", penghargaan.

#### **Kebutuhan sosial (social needs)**

Teoretis : cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, kekeluargaan, asosiasi.

Terapan : kelompok-kelompok kerja formal dan informal, kegiatan-kegiatan yang disponsori perusahaan, acara-acara peringatan.

#### **Kebutuhan keamanan dan rasa aman (safety and security needs)**

Teoretis : perlindungan dan stabilitas.

Terapan : pengembangan karyawan, kondisi kerja yang aman, rencana-rencana senioritas, serikat kerja, tabungan, uang pesangon, jaminan pensiun, asuransi, sistem penanganan keluhan.

#### **Kebutuhan fisiologis (physiological needs)**

Teoretis : makan, minum, perumahan, seks, istirahat.

Terapan : ruang istirahat, berhenti makan siang, udara bersih untuk bernapas, air untuk minum, liburan, cuti, balas jasa dan jaminan sosial, periode istirahat *on the job*.

#### **Bagan 4.1. Hierarki Kebutuhan dari Maslow dalam Teori dan Penerapannya**

*Sumber: T.Hani Handoko, Manajemen, FE UGM, 2003: 258*

- 2) *Teori Motivasi Pemeliharaan Herzberg (F. Herzberg: 1959).* Umumnya karyawan memusatkan perhatiannya pada pemuasan tingkat kebutuhan lebih rendah dalam pekerjaan pertama, terutama rasa aman. Apabila telah terpenuhi akan memenuhi tingkat yang lebih tinggi, seperti kebutuhan inisiatif, kreativitas, dan tanggung jawab.

Ada dua kelompok faktor yang memengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang mempunyai pengaruh pendorong prestasi dan semangat kerja serta

ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) yang pengaruhnya negatif. Di sini, dibedakan antara motivator dengan faktor-faktor pemeliharaan (*hygienic factors = dissatisfiers*). Motivator mempunyai pengaruh meningkatkan prestasi atau kepuasan kerja, sedangkan faktor pemeliharaan mencegah merosotnya semangat kerja. Teori ini hampir sama dengan teori hierarki kebutuhan dari Maslow.

**Tabel 4.2. Faktor Pemuas dan Pemilihan**

Faktor-faktor pemuas	Faktor-faktor pemeliharaan
Prestasi	Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan
Penghargaan	Kualitas pengendalian teknik
Pekerjaan kreatif dan menantang tanggung jawab	Kondisi kerja
kemajuan dan peningkatan	Hubungan kerja
	Status pekerjaan
	Keamanan kerja
	Kehidupan pribadi
	Penggajian

**Sumber:** T.Hani Handoko, *Manajemen, FE UGM, 2003: 260*

Seorang manajer perlu memahami faktor-faktor yang dapat memotivasi karyawan. Faktor pemeliharaan dapat mengurangi dan menghilangkan ketidakpuasan kerja.

- 3) *Teori Prestasi dari McClelland.* Ada korelasi positif antarkebutuhan berprestasi dengan prestasi dan sukses pelaksanaan (David McClelland: 1961). Ia mengemukakan bahwa usahawan, ilmuwan, dan profesional mempunyai tingkat motivasi prestasi di atas rata-rata. Orang yang berorientasi prestasi mempunyai karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan, yaitu:
  - a) menyukai pengambilan risiko yang layak sebagai fungsi keterampilan, menyukai tantangan, dan menginginkan tanggung jawab pribadi bagi hasil yang dicapai;
  - b) mempunyai kecenderungan untuk menetapkan tujuan prestasi yang layak dan menghadapi risiko yang sudah diperhitungkan;
  - c) mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan balik tentang yang telah dikerjakan;
  - d) mempunyai keterampilan dalam perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan organisasional.

b. *Teori Proses (Process Theories)*

Teori proses (*process theories*) menjelaskan tentang perilaku dimulai dan dilaksanakan. Termasuk dalam hal ini adalah:

- 1) Teori pengharapan, individu diperkirakan akan menjadi pelaksana dengan prestasi tinggi apabila:
  - a) kemungkinan usaha mereka mengarah ke prestasi yang tinggi;
  - b) kemungkinan mencapai hasil yang menguntungkan;
  - c) hasil-hasil tersebut akan menjadi pada keadaan keseimbangan, menarik efektif bagi mereka.

Menurut Victor Vroom (teori nilai pengharapan Vroom), orang dimotivasi untuk bekerja apabila usaha-usaha yang ditingkatkan akan mengarahkan ke balas jasa tertentu dan menilai balas jasa dari hasil usahanya (Victor H. Vroom, 1964). Apabila dirumuskan akan tampak sebagai berikut.

$$\text{Motivasi} = \boxed{\text{Pengharapan bahwa peningkatan usaha akan mengarah pada peningkatan balas jasa}} \times \boxed{\text{Penilaian individu terhadap balas jasa sebagai hasil dan usahanya}}$$

**Bagan 4.2. Teori Nilai Pengharapan Vroom**

**Sumber:** Victor H. Vroom, *Work and Motivation, John Wiley, New York, 1964*

- 2) Teori pembentukan perilaku (*operant conditioning*), dikemukakan oleh B.F. Skinner yang didasarkan pada hukum pengaruh (*law of effect*), bahwa perilaku yang diikuti dengan konsekuensi pemuasan cenderung diulang, sedangkan perilaku yang diikuti konsekuensi hukuman cenderung tidak diulang. Proses pembentukan perilaku ini dapat digambarkan sebagai berikut.

$$\boxed{\text{Rangsangan} > \text{Tanggapan} > \text{Konsekuensi} > \text{Tanggapan pada waktu (stimulus) yang akan datang}}$$

**Bagan 4.3. Teori Pembentukan Perilaku**

Ada empat teknik yang dapat digunakan manajer untuk mengubah perilaku bawahan, yaitu:

- a) penguatan positif, baik primer maupun sekunder;
- b) penguatan negatif, individu akan mempelajari perilaku yang membawa konsekuensi tidak menyenangkan dan menghindarinya pada masa mendatang;

- c) pemadaman, dilakukan dengan peniadaan penguatan;
  - d) hukuman, manajer mengubah perilaku bawahan yang tidak tepat dengan pemberian konsekuensi negatif.
- 3) Teori Porter Lawler merupakan teori pengharapan dari motivasi dengan versi orientasi masa mendatang dan menekankan antisipasi tanggapan atau hasil. Dasarnya, yaitu kemungkinan usaha pengharapan yang dirasakan, usaha yang dijalankan, prestasi yang dicapai, penghargaan yang diterima, kepuasan yang terjadi, dan mengarahkan ke usaha pada masa yang akan datang.

Model pengharapan menyajikan sejumlah implikasi bagi manajer tentang cara memotivasi bawahan dan implikasi, yaitu:

- a) pemberian penghargaan yang sesuai dengan kebutuhan bawahan;
- b) penentuan prestasi yang diinginkan;
- c) pembuatan tingkat prestasi yang dapat dicapai;
- d) hubungan penghargaan dengan prestasi;
- e) penganalisisan faktor-faktor yang bersifat berlawanan dengan efektivitas penghargaan;
- f) penentuan penghargaan yang mencukupi.

Implikasi bagi organisasi adalah:

- a) sistem penghargaan yang dapat memotivasi perilaku;
  - b) pekerjaan dibuat sebagai pemberian penghargaan secara intrinsik;
  - c) atasan langsung mempunyai peranan penting dalam proses motivasi.
- 4) Teori keadilan. Orang akan selalu membandingkan antara masukan dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan, dan usaha dengan hasil atau penghargaan yang diterima. Keyakinan tentang adanya ketidakadilan akan berpengaruh pada perilaku pelaksanaan kegiatan. Faktor kunci bagi manajer, yaitu mengetahui ketidakadilan dirasakan, bukan ketidakadilan secara nyata ada.

Teori keadilan memberikan implikasi bahwa penghargaan harus diberikan sesuai yang dirasa adil oleh individu yang bersangkutan.

- 5) Teori petunjuk (*prescriptive theories*), yaitu cara memotivasi para karyawan yang didasarkan atas pengalaman coba-coba.



## B. Model dan Karakteristik Motivasi

Berbagai model yang menguraikan terjadi motivasi telah dikembangkan. Tiga dari model tersebut adalah sebagai berikut.

### 1. Model Motivasi Kebutuhan dan Tujuan

Model motivasi kebutuhan dan tujuan dimulai dengan perasaan kebutuhan individu. Kebutuhan ini ditransformasi menjadi perilaku yang diarahkan untuk mendukung pelaksanaan perilaku tujuan. Tujuan perilaku adalah untuk mengurangi kebutuhan yang dirasakan. Secara teoretis, perilaku mendukung tujuan dan perilaku tujuan berkelanjutan sampai kebutuhan yang dirasakan telah sangat berkurang. Contoh, seseorang mungkin merasakan kelaparan. Kebutuhan ini ditransformasikan pertama dalam perilaku yang diarahkan untuk mendukung pelaksanaan perilaku tujuan untuk makan. Contoh dari perilaku yang mendukung termasuk juga aktivitas-aktivitas seperti memasak dan menyajikan makanan untuk dimakan. Perilaku pendukung tujuan dan perilaku tujuan makan akan berkelanjutan sampai individu merasakan kebutuhan lapar menjadi berkurang. Sekali individu mengalami kebutuhan lapar kembali, daur tersebut akan mulai kembali.

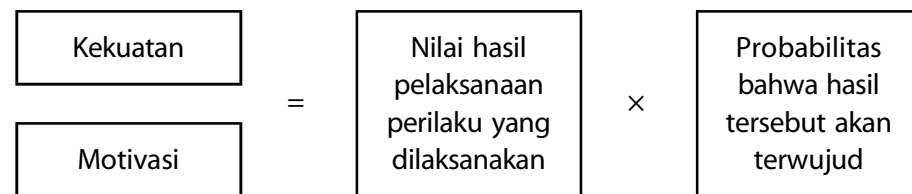
### 2. Model Ekspektasi Motivasi Vroom

Pada kenyataannya, proses motivasi adalah situasi yang lebih rumit dibandingkan yang digambarkan oleh model motivasi kebutuhan. Model ekspektasi Vroom mengatasi beberapa kerumitan tambahan. Seperti halnya dengan model kebutuhan-tujuan, model ekspektasi Vroom didasarkan pada premis bahwa kebutuhan yang dirasakan menyebabkan perilaku kemanusiaan. Akan tetapi, model ekspektasi Vroom mengungkapkan isu kekuatan motivasi. Kekuatan motivasi adalah tingkatan keinginan individu untuk menjalankan suatu perilaku. Ketika keinginan meningkat atau menurun, kekuatan motivasi dikatakan berfluktuasi.

Vroom (1964) dalam kutipan Wayne dan Faules (2000: 124–125), mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkan jenis pilihan yang dibuat orang untuk mencapai tujuan, alih-alih berdasarkan kebutuhan internal. Teori harapan (*expectancy theory*) memiliki tiga asumsi pokok, yaitu: (1) setiap individu percaya bahwa sekalipun ia berperilaku dengan cara tertentu, ia akan memperoleh hal tertentu. Inilah yang disebut harapan

hasil (*outcome expectancy*); (2) setiap hasil mempunyai nilai atau daya tarik bagi orang tertentu, inilah disebut valensi (*valence*); (3) setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut, inilah disebut harapan usaha (*effort expectancy*).

Menurut model motivasi Vroom, kekuatan motivasi ditentukan oleh nilai dari hasil menjalankan suatu perilaku yang dirasakan dan kemungkinan yang dirasakan bahwa perilaku yang dijalankan oleh individu menyebabkan diperolehnya hasil. Ketika kedua faktor tersebut meningkat, kekuatan motivasi atau keinginan individu untuk menjalankan perilaku akan meningkat. Pada umumnya, individu cenderung untuk menjalankan perilaku. Perilaku yang memaksimalkan balas jasa pribadi dalam jangka panjang.



**Bagan 4.4 Model Ekspektasi Motivasi Vroom dalam Bentuk Persamaan**

### 3. Model Motivasi Porter-Lawler

Porter dan Lawler telah mengembangkan model motivasi yang menggambarkan uraian proses motivasi yang lebih lengkap dibandingkan dengan model kebutuhan-tujuan atau model ekspektasi Vroom. Model motivasi Porter-Lawler konsisten dengan dua model sebelumnya, yaitu menerima premis bahwa: (1) kebutuhan yang dirasakan akan menyebabkan perilaku kemanusiaan; dan (2) usaha yang dilakukan untuk mencapai suatu tugas ditentukan oleh nilai balas jasa yang dirasakan yang dihasilkan dari suatu tugas dan probabilitas bahwa balas jasa tersebut akan menjadi nyata.

Porter dan Lawler (dalam Sri Handayani, 2001) menyatakan bahwa *successful role achievement* yang diperoleh seseorang akan berasal dari perbuatannya. Berdasarkan definisi tersebut, jelas bahwa kinerja karyawan merupakan bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari perbuatannya. Kinerja seseorang dikatakan baik apabila hasil kerja individu dapat melampaui peran atau target yang ditentukan sebelumnya.

Model motivasi Porter-Lawler menekankan tiga karakteristik lain dan proses motivasi, yaitu sebagai berikut.

- a. Nilai balas jasa yang dirasakan ditentukan oleh baiknya balas jasa intrinsik dan ekstrinsik yang menghasilkan kepuasan kebutuhan ketika suatu tugas diselesaikan. Balas jasa intrinsik berasal langsung dari pelaksanaan suatu tugas, sementara balas jasa ekstrinsik tidak ada hubungannya dengan tugas. Contoh, ketika seorang wirausahawan memberi bimbingan pada bawahan mengenai suatu masalah pribadi, wirausahawan tersebut mungkin mendapat balas jasa intrinsik dalam bentuk kepuasan pribadi dengan membantu orang lain.
- b. Tingkatan saat individu secara efektif menyelesaikan suatu tugas ditentukan oleh dua variabel: (a) persepsi individu tentang hal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas, dan (b) kemampuan sesungguhnya dari individu untuk menjalankan tugas. Sesungguhnya, efektivitas individu dalam menyelesaikan suatu tugas meningkat ketika persepsi dari sesuatu yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas menjadi lebih akurat dan ketika kemampuan untuk menjalankan suatu tugas meningkat.
- c. Keadilan balas jasa yang dirasakan akan memengaruhi jumlah kepuasan yang dihasilkan oleh balas jasa tersebut. Pada umumnya, semakin adil balas jasa yang dirasakan oleh individu, semakin besar kepuasan yang dirasakan sebagai hasil dari menerima balas jasa tersebut.

### 4. Karakteristik Motivasi Para Wirausahawan

Para pendiri usaha yang memiliki pertumbuhan tinggi memiliki karakteristik yang mampu memberi kontribusi untuk keberhasilan usaha baru berupa pertumbuhan usaha yang cepat. Karakteristik tersebut di antaranya adalah *passion* dan *tenacity* (Baron dan Shane, 2007)!

#### a. Passion

*Passion* dalam arti sederhana adalah semangat yang besar disertai emosi yang kuat, hasrat yang membara (*burning desire*), sebuah determinasi untuk mewujudkan suatu tujuan (Gunawan, 2009). Para wirausahawan mengawali dan menjalankan usaha dengan pertumbuhan yang tinggi karena mereka memiliki *passion* terhadap pekerjaan dan perusahaannya. Para wirausahawan yang memiliki kesuksesan tinggi mencintai semua hal yang mereka kerjakan, dan ini ditunjukkan dalam setiap jalan yang ditempuhnya (Baron dan Shane, 2007).



Motivasi dalam diri individu, akan menghasilkan *passion* yang tinggi dalam tindakan yang melebihi kebiasaan sebelumnya. *Passion* menjadi api membara yang membakar semangat bekerja. *Passion* menjadi mesin kreativitas yang menghasilkan 1001 alternatif untuk hasil pekerjaan terbaik. *Passion* menjadi batu karang komitmen untuk berjuang meraih tujuan pekerjaan sampai titik darah penghabisan. *Passion* adalah hasrat yang menyala-nyala, imajinasi kreatif tanpa batas, dan loyalitas yang tidak terbantahkan (Suharli, 2009).

Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa *passion* adalah semangat yang tinggi dalam diri individu yang diperlukan oleh seorang wirausaha dalam menjalankan bisnis.!

#### b. *Tenacity*

*Tenacity* dapat diartikan sebagai keuletan, ketekunan, ketabahan, dan kegigihan. Ketekunan merupakan dimensi motivasi yang merupakan ukuran mengenai waktu mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang lama demi mencapai tujuan mereka (Robbins dan Judge, 2008).

*Tenacity* akan membantu seorang pengusaha untuk menemukan jalan keluar ketika yang telah diupayakan menghadapi hambatan (Harper, 2005). Dengan memiliki bekal berupa *tenacity*, para wirausahawan tetap mampu bertahan pada saat orang lain telah menyerah, dan tetap melanjutkan usaha mereka bahkan setelah mengalami kekecewaan yang besar atau kebangkrutan (Baron dan Shane, 2007).

Oleh karena itu, disebutkan oleh Dessler dan Philips (2008) bahwa *tenacity* merupakan karakter krusial yang harus dimiliki oleh seorang wirausahawan. Hal ini akan membantu wirausahawan dalam menciptakan sesuatu yang di luar dugaan ketika mengalami kesulitan. *Tenacity* merupakan salah satu bentuk motivasi usaha yang merupakan karakter yang harus dimiliki oleh seorang wirausaha agar seorang wirausaha mampu bertahan ketika menghadapi kesulitan.!



### C. Memotivasi Anggota-anggota Organisasi

Orang-orang termotivasi atau menjalankan perilaku untuk memuaskan kebutuhan pribadi mereka. Oleh karena itu, dari sudut pandang manajerial, memotivasi anggota organisasi adalah proses memberikan

kesempatan kepada mereka untuk memenuhi kebutuhan sebagai hasil menjalankan perilaku produktif dalam organisasi. Memotivasi adalah satu dari empat aktivitas fungsi memengaruhi yang saling berhubungan yang dilaksanakan oleh wirausahawan untuk menuntun perilaku anggota organisasi ke arah pencapaian tujuan organisasional.

#### 1. **Arti Penting Memotivasi Anggota-anggota Organisasi**

Kebutuhan anggota organisasi yang tidak terpenuhi akan menyebabkan munculnya perilaku anggota organisasi yang tidak semestinya. Wirausahawan yang berhasil dalam memotivasi anggota organisasi akan meminimalisasi terjadinya perilaku anggota organisasi yang tidak diinginkan dan memaksimalkan terjadinya perilaku anggota organisasi yang diinginkan. Kemudian, wirausahawan dapat meningkatkan kemungkinan bahwa produktivitas anggota organisasi akan meningkat dan memperkecil kemungkinan bahwa produktivitas anggota organisasi akan menurun. Motivasi anggota organisasi yang berhasil adalah sangat penting bagi wirausahawan.

#### 2. **Strategi Memotivasi Anggota Organisasi**

Wirausahawan mempunyai berbagai strategi memotivasi anggota organisasi. Tiap strategi tersebut ditujukan untuk pemenuhan kebutuhan anggota organisasi konsisten dengan yang diuraikan oleh hierarki kebutuhan Maslow, rangkaian kesatuan kedewasaan-ketidakdewasaan Argyris, dan Motif berprestasi Mc. Clelland. Pada hakikatnya, strategi tersebut berisi garis pedoman umum yang dapat dilakukan oleh wirausahawan untuk menjamin bahwa anggota organisasi memenuhi kebutuhan tersebut melalui pelaksanaan perilaku anggota organisasi yang sesuai. Strategi motivasi manajerial tersebut adalah sebagai berikut.

##### a. *Komunikasi Manajerial*

Dalam setiap usaha atau perusahaan, baik kecil maupun berskala besar dalam pengelolaannya untuk mencapai hasil yang efektif dan efisien, penerapan prinsip-prinsip manajemen sangat diperlukan. Peranan pimpinan atau pemilik usaha untuk memahami dan mampu menjalankan fungsi-fungsi utama manajemen menjadi hal yang utama bagi keberhasilan usaha pada masa mendatang.

Komunikasi manajerial merupakan salah satu dari berbagai atribut efektivitas manajerial, tetapi pada dasarnya terdapat tiga komponen

penting, yaitu perilaku yang sesuai, motivasi, dan kemampuan (*skill*) (Latif, 2002). Pembahasan ini lebih dikhususkan pada kemampuan manajerial. Kemampuan manajemen diukur dengan menggunakan sepuluh indikator, yang digunakan dalam penelitian Latif (2002: 379), yaitu: (1) komunikasi verbal (*verbal communication*); (2) mengatur waktu dan tekanan (*managing time and stress*); (3) mengatur keputusan individu (*managing individual decisions*); (4) mengenali, menetapkan, dan memecahkan permasalahan (*recognizing, defining, and solving problems*); (5) memotivasi dan memengaruhi orang lain (*motivating and influencing others*); (6) pen-delegasian (*delegating*); (7) menentukan tujuan dan mengartikulasikan visi (*setting goals and articulating a vision*); (8) kesadaran diri (*self-awareness*); (9) membangun tim (*team building*); (10) mengatur konflik (*managing conflict*).

Strategi motivasi paling dasar dari efektivitas manajerial adalah berkomunikasi dengan anggota organisasi. Sebagai hasil komunikasi dengan wirausahawan, anggota organisasi dapat memenuhi kebutuhan kemanusiaan dasar, seperti pengakuan, rasa memiliki, dan keamanan. Contoh, pesan komunikasi dari wirausahawan kepada bawahan yang bersifat positif bisa membantu memenuhi keinginan pengakuan dan keamanan dari bawahan. Sebaliknya, pesan komunikasi dari wirausahawan yang negatif akan menyebabkan frustrasi bagi bawahan, yang dapat menghasilkan perilaku yang tidak produktif dari bawahan.

Dalam keseluruhan bidang organisasi dan manajemen, komunikasi merupakan salah satu konsep yang paling sering dibahas, meskipun dalam kenyataannya jarang dipahami secara tuntas. Kreitner dan Kinicki (2005), menyatakan, "Komunikasi merupakan pertukaran informasi antara pengirim dengan penerima, dan kesimpulan (persepsi) makna antara individu-individu yang terlibat"

Substansi lain yang perlu mendapatkan perhatian selain sikap adalah pola komunikasi. Fokus dalam konteks komunikasi organisasi meliputi bentuk komunikasi, jalur/saluran hubungan komunikasi, dan sumber informasi, jenis berita yang dikomunikasikan.

Dengan demikian, wirausahawan hendaknya bekerja keras untuk berkomunikasi dengan anggota organisasi lainnya sesering mungkin, tidak hanya karena hal tersebut merupakan alat untuk mengarahkan aktivitas organisasional, tetapi juga karena hal tersebut merupakan cara dasar untuk memuaskan kebutuhan kemanusiaan dari anggota organisasi.

#### b. Teori X-Teori Y

Strategi lainnya yang dapat digunakan oleh wirausahawan dalam memotivasi anggota organisasi melibatkan asumsi yang dimilikinya mengenai sifat orang-orang.

Teori motivasi yang menggabungkan teori internal dan teori eksternal yang dikembangkan oleh Mc. Gregor merumuskan dua perbedaan dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori tersebut disebut teori X dan teori Y.

Teori tradisional mengenai kehidupan organisasi banyak diarahkan dan dikendalikan atas dasar teori X. Adapun anggapan yang mendasari teori-teori X (Reksohadiprojo dan Handoko, 1996: 87) adalah sebagai berikut.

- 1) Rata-rata pekerja itu malas, tidak suka bekerja, dan kalau bisa akan menghindarinya.
- 2) Karena pada dasarnya tidak suka bekerja, setiap anggota organisasi harus dipaksa dan dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman, dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
- 3) Rata-rata pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi kecil, kemauan dirinya di atas segalanya.

Teori ini masih banyak digunakan oleh organisasi karena para manajer menyadari bahwa anggapan-anggapan itu benar dan banyak sifat yang diamati perilaku manusia. Sesuai dengan anggapan tersebut, teori ini tidak dapat menjawab seluruh pertanyaan yang terjadi pada organisasi. Oleh karena itu, Mc. Gregor menjawab dengan teori yang berdasarkan kenyataannya.

Anggapan dasar teori Y adalah:

- 1) Usaha fisik dan mental yang dilakukan oleh manusia sama halnya dengan bermain atau istirahat.
- 2) Rata-rata manusia bersedia belajar dalam kondisi yang layak, tidak hanya menerima, tetapi mencari tanggung jawab.
- 3) Ada kemampuan yang besar dalam kecerdikan, kualitas, dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh pegawai.
- 4) Pengendalian dari luar hukuman bukan satu-satunya cara untuk mengarahkan tercapainya tujuan organisasi.

Douglas Mc. Gregor mengidentifikasi dua perangkat asumsi dan merancang seperangkat Teori X dan yang lainnya. Teori X melibatkan asumsi yang menurut Mc. Gregor sering digunakan oleh wirausahawan sebagai dasar berhubungan dengan orang-orang. Sementara, teori Y mewakili asumsi yang menurut Mc. Gregor hendaknya secara konstan manajemen bekerja keras untuk menggunakannya. Asumsi-asumsi teori X dan teori Y dari Mc. Gregor disajikan pada tabel berikut.

Asumsi-asumsi Teori X	Asumsi-asumsi Teori Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rata-rata pembawaan manusia untuk tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya apabila mungkin.</li> <li>• Karena karakteristik tidak menyukai kerja orang tersebut, sebagian besar orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan, dan diancam dengan hukuman agar mereka melakukan usaha yang memadai untuk mencapai tujuan organisasi.</li> <li>• Rata-rata manusia lebih menyukai diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi relatif kecil, dan menginginkan jaminan keamanan di atas segalanya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penggunaan usaha fisik dan mental dalam bekerja adalah kodrat manusia sebagaimana bermain dan istirahat.</li> <li>• Orang-orang akan melakukan pengendalian diri dan pengarahan diri untuk mencapai tujuan yang telah disetujui.</li> <li>• Komitmen pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berkaitan dengan prestasi mereka.</li> <li>• Rata-rata orang dalam kondisi layak, belajar tidak hanya untuk mencari tanggung jawab, tetapi juga menerima tanggung jawab kapasitas untuk melakukan imajinasi, kecerdikan, dan kreativitas dalam penyelesaian masalah-masalah organisasional yang secara luas menyebar pada seluruh karyawan.</li> </ul>

**Bagan 4.2 Asumsi-asumsi Teori X dan Teori Y dari Mc. Gregor Mengenai Sifat-sifat Orang**

Teori Z adalah dimensi efektivitas yang secara tidak langsung menyatakan bahwa manajer yang menggunakan asumsi teori X ataupun teori Y ketika berhubungan dengan orang-orang akan berhasil, bergantung pada situasi yang mereka hadapi. Dasar pemikiran penggunaan teori Y dan bukan teori X pada sebagian besar situasi adalah aktivitas manajerial yang mencerminkan asumsi bahwa teori Y umumnya akan lebih berhasil dalam memenuhi kebutuhan kemanusiaan dari sebagian besar anggota organisasi daripada aktivitas manajemen yang mencerminkan asumsi teori X. Oleh karena itu, aktivitas manajemen yang didasarkan pada asumsi teori Y umumnya akan lebih berhasil dalam memotivasi anggota organisasi dibandingkan dengan aktivitas manajemen yang didasarkan asumsi teori X.

### c. Rancangan Pekerjaan

Strategi ketiga berhubungan dengan rancangan pekerjaan yang dilaksanakan oleh anggota organisasi.

#### 1) Strategi rancangan pekerjaan awal

Suatu gerakan dalam sejarah bisnis Amerika untuk membuat pekerjaan lebih mudah dan lebih terspesialisasi telah meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Secara teoretis, gerakan ini ditujukan untuk membuat tenaga kerja lebih produktif dengan membuat mereka mampu mengerjakan sesuatu lebih efisien. Contoh terbaik adalah pengembangan perakitan mobil. Hasil negatif yang biasanya menyertai penyederhanaan dan spesialisasi kerja adalah kebosanan. Ketika pekerjaan menjadi lebih sederhana dan lebih terspesialisasi, pekerjaan tersebut cenderung membosankan dan kurang memuaskan bagi individu-individu yang menjalankan pekerjaan tersebut. Akibatnya, produktivitas akan menurun.

Usaha awal untuk mengatasi kebosanan pekerjaan ini adalah rotasi pekerjaan. Rotasi pekerjaan adalah memindahkan individu dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang tidak membutuhkan individu untuk melaksanakan hanya satu pekerjaan sederhana dan terspesialisasi dalam jangka panjang. Contohnya, seorang pegawai taman tidak hanya menggerakkan mesin pemotong rumput, tetapi juga menata taman, menyapu, dan lain-lain. Meskipun program rotasi pekerjaan meningkatkan kemampuan mendapatkan keuntungan dan perusahaan, program tersebut tidak efektif karena dalam jangka panjang, individu-individu tersebut menjadi bosan dengan semua pekerjaan yang telah ia jalankan. Program rotasi pekerjaan biasanya efektif dalam mencapai tujuan lainnya, seperti tujuan pelatihan dalam memberikan cara agar berbagai unit organisasi berfungsi.

Penambahan pekerjaan (*job enlargement*) adalah strategi lain yang dikembangkan untuk mengatasi kebosanan terhadap pekerjaan yang lebih sederhana dan terspesialisasi. Penambahan pekerjaan menyatakan bahwa pekerjaan akan lebih memuaskan jika sejumlah operasi yang dilaksanakan oleh individu menjadi meningkat.

#### 2) Strategi rancangan pekerjaan paling akhir

Sejumlah strategi rancangan pekerjaan paling akhir telah dikembangkan sejak pengembangan program rotasi kerja dan pengayaan kerja. Dua dari strategi paling akhir tersebut adalah sebagai berikut.

a) Pengayaan kerja

Frederick Herzberg menyimpulkan dari risetnya bahwa tingkat kepuasan dan tingkat ketidakpuasan yang dirasakan oleh anggota organisasi sebagai hasil melaksanakan semua pekerjaan adalah dua variabel berbeda yang ditentukan oleh dua perangkat bagian. Dua bagian yang memengaruhi tingkat kepuasan pekerjaan dinamakan faktor motivasi atau motivator, sementara bagian yang memengaruhi ketidakpuasan kerja adalah faktor pemeliharaan. Faktor pemeliharaan berhubungan dengan lingkungan kerja, sedangkan faktor motivasi berhubungan dengan kerja.

Bagian-bagian yang membentuk faktor motivasi dan pemeliharaan Hertzberg (1887), disajikan pada tabel berikut.

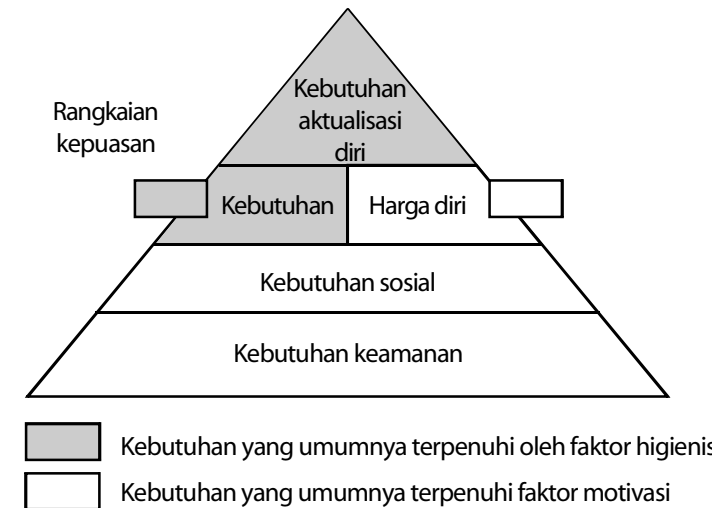
**Tabel 4.3. Faktor-faktor Higienis dan Motivator dari Hertzberg**

No.	Ketidakpuasan Faktor-faktor Higienis atau Pemeliharaan	No.	Ketidakpuasan Faktor-faktor Higienis atau Pemeliharaan
1.	Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan	1.	Kesempatan untuk berprestasi
2.	Pengawasan (penyeliaan)	2.	Kesempatan untuk mendapat pengakuan
3.	Hubungan dengan penyelia	3.	Kerja
4.	Hubungan dengan rekan kerja sebaya	4.	Tanggung jawab
5.	Kondisi kerja	5.	Kemajuan dan peningkatan
6.	Penggajian	6.	Pertumbuhan pribadi
7.	Hubungan dengan bawahan-bawahan		

Hertzberg menunjukkan bahwa jika faktor higienis sangat diperlukan pada situasi pekerjaan tertentu, anggota organisasi menjadi tidak puas. Meningkatkan gaji umumnya tidak akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, tetapi hanya akan membuat mereka menjadi tidak puas. Sebaliknya, jika faktor motivasi sangat tinggi dalam situasi pekerjaan tertentu, anggota organisasi biasanya termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Proses pembentukan motivator dalam situasi kerja dinamakan pengayaan kerja. Anggota organisasi paling produktif terlibat dalam situasi kerja yang dikarakteristikkan dengan faktor higienis dan motivasi yang menguntungkan. Masing-masing hierarki kebutuhan Maslow yang menguntungkan faktor higienis dan motivasi dapat memenuhi kedua tipe faktor tersebut ditunjukkan pada bagan 5.2.

Contoh pemenuhan kebutuhan harga diri yang dipenuhi dengan faktor higienis adalah ruang parkir-simbol status dan kondisi kerja yang membuktikan arti penting dan anggota organisasi. Sebaliknya, contoh kebutuhan harga diri yang dipenuhi dengan faktor motivasi berupa hadiah atau penghargaan yang diterima karena hasil kerja yang sangat baik menunjukkan arti penting melalui pengakuan pada kerja yang dilakukan dengan baik.



**Bagan 4.5. Kebutuhan pada Hierarki Kebutuhan Maslow yang Umumnya Terpenuhi oleh Faktor Higienis dan Faktor Motivasi**

b) Jam kerja fleksibel (*flexitime*)

Strategi rancangan pekerjaan lainnya untuk memotivasi anggota organisasi adalah jam kerja yang fleksibel. Mungkin karakteristik paling tradisional dari kerja yang dilaksanakan di Indonesia adalah kerja yang dilaksanakan selama 8 jam per hari. Akan tetapi, akhir-akhir ini tradisi tersebut lebih mendapat tantangan. Berhadapan dengan masalah motivasi dan kemangkiran, banyak wirausahawan yang beralih ke inovasi penjadwalan sebagai pemecahan yang mungkin.

Tujuan inovasi penjadwalan bukan untuk mengurangi jam kerja total selama anggota organisasi melaksanakan pekerjaannya, melainkan memberikan keleluasaan yang lebih besar kepada pekerja dalam setiap waktu yang tepat yang menuntut mereka harus melakukan pekerjaan. Program jam kerja fleksibel memungkinkan pekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam waktu 48 jam per minggu kerja yang mereka rencanakan.

#### d. Modifikasi Perilaku

Strategi keempat untuk memotivasi anggota organisasi adalah modifikasi perilaku. Modifikasi perilaku dipusatkan pada pendorongan perilaku yang sesuai sebagai hasil dan konsekuensi perilaku. Perilaku yang mendatangkan penghargaan cenderung diulangi, sementara perilaku yang mendatangkan hukuman cenderung lenyap. Meskipun program modifikasi perilaku biasanya melibatkan hukuman dan penghargaan, penghargaan umumnya lebih ditekankan karena penghargaan biasanya dipandang mempunyai pengaruh lebih efektif pada perilaku dibandingkan dengan hukuman.

Teori modifikasi perilaku menyatakan bahwa jika seorang wirausahawan ingin memodifikasi perilaku bawahan, ia harus menjamin bahwa konsekuensi yang diinginkan terjadi sebagai akibat perilaku tersebut. Contoh, jika suatu aktivitas tertentu seperti karyawan tiba tepat pada waktunya secara positif dikuatkan atau diberi penghargaan, probabilitas bahwa para karyawan akan tiba pada waktunya dengan frekuensi yang tinggi akan meningkat. Menurut modifikasi perilaku, penguatan positif dan penguatan negatif merupakan penghargaan yang meningkatkan kemungkinan bahwa perilaku akan terus berkelanjutan. Penguatan positif (*positif enforcement*) adalah konsekuensi yang diinginkan dari perilaku. Adapun penguatan negatif (*negatif enforcement*) adalah hilangnya konsekuensi yang tidak diinginkan dari perilaku hukuman atau penyajian dari konsekuensi perilaku yang tidak diinginkan dan/atau hilangnya konsekuensi perilaku yang diinginkan yang menurunkan kemungkinan perilaku tersebut berkelanjutan. Memperluas contoh yang sudah ada, seorang wirausahawan dapat menghukum karyawan yang terlambat kerja dengan: (1) memberikan konsekuensi yang tidak diinginkan pada karyawan, misalnya teguran verbal; (2) menghilangkan beberapa konsekuensi yang diharapkan dan gaji atau upah dengan menolak membayar upah karyawan dengan sejumlah waktu pengganti atas keterlambatan. Meskipun hukuman ini dengan cepat menyebabkan karyawan datang tepat pada waktunya, hal ini mungkin disertai dengan akibat yang tidak diinginkan, seperti perputaran karyawan dan kemangkiran, jika ditekankan oleh wirausahawan dalam jangka panjang.

Hal lain yang bisa membuat program modifikasi perilaku berhasil adalah: (1) memberikan tingkat penghargaan yang berbeda pada karyawan yang berbeda bergantung pada kualitas hasil kerja mereka; (2) memberitahukan karyawan bahwa hal-hal yang mereka lakukan adalah salah; (3)

menghukum karyawan secara pribadi sehingga tidak memperlukannya di depan orang lain; (4) senantiasa memberikan penghargaan dan hukuman untuk menekankan bahwa manajemen serius mengenai usaha modifikasi perilaku.

### 3. Hubungan Konsep Diri dan Motivasi dalam Kewirausahaan

Pada kenyataannya terdapat banyak faktor yang dapat menentukan keberhasilan wirausahawan dalam menyelesaikan tugasnya, baik faktor dari dalam maupun dari luar wirausahawan. Oleh karena itu, yang terpenting sebagai seorang wirausahawan diharapkan memiliki kekuatan dari dalam diri untuk mengatasi semua hambatan yang akan diterima, khususnya konsep diri yang positif dan motivasi yang tinggi.

Konsep diri memiliki peran yang sangat penting bagi wirausahawan untuk menyelesaikan tugasnya, dalam membentuk penguatan dari dalam diri untuk mengatasi kesulitan ataupun hambatan yang dihadapi saat menyelesaikan tugasnya. Hal ini karena setiap orang akan bertingkah laku sesuai dengan konsep dirinya. Konsep diri adalah bagian dari medan fenomena yang terdiferensiasikan menjadi beberapa pola pengamatan dan penilaian sadar "I" dan "Me". Kesadaran ini disebabkan oleh tingkah laku yang akan dikerjakan (Roger dalam Hjelle, 1992).

Konsep diri setiap wirausahawan mungkin positif, mungkin pula negatif. Dengan konsep diri positif, wirausahawan akan memperoleh cara penyesuaian diri yang baik sebab konsep diri yang positif akan membuat wirausahawan memiliki kepercayaan diri, tingkat penghargaan diri yang tinggi, rendahnya perasaan inferior, serta kemampuan melihat diri secara realistis. Dengan demikian, wirausahawan cenderung memiliki motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan tugasnya. Sebaliknya, individu yang memiliki konsep diri negatif secara sadar ataupun tidak sadar akan mengarahkan pada penyesuaian diri yang buruk. Ia banyak mengalami perasaan tidak menentu, tidak memadai, inferior, dan sering menggunakan bentuk mekanisme pertahanan ego sehingga motivasi dalam dirinya sering tidak menentu pula. Dengan demikian, motivasi untuk menyelesaikan tugasnya/tugas-tugas yang lain juga tergolong rendah (Hurlock dalam Fauzan dan Hidayah, N., 1992).

Konsep diri memainkan peranan penting dalam menentukan tingkah laku seseorang, yaitu jika seseorang memiliki konsep diri yang positif, perilaku terhadap tugas yang diterimanya juga positif. Sebaliknya, jika konsep dirinya negatif, perilaku terhadap tugas yang diterimanya juga

negatif. Penelitian Menurut Schmuck dan Schmuck (dalam Hidayat, 2000) menyebutkan bahwa konsep diri tentang kemampuan akademis ataupun profesional (wirausahawan) akan memberi pengaruh yang kuat terhadap performa (kinerja) akademis profesional wirausahawan tersebut. Dengan kata lain, baik atau tidaknya *performance* akademis profesional seorang wirausahawan saat menyelesaikan tugas-tugas yang diterimanya bergantung pada pandangan dan penilaian terhadap kemampuan akademis profesional wirausahawan.

Konsep diri wirausahawan satu dengan lain tentunya tidak sama. Hal ini dipengaruhi oleh hasil belajar dan pengalamannya. Robbins (1984) mengatakan bahwa variabel yang memengaruhi tingkah laku manusia adalah motivasi (*motivation*), konsep diri (*self concept*), dan belajar (*learning*). Ketiga variabel itu saling berkaitan antara aspek satu dengan aspek yang lainnya. Jika seseorang memiliki konsep diri yang positif, juga cenderung memiliki motivasi yang tinggi pula. Menurut Fauzan (1991), motivasi adalah kondisi psikologis yang mempunyai kekuatan mendorong manusia untuk melakukan aktivitas untuk mencapai suatu tujuan.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa konsep diri memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap motivasi yang timbul pada wirausahawan tingkat akhir dalam menyelesaikan tugasnya. Burn (dalam Hidayat, 2000) mengemukakan bahwa banyak ahli psikologi meletakkan konsep diri sebagai peran utama dalam pengintegrasian pribadi dalam memotivasi perilaku dan mencapai kesehatan mental. Konsep diri negatif secara tidak langsung akan membuat motivasi menurun sebab selalu berpikir bahwa dirinya tidak layak untuk sukses dan masih banyak pikiran inferior lainnya. Sebaliknya, dengan konsep diri positif, motivasinya meningkat sebab selalu bersikap dan berpikir positif terhadap segala hal yang ditemui meskipun menghadapi halangan dan rintangan dalam hidupnya. Tidak terkecuali bagi wirausahawan yang sedang menghadapi kesulitan pada saat menyusun tugasnya.

Yelon dan Weinster (dalam Hidayat, 2000) mengemukakan bahwa perilaku merupakan penampilan luar dari konsep diri. Nilai-nilai yang dianut oleh tiap-tiap wirausahawan akan memengaruhi motivasinya, nilai-nilai yang diperoleh melalui proses belajar, baik dari keluarga, lingkungan sosial masyarakat maupun lingkungan budaya tempat hidup dan berkembang. Dengan demikian, tinggi atau rendahnya motivasi wirausahawan dalam menyelesaikan tugasnya bergantung pada cara mereka memersepsi

nilai-nilai yang dianutnya. Semakin tepat persepsi mereka tentang nilai-nilai diri yang dapat diramalkan, semakin tinggi pula motivasi mereka. Hal ini sesuai dengan pendapat Rokeach (1973) yang menyatakan bahwa persepsi yang baik dari seseorang tentang nilai-nilai yang dianutnya dapat dijadikan acuan untuk menyeleksi dan mengembangkan perilakunya. Bahkan, persepsinya dapat menjadi daya dorong yang ampuh untuk menumbuh-kembangkan semangat hidupnya, termasuk di dalamnya adalah motivasi berprestasi (Yvon, 1997).

Pada akhirnya, motivasi merupakan penggerak atau dorongan bagi setiap individu (wirausahawan) untuk bertingkah laku sesuai dengan harapan dan tujuan, baik yang berasal dari dalam diri wirausahawan maupun berasal dari lingkungan luar diri atau orang lain.

Dengan kata lain, semakin baik seorang wirausahawan dalam memahami dan memandang kemampuan yang dimilikinya, semakin dapat diprediksi motivasinya yang tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diterimanya. Berdasarkan kenyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa konsep diri dan motivasi memainkan peran penting dalam tingkah laku yang ditampilkan seseorang dalam proses menyelesaikan tugasnya, meskipun konsep diri dan motivasi antara wirausahawan satu dengan lainnya berbeda.



# Bab 5 KREATIVITAS DAN INOVASI KEWIRAUSAHAAN

Sesuatu hal yang biasa orang pikirkan akan menentukan hasil yang akan dicapainya. Hal ini berlaku di lapangan niaga ataupun lapangan lain. Jika seseorang dapat berpikir dengan cerdas dan kreatif, orang tersebut akan mendapat hasil-hasil tertentu. Jika pikirannya tidak menentu dan tidak diarahkan pada suatu tujuan tertentu, hasilnya pun akan mengecewakan. Sebagai contoh adalah dua orang wirausaha, yang satu sibuk dan gelisah, tetapi tidak menghasilkan sesuatu yang penting. Hal ini karena pikiran dan gagasannya tidak dipersiapkan dan tidak fokus pada bidang usahanya. Adapun yang satu lagi melaksanakan pekerjaannya sehari-hari dengan tenang dan tertib, memerhatikan setiap bagian, menjatuhkan keputusan dengan tepat, sehingga setiap hari akan mendapatkan hasil yang baik.

## A. Hakikat Pengembangan Kreatif dan Inovatif

Kekuatan yang dimiliki oleh setiap manusia sering disebut daya khayal. Melalui daya khayal, manusia mencapai kemauan yang tinggi dan kesanggupannya dalam menemukan segala hal. Daya khayal dapat dibedakan menjadi dua, yaitu daya khayal sintesis dan daya khayal kreatif. Daya khayal sintesis tidak menciptakan hal yang baru, tetapi membentuk dan menyusun yang lama dalam bentuk kombinasi baru. Adapun daya khayal kreatif adalah menciptakan hal-hal baru, terutama apabila daya khayal sintesis tidak bisa bekerja dalam memecahkan suatu masalah.

Melalui daya khayal kreatif, alam pikiran manusia yang terbatas dapat berhubungan langsung dengan alam pikiran halusnya. Mungkin alam pikiran yang menyalurkan inspirasi atau ilham dan menyampaikan gagasan baru. Dalam hubungan ini, berpikir kreatifnya seorang wirausaha dapat merombak dan mendorongnya dalam pengembangan lingkungan menjadi berhasil.

## B. Mengembangkan Sikap Kreatif

Wirausahawan memiliki jiwa mandiri. Hal ini didukung oleh cara-cara berpikirnya yang kreatif. Pemikiran kreatif didukung oleh dua hal, yaitu pengerahan daya imajinasi dan proses berpikir ilmiah. Dengan pemikiran yang kreatif, berbagai macam permasalahan dapat diatasi dengan baik.

Kreativitas dapat dikembangkan melalui peningkatan jumlah dan ragam masukan ke otak, terutama hal yang baru. Daya ingat, daya khayal, dan daya serap dari otak menyebabkan munculnya berbagai ide baru menuju kreativitas.

Kreativitas merupakan hasil pemikiran dan gagasan. Ada rangkaian proses yang panjang dan harus digarap terlebih dahulu sebelum gagasan menjadi suatu karya. Rangkaian tersebut meliputi fiksasi (pengikatan, pemantapan) dan formulasi gagasan, penyusunan rencana, dan program tindakan nyata yang harus dilakukan sesuai dengan rencana yang telah disusun untuk mewujudkan gagasan tersebut.

Kreativitas merupakan proses yang dapat dikembangkan dan ditingkatkan. Akan tetapi, kemampuan ini berbeda antara satu orang dan orang lainnya. Kemampuan dan bakat merupakan dasarnya, tetapi pengetahuan dari lingkungannya dapat juga memengaruhi kreativitas seseorang. Karena kreativitas merupakan cara pandang yang sering dilakukan secara tidak logis, proses ini melibatkan hubungan antarbanyak hal yang kadang-kadang tidak terpikirkan oleh orang lain.

### 1. Pengertian Kreativitas

Secara sederhana, yang dimaksud dengan kreativitas adalah menghadirkan gagasan baru. Kreativitas merupakan proses yang dapat dikembangkan dan ditingkatkan. Kreativitas merupakan sumber yang penting dari kekuatan persaingan karena adanya perubahan lingkungan.

Zimmerer, dkk. (2009) mendefinisikan kreativitas sebagai kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan menemukan cara-cara baru dalam melihat masalah dan peluang.

Pendapat lain menyebutkan kreativitas sebagai berikut: (1) kemampuan untuk menciptakan suatu produk baru; (2) kemampuan untuk membuat kombinasi atau melihat hubungan baru antara unsur, data, dan variabel yang sudah ada sebelumnya; (3) kemampuan seseorang untuk melahirkan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata yang relatif berbeda dengan yang telah ada sebelumnya (Conny Semiawan, 1984).

Dalam mengelola usaha, keberhasilan seorang wirausaha terletak pada sikap dan kemampuan berusaha, serta memiliki semangat kerja yang tinggi. Adapun semangat atau etos kerja yang tinggi seorang wirausaha terletak pada kreativitas dan rasa percaya kepada diri sendiri untuk maju dalam berwirausaha. Seorang wirausaha yang kreatif dapat menciptakan hal-hal yang baru untuk mengembangkan usahanya. Pemikiran kreatif berhubungan secara langsung dengan penambahan nilai, penciptaan nilai, serta penemuan peluang bisnis.

## 2. Pola Pemikiran dan Ciri-ciri Kreatif

Pola pemikiran kreatif dibutuhkan untuk menggambarkan keadaan masa depan, saat seorang wirausaha akan beroperasi dan memberikan gambaran yang tidak dapat dihasilkan oleh eksplorasi terhadap tren masa kini.

De Bono (1970) berpendapat bahwa pola pemikiran yang kreatif merupakan motivator yang sangat kuat karena membuat orang sangat tertarik dengan pekerjaannya. Pemikiran kreatif juga memberikan kemungkinan bagi setiap orang untuk mencapai suatu tujuan. Seorang wirausaha yang kreatif akan membuat hidup lebih menyenangkan, lebih menarik serta akan menyediakan kerangka kerja dan dapat bekerja sama dengan orang lain.

Randsepp (199) menyatakan ciri-ciri tentang pemikiran kreatif sebagai berikut:

- a. sensitif terhadap masalah;
- b. mampu menghasilkan sejumlah ide besar;
- c. fleksibel;
- d. keaslian;

- e. mau mendengarkan perasaan;
- f. keterbukaan pada gejala bawah sadar;
- g. mempunyai motivasi;
- h. bebas dari rasa takut gagal;
- i. mampu berkonsentrasi;
- j. mempunyai kemampuan memilih.

Seorang wirausaha yang memiliki daya pengembangan kreativitas yang tinggi dapat merombak dan mendorongnya dalam pengembangan lingkungan usahanya agar menjadi berhasil. Hal ini karena dengan kreativitas, seorang wirausaha dapat:

- a. meningkatkan efisiensi kerja;
- b. meningkatkan inisiatif;
- c. meningkatkan penampilan;
- d. meningkatkan mutu produk;
- e. meningkatkan keuntungan.

Seorang wirausaha yang kreatif selalu mencari bahan-bahan informasi bisnis melalui televisi, surat kabar, majalah, percakapan dengan orang lain, laporan, surat, memo, pengumuman, selebaran, telepon, dan sebagainya.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh wirausaha yang kreatif dalam mencari informasi yang penting bagi usahanya:

- a. informasi tentang kepribadian dan kemampuannya;
- b. peluang pasar;
- c. peluang usaha yang menguntungkan perusahaan;
- d. pemasok barang;
- e. kebutuhan dan keinginan konsumen terhadap produk;
- f. persaingan dalam dunia usaha;
- g. lingkungan usaha yang dihadapinya; dan lain-lain.

Bagi kalangan wirausaha, tingkat kreativitas sangat menunjang dalam kemajuan bisnis. Dalam lingkungan bisnis global, saat perubahan begitu cepat, perusahaan membutuhkan orang-orang kreatif yang dapat mengantisipasi dan tanggap terhadap perubahan.

Kreativitas dapat dikembangkan dan ditingkatkan, serta dapat dipengaruhi oleh bakat, kemampuan, dan ilmu pengetahuan. Begitu juga pengalaman seorang wirausaha merupakan guru yang berharga untuk memicu kreativitasnya. Seorang wirausaha dikatakan kreatif apabila mempunyai kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru.



### 3. Keterampilan Berpikir Kreatif

Setiap manusia wirausaha harus memiliki jiwa *enterpreneurship*, yang didukung oleh cara-cara berpikirnya yang kreatif. Pemikiran kreatif didukung oleh dua hal, yaitu pengerahan daya imajinasi dan proses berpikir ilmiah.

Menurut Kao (1989), ada beberapa hal yang dapat merintangikan atau menghambat pemikiran kreativitas dilihat dari perilaku seorang wirausaha, yaitu:

- a. mengagungkan tradisi dan budaya yang dibuat;
- b. memperkecil ketersediaan sumber-sumber yang dibutuhkan;
- c. lebih menekankan pada perilaku struktur birokrasi;
- d. menekankan pada nilai yang menghalangi pengambilan risiko;
- e. lebih menyukai spesialisasi;
- f. komunikasi yang lemah;
- g. mematikan sesuatu contoh;
- h. sistem pengendalian yang kuat atau tidak lentur;
- i. menekankan denda atau hukuman atas kegagalan atau kesalahan;
- j. mengawasi aktivitas kreativitas;
- k. menekankan batas waktu.

Pemikiran yang simpang siur menunjukkan pemikiran yang tidak kreatif. Pemikiran kreatif hanya muncul apabila proses berpikir berlangsung secara ilmiah. Proses berpikir ilmiah berlangsung dengan langkah-langkah yang sistematis, berorientasi pada tujuan serta menggunakan pola atau metode tertentu untuk memecahkan masalah. Pada dasarnya, pemikiran ilmiah dapat berlangsung dengan langkah-langkah berikut.

- a. Merumuskan atau mengenang tujuan, keinginan, dan kebutuhan bagi diri sendiri ataupun bagi pihak lain.
- b. Merumuskan atau mengenang permasalahan yang berhubungan dengan usaha untuk mencapai atau memenuhi tujuan, keinginan dan kebutuhan di atas.
- c. Menghimpun atau mengenang fakta-fakta objektif yang berhubungan dengan objek yang sedang dipikirkan.
- d. Mengolah fakta-fakta dengan pola berpikir tertentu, baik secara induktif maupun deduktif, atau mencari hubungan antar fakta sehingga ditemukan berbagai alternatif.
- e. Memilih alternatif yang dianggap paling tepat.

- f. Menguji alternatif dengan mempertimbangkan hukum sebab akibat sehingga ditemukan manfaat alternatif bagi kehidupan.
- g. Menemukan dan meyakini gagasan.
- h. Mencetuskan gagasan, baik secara lisan maupun tertulis.

Menurut Solomom dan Winslow (1988), ada beberapa ciri wirausaha kreatif, yaitu sebagai berikut.

- a. Pintar tetapi tidak harus brilian karena kreativitas tidak selalu secara langsung berhubungan dengan tingginya inteligensi seseorang.
- b. Berkemampuan baik dalam menjalankan ide-ide yang berbeda dalam waktu yang singkat.
- c. Memiliki pandangan positif terhadap diri sendiri. Dengan kata lain, menyukai dirinya dan memiliki rasa percaya diri.
- d. Cenderung kaya kehidupan fantasi.
- e. Termotivasi oleh masalah-masalah yang menantang.
- f. Dapat memendam keputusan sampai cukup fakta terkumpul.
- g. Menghargai kebebasan dan tidak hanya memerlukan persetujuan rekan lainnya.
- h. Peka terhadap lingkungan dan perasaan orang-orang yang ada di sekitarnya.
- i. Fleksibel.
- j. Lebih mementingkan arti dan implikasi sebuah problem daripada detailnya.

### 4. Melatih Pemikiran Kreatif melalui Kegiatan

Berikut ini ada beberapa contoh untuk melatih pemikiran kreativitas melalui kegiatan yang lebih jelas dan dapat dilakukan seorang mahasiswa/mahasiswi atau calon wirausaha, baik di kampus maupun di lapangan usaha yang sudah ada.

Menurut H. Ating Tedjasutisna (2004), cara melatih pemikiran kreatif adalah sebagai berikut.

- a. Membuat bungkus kado yang menarik dengan penuh hiasan baru dan model baru.
- b. Membuat kue atau masakan dengan resep baru sebagai hasil eksperimen.
- c. Menyusun batang korek api menjadi gedung, piramida, mobil, motor, dan sebagainya.
- d. Membuat sepatu roda, yaitu gabungan sepatu dan roda.

- e. Membuat patung burung garuda dari kayu bekas atau kayu yang sudah tidak terpakai.

Jika proses kreatif terus dilatih secara kontinu, para wirausaha dapat mencapai sasaran berikut.

- a. Mencermati proses kreatif dalam menciptakan nilai tambah pada suatu barang atau jasa pelayanannya.
- b. Mengetahui manfaat dan memiliki kemampuan menghasilkan sesuatu yang kreatif.
- c. Menguasai teknik-teknik mengumpulkan informasi secara efisien, efektif, dan cara mengolahnya dengan kreatif.

### 5. Strategi Pengembangan Kreativitas

Berikut ini adalah hal-hal yang dapat membantu mengembangkan kemampuan pribadi dalam program peningkatan kreativitas sebagaimana dikemukakan oleh James L. Adams (1986).

#### a. Mengenal Hubungan

Banyak penemuan dan inovasi lahir sebagai cara pandang terhadap suatu hubungan yang baru dan berbeda antara objek, proses, bahan, teknologi, dan orang, seperti mencampurkan aroma bunga melati dengan air teh, kemudian dikemas dalam botol menjadi teh botol yang harum dan segar rasanya.

Orang yang kreatif akan memiliki intuisi tertentu untuk mengembangkan dan mengenali hubungan yang baru dan berbeda dari fenomena tersebut. Hubungan ini dapat memperlihatkan ide-ide, produk, dan jasa yang baru.

#### b. Kembangkan Perspektif Fungsional

Kita dapat melihat adanya perspektif yang fungsional dari benda dan orang. Seseorang yang kreatif dapat melihat orang lain sebagai alat untuk memenuhi keinginannya dan membantu menyelesaikan pekerjaan. Misalnya, menggunakan pisau dapur untuk memasang paku skrup (-+), ketika tidak menemukan obeng.

#### c. Gunakan Akal

Fungsi otak pada bagian yang terpisah antara kiri dan kanan telah dilakukan sejak tahun 1950-an serta tahun 1960-an. Otak bagian kanan digunakan untuk hal-hal seperti analogi, imajinasi, dan lain-lain, sedangkan

otak bagian kiri digunakan untuk kerja, seperti analisis, melakukan pendekatan yang rasional terhadap pemecahan masalah, dan lain-lain. Meskipun secara fungsinya berbeda, dalam kerjanya kedua bagian otak tersebut harus saling berhubungan.

Proses kreativitas meliputi pemikiran logis dan analitis terhadap pengetahuan, evaluasi, dan tahap-tahap implementasi. Jadi, apabila ingin lebih kreatif, harus melatih dan mengembangkan kemampuan kedua belah otak kita tersebut.

#### d. Hapus Perasaan Ragu-ragu

Kebiasaan mental yang membatasi dan menghambat pemikiran kreatif, di antaranya adalah sebagai berikut.

##### (1) Pemikiran lain

Perkembangan kehidupan seseorang banyak terpenuhi oleh hal-hal yang tidak pasti dan meragukan. Banyak orang yang menyerah dengan kenyataan yang dihadapi. Bagi orang yang kreatif, lebih baik belajar menerima keadaan tersebut dalam hidupnya, bahkan mereka sering menemukan sesuatu yang berharga dalam kondisi tersebut.

##### (2) Mencari selamat

Setiap orang cenderung menghindari risiko seminimal mungkin, tetapi seorang inovator justru senang menghadapi risiko, misalnya risiko kesalahan atau kegagalan. Bahkan, kegagalan dianggap sebagai permainan menarik yang dapat dijadikan guru yang baik untuk keberhasilan pada masa yang akan datang.

##### (3) Stereotype (yakini sudah ada ketentuan)

Meyakini adanya ketentuan atau karakteristik tertentu untuk suatu hal, begitu pula halnya akan kesuksesan yang dapat diraih. Karena keterbatasan ini, seseorang yang ingin melakukan suatu hal karena asas *stereotype* ini, akan terimitasi cara pandang dan persepsinya terhadap kemungkinan lain yang sebenarnya dapat diraih.

##### (4) Pemikiran kemungkinan/probabilitas

Untuk memperoleh keamanan dalam membuat keputusan, seseorang cenderung percaya pada teori kemungkinan. Apabila berlebihan, hal ini akan menghambat seseorang mencari kesempatan yang hanya akan datang sekali dalam hidupnya.

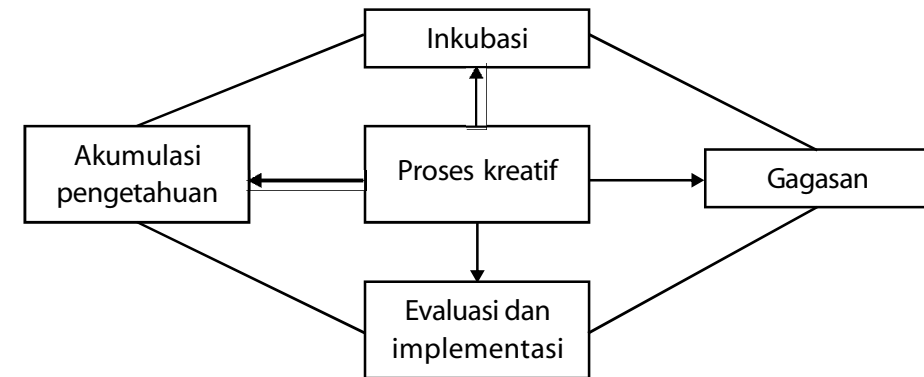
## 6. Tahapan Memacu Kreativitas

Edward de Bono (1970) menyebutkan empat tahapan dalam proses kreatif, yaitu sebagai berikut.

- Latar belakang atau akumulasi. Pengetahuan kreasi yang baik didahului oleh penyelidikan dan pengumpulan informasi. Hal ini meliputi membaca, berbicara dengan orang lain, menghadiri pertemuan profesional, dan penyerapan informasi sehubungan dengan masalah yang tengah digeluti. Sebagai tambahan, wirausahawan dapat juga menerjuni lahan yang berbeda dengan masalah kita. Hal ini dapat memperluas wawasan dan memberikan sudut pandang yang berbeda-beda.
- Proses inkubasi. Dalam tahap ini, wirausahawan tidak selalu harus terus-menerus memikirkan masalah yang tengah dihadapinya, tetapi ia dapat melakukan kegiatan lain, yang biasa atau yang tidak ada hubungannya dengan masalah. Akan tetapi, ada waktu-waktu tertentu saat ia harus menyempatkan diri memikirkan masalah ini untuk pemecahannya.
- Melahirkan ide. Terkadang ide muncul pada saat yang tidak ada hubungannya dengan masalah yang ada. Ide bisa muncul tiba-tiba. Di sini, wirausahawan harus dapat dengan cepat dan tanggap menangkap dan memformulasikan, baik ide maupun pemecahan masalah lanjutan dari ide.
- Evaluasi dan implementasi. Tahap ini merupakan tahap tersulit dalam tahapan proses kreativitas. Dalam tahap ini, wirausahawan harus lebih serius, disiplin, dan berkonsentrasi.
- Wirausahawan yang sukses dapat mengidentifikasi ide-ide yang dapat dikerjakan dan memiliki kemampuan untuk melaksanakannya. Lebih penting lagi, ia tidak menyerah apabila menghadapi hambatan. Biasanya, ia akan berhasil mengembangkan ide-ide setelah beberapa kali mencoba.

Hal penting lainnya dalam tahapan ini adalah mencoba kembali ide-ide sampai menemukan bentuk finalnya karena ide yang muncul pada tahap ini dalam bentuk yang tidak sempurna. Dengan demikian, masih perlu dimodifikasi dan diuji untuk mendapatkan bentuk yang baku dan matang dari ide tersebut. Lihat bagan berikut.

**Bagan 5.1 Proses Sikap Pemikiran Kreatif**



*Sumber: Edward de Bono (1970)*

## 7. Implementasi Mengembangkan Sikap Kreatif

Banyak di antara kita yang merasa dirinya sangat tidak kreatif. Di lingkungan bisnis global, perubahan begitu cepat. Organisasi dipaksa membutuhkan orang-orang kreatif yang dapat secara efektif mengantisipasi dan tanggap terhadap perubahan.

Para peneliti yang mempelajari kreativitas mengatakan bahwa menjadi kreatif menyangkut keputusan-keputusan pribadi tentang:

- Dalam berwirausaha, apa yang Anda inginkan?
- Bagaimana Anda melakukan usaha tersebut?
- Bagaimana Anda melakukannya dengan lebih baik?

Hal ini jelas melibatkan suatu proses, bukan hanya hasil akhir, melainkan keuletan dalam menerapkan pola-pola tersebut. Menurut para peneliti, ada tiga tipe kreatif yang berbeda, yaitu:

- membuat atau "menciptakan". Penciptaan merupakan proses membuat sesuatu dari tidak ada menjadi ada;
- "menggabungkan atau menyintesis" dua hal atau lebih yang sebelumnya tidak saling berhubungan. Kenyataannya, banyak penemuan yang memudahkan kehidupan kita hari ini, seperti telepon dan modem, diciptakan karena hasil sintesis;
- "memodifikasi" sesuatu yang sudah ada. Modifikasi ini berupaya untuk mencari cara-cara untuk membentuk fungsi-fungsi baru, atau menjadikan sesuatu menjadi berbeda penggunaannya oleh orang lain. Usaha-usaha melakukan modifikasi produk sebagai hasil dari ide dan kreativitas.

Adapun kiat atau saran-saran khusus yang dapat digunakan untuk membantu mengembangkan sikap kreatif Anda adalah sebagai berikut.

- a. Tentukan suatu hal yang Anda inginkan, seperti mengambil waktu untuk memahami permasalahan sebelum mencoba memecahkannya, mengumpulkan seluruh fakta dalam benak, dan mencoba mengidentifikasi fakta-fakta yang paling penting.
- b. Rilaks, beberapa teknik relaksasi di antaranya menjernihkan pikiran, mendengarkan alunan suara yang indah, meditasi, mendengarkan humor dari orang lain, berhenti sejenak memikirkan segala permasalahan.
- c. Melatih otak dengan cara semua gagasan tanpa harus menyebutkan pemecahannya terlebih dahulu, latihan berkonsentrasi pada isu tunggal, mencoba memikirkan penyelesaian unik terhadap masalah pribadi atau masalah kerja Anda dan melatih cara menerimanya dengan kendali.
- d. Mencari cara melakukan sesuatu dengan lebih baik. Cara ini melibatkan upaya-upaya orisinal, menjaga keterbukaan pikiran, berpikir dengan cara yang tidak konvensional untuk menggunakan objek dan lingkungan (misalnya menggunakan *headline* surat kabar atau majalah untuk membantu Anda menjadi pemecah masalah yang lebih baik), tidak menggunakan cara-cara biasa dalam mengerjakan sesuatu dan lain-lain.
- e. Mencari cara untuk mengatasi masalah. Hal ini dapat diikuti dengan mematok waktu untuk fokus pada masalah, mengerjakan rencana, menyusun subtujuan, mengingat kembali masalah serupa, dan cara Anda memecahkannya, sejauh mungkin menggunakan analogi, menggunakan strategi pemecahan masalah yang berbeda, baik secara verbal, visual, matematis, atau diagram-diagram, percaya pada intuisi Anda maupun bermain dengan gagasan-gagasan dan pendekatan yang mungkin (dari perspektif yang berbeda).

Menurut Kao (1989), ada beberapa hal yang dapat mengembangkan pemikiran kreativitas dilihat dari perilaku seorang wirausaha, yaitu sebagai berikut:

- a. menciptakan struktur organisasi terbuka dan desentralisasi;
- b. mendukung budaya yang memberi kesempatan atas percobaan;
- c. menekankan pada peran dari pemegang atau juara;
- d. tersedianya semua sumber atas sesuatu inisiatif baru;

- e. mendorong sikap eksperimental;
- f. memberikan kebebasan;
- g. tanpa bebas waktu;
- h. memberikan hal-hal yang berhasil;
- i. menghindari mematikan ide-ide baru;
- j. menyingkirkan birokrasi dari pengalokasian sumber;
- k. memberi penghargaan atas suatu keberhasilan;
- l. menciptakan budaya pengambilan risiko;
- m. mengurangi hal-hal yang bersifat administratif;
- n. memberikan kebebasan untuk melakukan kesalahan;
- o. berkomunikasi efektif pada semua tingkatan;
- p. mendelegasikan tanggung jawab untuk mulai tugas baru.

Hasil observasi menunjukkan bahwa para wirausaha yang melakukan bisnisnya dengan kreatif tidak terbenam dalam cara kerja yang bertele-tele serta tidak menghabiskan waktu untuk perencanaan yang tidak perlu.

#### a. Menerapkan Pemikiran Kreativitas

Untuk pembentukan manusia yang memiliki sikap, perilaku, dan jiwa wirausaha, sebaiknya pendidikan kewirausahaan dimulai pada tahun-tahun pembentukan manusia di tingkat SMK dan diperluas dengan kegiatan berwirausaha di rumah dan masyarakat luas. Motivasi wirausaha merupakan proses perkembangan yang melibatkan usaha pendidikan formal dan informal secara terintegrasi di samping perlu juga latihan-latihan.

Motivasi atau dorongan untuk mengembangkan bakat-bakat perilaku dan jiwa kewirausahaan dapat diperoleh sumber-sumber daya manusia secara efektif dan kreatif. Dalam arti yang luas, kewirausahaan merupakan salah satu cara yang merangsang kreativitas dan penemuan-penemuan baru untuk menciptakan masyarakat yang lebih baik, serta berorientasi untuk menciptakan dan mendorong pembentukan sikap manusia yang memiliki rasa kemandirian, percaya pada diri sendiri, berpikir positif, prestatif, berani menanggung risiko, dan tanggung jawab.

Menurut analisis Guilford, ada lima sifat yang menjadi ciri kemampuan berpikir kreatif, yaitu:

- 1) *fluency* (kelancaran), yaitu kemampuan untuk menghasilkan banyak gagasan;
- 2) *fleksibility* (keluwesan), yaitu kemampuan untuk mengemukakan berbagai pemecahan atau pendekatan terhadap masalah;

- 3) *originality* (keaslian), yaitu kemampuan untuk mencetus gagasan dengan cara asli dan tidak klise;
- 4) *elaboration* (penguraian), yaitu kemampuan untuk menguraikan sesuatu secara lebih terperinci;
- 5) *redefinition* (perumusan kembali), yaitu kemampuan untuk meninjau suatu persoalan berdasarkan perspektif yang berbeda dengan yang sudah diketahui orang banyak.

Adapun manusia yang memiliki pemikiran kreatif, menurut A. Roe (Kao, 1989) memiliki ciri-ciri berikut:

- 1) melihat sesuatu dengan cara yang tidak biasa;
- 2) keingintahuan yang besar;
- 3) menerima dan menyesuaikan yang kelihatannya berlawanan,
- 4) percaya pada diri sendiri;
- 5) tekun;
- 6) dapat menerima perbedaan;
- 7) keterbukaan pada pengalaman;
- 8) independen dalam pertimbangan, pemikiran, dan tindakan;
- 9) membutuhkan dan menerima otonomi;
- 10) tidak hanya tunduk pada standar dan pengawasan kelompok, serta mau mengambil risiko yang telah diperhitungkan.

Ada-tidaknya pemikiran kreatif dari seseorang perlu diteliti atau diukur dengan cara membuat dan memberikan beberapa pertanyaan berikut.

- 1) Apakah Anda mempunyai pengetahuan dan keterampilan untuk berwirausaha yang kreatif?
- 2) Adakah di antara keluarga Anda yang menjadi wirausaha dengan penuh kreatif?
- 3) Bagaimana Anda melihat hari esok, jika akan berwirausaha?
- 4) Punyakah Anda independensi dan keberanian untuk mengambil risiko dalam kreativitas yang tinggi?
- 5) Apakah Anda menyukai kreativitas dengan mobilitas dan tantangan yang tinggi?
- 6) Apakah banyak teman-teman Anda yang kreatif dalam berwirausaha?
- 7) Cukup luaskah jaringan wirausaha kreatif yang Anda inginkan?
- 8) Punyakah Anda hal-hal yang unik sebelum memulai berwirausaha yang kreatif?

- 9) Di antara sekian banyak waktu luang, seringkah Anda mengisinya dengan kegiatan berwirausaha?
- 10) Seringkah Anda membayangkan diri menjadi wirausaha yang kreatif?
- 11) Bagaimanakah Anda memandang masa depan, jika Anda akan berwirausaha?
- 12) Banyakkah tokoh yang Anda kagumi di antara mereka yang berprofesi sebagai wirausaha yang kreatif?

#### b. *Cara Zimmerman untuk Meningkatkan Kreativitas*

Zimmerer (2009) menegaskan bahwa kreativitas dapat diajarkan dan kreativitas individual dapat ditingkatkan dengan cara berikut.

- 1) Beri kesempatan diri Anda menjadi kreatif. Berani untuk berpikir kreatif tanpa takut dibilang bodoh oleh orang lain. Ide-ide cemerlang biasanya lahir dari hal-hal yang mungkin dianggap bodoh dan tidak berarti.
- 2) Beri pikiran Anda masukan segar setiap hari. Agar kreatif, otak perlu distimulasi dengan hal-hal baru yang variatif. Mendengarkan radio dan berganti-ganti setiap hari, mendengarkan beragam jenis musik atau melakukan hal-hal lain yang sebelumnya tidak pernah dilakukan.
- 3) Amati berbagai produk dan jasa perusahaan lainnya, terutama yang berada di pasar yang benar-benar berbeda. Tidak ada salahnya meminjam ide perusahaan lain, kemudian mengembangkan menjadi inovasi yang brilian.
- 4) Sadari kekuatan kreatif dari kesalahan. Orang bijak mengatakan agar kita selalu belajar dari kesalahan yang diperbuat. Orang kreatif mengatakan kita dapat memperoleh ide dari kesalahan yang kita buat. Kisah Charles Goodyear menunjukkan hal tersebut. Setelah bekerja selama lima tahun untuk memformulasikan kombinasi karet, belerang, dan timah putih, pada malam yang dingin tahun 1839, tanpa sengaja Charles menumpahkan sedikit campuran tersebut pada kompor kerjanya. Campuran tersebut meleleh membentuk senyawa baru yang selama ini dicari-cari.
- 5) Bawalah selalu buku harian untuk mencatat pikiran dan ide. Ide-ide kreatif kadang muncul tanpa disengaja dan waktu yang tidak terduga. Daripada cepat terlupa, ada baiknya membawa buku kecil untuk mencatat ide-ide yang mungkin akan muncul tiba-tiba.
- 6) Dengarkan orang lain. Ide tidak selalu datang dari diri kita. Ide dapat datang dari orang lain, bahkan kompetitor kita. Dengan demikian,

- selalu mendengarkan orang lain karena mungkin ia akan menghadirkan ide cemerlang bagi kita.
- 7) Dengarkan apa kata pelanggan. Mendengarkan pelanggan wajib hukumnya. Mereka mengonsumsi produk kita, sekaligus menjadi sumber ide yang tidak ada habisnya.
  - 8) Berbicara dengan anak kecil. Anak-anak tidak membatasi pemikirannya. Mereka bebas mengungkapkan kreativitas tanpa batas. Mereka dapat menjadi sumber ide yang berharga.
  - 9) Simpan kotak mainan di kantor Anda. Mainan-mainan kecil, seperti yoyo, gasing, dan lain-lain dapat menjadi sumber inspirasi. Ketika sedang bingung, Anda dapat mengambil satu dan memikirkan bagaimana benda tersebut berkaitan dengan masalah Anda.
  - 10) Baca buku mengenai cara merangsang kreativitas dan mengambil kursus kreativitas. Memahami prinsip-prinsip kreativitas akan sangat membantu meningkatkan kemampuan kreatif kita.
  - 11) Luangkan waktu Anda. Luangkan waktu untuk berelaksasi, melepaskan diri dari rutinitas sejenak. Ide-ide baru bisa muncul ketika otak tidak dalam keadaan tegang.



### C. Mengembangkan Inovatif

Kemampuan inovasi wirausahawan merupakan proses mengubah peluang suatu gagasan dan ide-ide yang dapat dijual. Oleh karena itu, jika seorang wirausaha ingin sukses di dalam usahanya, ia harus membuat produknya dengan inovasi-inovasi baru karena inovasi faktor penting dalam proses produk dan pelayanan.

Wirausahawan yang kreatif akan mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi bisnis pada zaman sekarang. Ia harus mampu meningkatkan inovasi yang lahir dari hasil penelitian serius dan terarah karena adanya kesempatan peluang-peluang bisnis. Inovasi-inovasi yang berhasil adalah yang sederhana dan terfokus, jelas, dan memiliki desain tersendiri.

Adapun dasar untuk meningkatkan kemampuan inovasi di bidang produk dan pelayanan adalah sebagai berikut:

1. memulai belajar berinovasi dari pengalaman;
2. menghargai karyawan yang memiliki gagasan inovasi;
3. berorientasi pada tindakan untuk berinovasi;

4. menentukan tujuan dalam berinovasi;
5. membuat produk penuh inovasi dengan proses secara sederhana;
6. memulai membuat produk dengan inovasi yang terkecil;
7. menjalankan uji coba dan merevisinya;
8. mengikuti jadwal yang sudah ditentukan dalam berinovasi;
9. bekerja dengan semangat, mempunyai keyakinan dengan penuh inovasi dan risiko.

Pada era global, persoalan-persoalan yang muncul dari dunia bisnis dan perdagangan harus diantisipasi dengan inovasi terhadap produk. Wirausahawan merupakan inovator yang merasakan gerakan perekonomian pada zaman sekarang. Untuk itu, wirausahawan dituntut untuk memiliki mitos dalam meningkatkan kemampuan inovasi, di antaranya sebagai berikut.

- a. Teknologi merupakan kekuatan pendorong terhadap inovasi dan kesuksesan. Teknologi merupakan salah satu sumber inovasi, tetapi bukan satu-satunya. Kenyataannya, desakan pasar dan konsumen merupakan keberhasilan untuk berinovasi.
- b. Proyek yang besar akan lebih mengembangkan masalah inovasi daripada proyek kecil. Akan tetapi, dalam kenyataannya, mitos ini sudah tidak terpakai lagi. Pada zaman era global sekarang ini, semakin banyak perusahaan kecil cenderung membuat tim-tim kecil yang mempermudah para pegawainya untuk melahirkan gagasan, ide, dan sebagainya.
- c. Spesifikasi teknis sebaiknya dipersiapkan secara lengkap. Akan tetapi, kenyataannya sering menggunakan pendekatan dengan uji coba dan revisinya.
- d. Inovasi harus direncanakan terlebih dahulu dan dapat diperkirakan. Akan tetapi, kenyataannya tidak dapat diprediksi dan dapat dilakukan oleh setiap orang dalam melakukan inovasi.
- e. Ada kreativitas yang bergantung pada mimpi dan gagasan yang mengawang-ngawang. Akan tetapi, kenyataannya seorang inovator adalah orang yang sangat praktis mengambil peluang-peluang yang tercecer dari realitas, bukan impian.

#### 1. Prinsip-prinsip Inovasi

Jenis, bentuk, dan motif apa pun, sebuah inovasi, baik sederhana maupun radikal merupakan bentuk kesadaran. Inovasi dikenal secara luas di

kalangan dunia bisnis dan tujuan utamanya adalah melaksanakan kegiatan ekonomi dan menjadi instrumen penting untuk mencapai serta melestarikan keunggulan daya saing di dalam bisnis. Sebagian besar gagasan inovasi muncul melalui analisis peluang yang sistematis dan bertujuan. Dalam upaya mempertahankan identitas dan kelangsungan hidup, inovasi memerlukan pengetahuan, kemurnian, keteguhan, dan kerja keras.

Tuomi (1999) berpendapat bahwa proses utama inovasi terkait dengan pembaharuan dan pertumbuhan inovasi serta merupakan penyebab utama adanya pertumbuhan dan pembaharuan.

Tujuan awal inovasi adalah menjadi pembuat norma dan menciptakan bisnis yang berada di depan. Akan tetapi, terutama di dalam dunia bisnis, sering inovasi yang efektif adalah inovasi yang sederhana dan fokusnya pun hanya melakukan atau membuat satu hal.

Inovasi memerlukan pengetahuan dan kemurnian berwirausaha. Akan tetapi, pada kenyataannya tidak seorang wirausahawan pun yang dapat memastikan bahwa inovasi akan mengakhiri sebuah bisnis besar, mengubah aturan main, atau hanya sebuah prestasi biasa.

Inovasi dapat dianalisis pada level nasional, kelompok, atau individu. Untuk itu, wirausahawan harus mampu mengelola empat fase pembuatan inovasi proses, yaitu:

- a. pengamatan dan penyelidikan terhadap lingkungan, baik internal maupun eksternal;
- b. pilihan terhadap adanya pemicu terhadap inovasi;
- c. adanya opsi sumber daya dan penciptaan melalui riset. Pengembangan sumber daya yang diperoleh melalui pengalihan teknologi dan adanya sumber daya pengetahuan untuk dilaksanakan;
- d. penerapan inovasi lahir dari gagasan, ide, melalui berbagai tahap pengembangan untuk dilimpahkan sebagai produk atau pelayanan baru pada pasar eksternal, metode baru, atau proses baru.

Dimensi tipe inovasi, tahapan inovasi, dan level analisisnya adalah sebagai berikut:

- a. inovasi produk adalah hasil dari organisasi perusahaan;
- b. inovasi administrasi adalah inovasi yang terkait dengan manajemen, serta berorientasi dengan proses struktur, manajemen sumber daya manusia (SDM), dan sistem akuntansi;
- c. inovasi kontinum adalah sebagai inkremental ke radikal menurut tingkat perubahan yang diinginkan untuk melaksanakan inovasi;

- d. inovasi proses adalah upaya untuk menghasilkan produk atau pelayanan yang baik;
- e. inovasi teknik adalah inovasi yang terkait langsung dengan produksi produk.

## **2. Faktor yang Memengaruhi Pencapaian Inovasi**

Beberapa faktor yang dapat mendukung tercapainya keberhasilan penerapan kemampuan inovasi menurut James Brian Quinn (1955) adalah:

- a. iklim inovasi dan visi, yaitu mempunyai visi yang singkat dan jelas serta memberi dukungan nyata untuk terwujudnya suasana inovasi;
- b. orientasi pasar, yaitu melandaskan visi mereka yang ada pada pasar;
- c. organisasi yang tetap datar dan kecil;
- d. proses belajar interaktif, yaitu dalam suatu lingkungan yang inovasi, proses belajar dan penelitian ide-ide mengabaikan garis fungsi tradisional dalam suatu perusahaan.

## **3. Fase dan Sumber Penerapan Sikap Inovasi**

Dorongan untuk berinovasi merupakan alat spesifik bagi wirausahawan. Oleh karena itu, perusahaan harus memahami dan dapat mengembangkan inovasi-inovasi sebagai elemen utama dalam strategi bisnis.

Pada praktiknya, di dalam dunia bisnis sebagian besar gagasan inovasi muncul melalui analisis metodologi peluang-peluang yang ada, baik yang terdapat di dalam maupun di luar perusahaan (F. Drucker). Peluang-peluang tersebut dapat berupa peristiwa yang tidak diharapkan, keganjilan, kebutuhan proses, perubahan industri, perubahan demografis, perubahan persepsi, dan adanya pengetahuan baru.

Tahap-tahap inovasi dapat dikelompokkan menjadi dua fase, yaitu:

- a. penciptaan inovasi; kreasi gagasan dan pemecahan masalah bagi produk atau solusi produk;
- b. adopsi inovasi; akuisisi atau implementasi inovasi yang menjadikan sumber peluang dari inovasi.

Berikut ini ada beberapa hal yang menjadi sumber penerapan kemampuan inovasi (Howel dan Heggins, 1990).

- a. Kejadian yang tidak diharapkan. Ada dua hal yang sering muncul dalam usaha, yaitu kesuksesan dan kegagalan yang lahir tanpa pernah diantisipasi dan diramalkan sebelumnya. Kegagalan tidak

diharapkan wirausahawan, tetapi hal ini sama pentingnya karena bisnis sering mengabaikannya, bahkan membencinya. Kegagalan sebenarnya dapat menjadi sumber bagi peluang inovasi. Hal inilah yang akan menjadi dasar kuat bagi perusahaan. Contohnya, teh botol yang keberhasilannya tidak pernah diduga banyak orang karena diawali dengan adanya cemoohan.

- b. Ketidakharmisan. Peristiwa-peristiwa yang tidak diharapkan dapat menjadi sumber peluang yang mudah dan disederhanakan. Hal ini bisa terjadi karena ada jurang pemisah antara yang diharapkan dan yang sebenarnya terjadi.
- c. Proses sesuai dengan kebutuhan. Hal ini dapat terjadi jika permintaan khusus untuk menciptakan inovasi tertentu karena ada kebutuhan khusus. Contohnya, perusahaan minyak goreng tanpa kalesterol tinggi berdasarkan kebutuhan khusus.
- d. Perubahan pada industri dan pasar. Industri selalu berkembang berdasarkan perkembangan pasar yang selalu berubah-ubah secara struktural, desain, dan definisi. Di sini, wirausahawan harus peka mengantisipasi untuk menarik kesempatan yang akan muncul. Contohnya, dengan meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap produk-produk yang ramah lingkungan, terlahirlah kertas, plastik, dan sampah yang didaur ulang.
- e. Perubahan demografi. Perubahan demografis merupakan sumber peluang inovasi yang paling andal di luar perusahaan. Di sini, inovasi muncul karena adanya perubahan pada masyarakat tentang jumlah penduduk, umur, pengetahuan, pendidikan, pekerjaan, lokasi geografis, dan faktor-faktor lainnya.
- f. Perubahan persepsi. Adanya sumber peluang inovasi, berbagai keganjilan, dapat menjadi sumber peluang inovasi. Di sini, inovasi akan muncul karena adanya perubahan interpretasi yang terjadi pada masyarakat akan fakta-fakta yang ada dan konsep yang berlaku. Contohnya, bermunculannya pusat-pusat kebugaran jasmani (*fitness center*) dan aerobik di kota-kota besar.
- g. Konsep pengetahuan dasar. Pengetahuan baru, baik pengetahuan ilmiah, teknis maupun sosial merupakan sumber peluang yang paling produktif. Ada beberapa prinsip yang mendasari kreasi dan inovasi, serta invensi. Invensi merupakan salah satu konsep pengetahuan dasar karena adanya produk dari hasil pemikiran baru. Contohnya, industri, video, dan robot.

Konsepsi penemuan dan pemanfaatan adalah elemen-elemen yang ada di dalam inovasi. Inovasi hampir selalu melibatkan pertarungan antara banyak orang dan dibutuhkan stamina serta kepercayaan diri yang tinggi untuk menjadi pemenang. Inovasi merupakan proses mengubah peluang menjadi gagasan yang dapat diperjualbelikan.

#### 4. Penerapan Inovasi

Inovasi merupakan suatu proses mengubah peluang menjadi gagasan dan ide yang dapat dijual. Dalam prosesnya, penerapan kemampuan berinovasi.

Menurut Kuratko (1955), ada empat jenis inovasi, yaitu:

- a. penemuan (invensi);
- b. pengembangan (eksistensi);
- c. penggandaan (duplikasi);
- d. sintesis.

Untuk memperjelas, Anda dapat pelajari jenis-jenis penerapan kemampuan inovasi dalam praktik berikut.

**Tabel 5.1. Jenis-jenis Penerapan Kemampuan Inovasi dalam Praktiknya**

No.	Jenis	Keterangan	Contoh
1.	Penemuan (invensi)	Produk, jasa, atau proses yang benar-benar baru	Wright bersaudara (pesawat terbang), Alexander Graham Bell (pesawat telepon), Thomas Edison (lampu pijar).
2.	Pengembangan (eksistensi)	Pemanfaatan atau penerapan lain pada produk, jasa, atau proses yang ada	Raynoc (Mc Donalds).
3.	Penggandaan (duplikasi)	Refleksi kreatif atau konsep yang telah ada	Walmart (Department Store).
4.	Sintesis	Kombinasi atas konsep dan faktor-faktor yang telah ada di dalam penggunaan atau formuasi baru	Fred Smith (Federal Express) Merrill Lyuch (Lembaga Keuangan)

**Sumber:** Kuratko (1955)

Dalam pembentukan proses kewirausahaan, perusahaan perlu memberikan kebebasan dan dorongan kepada para karyawan agar berani mengembangkan ide dan gagasannya. Untuk itu, perlu adanya



pengembangan kebijaksanaan yang akan membantu orang-orang yang inovasi dapat mewujudkan ide, gagasan yang kreatif, potensial, dan inovasi.

#### **D. Hubungan Kreatif dengan Inovatif**

Kreatif dan inovatif adalah karakteristik personal yang terpatri kuat dalam diri wirausahawan sejati. Bisnis yang tidak dilandasi upaya kreatif dan inovatif biasanya tidak dapat berkembang abadi. Lingkungan bisnis yang begitu dinamis menuntut wirausahawan untuk selalu adaptif dan mencari terobosan terbaru. Karakter cepat berpuas diri dan cenderung stagnan sama dengan membawa bisnis ke arah kematian.

Pemahaman kreatif dan inovatif sering dipertukarkan satu sama lain. Menurut Zimmerer dkk. (2009), kreativitas adalah kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan menemukan cara-cara baru dalam melihat masalah dan peluang. Adapun inovasi adalah kemampuan untuk menerapkan solusi kreatif terhadap masalah dan peluang untuk meningkatkan atau untuk memperkaya kehidupan orang-orang. Selanjutnya, Ted Levitt (Zimmerer, 2009) menyatakan bahwa kreativitas memikirkan hal-hal baru, sedangkan inovasi mengerjakan hal-hal baru. Dengan demikian, kreatif adalah sifat yang selalu mencari cara-cara baru, sedangkan inovatif adalah sifat yang menerapkan solusi kreatif. Inovasi menurut Goman (1991) merupakan penerapan secara praktis gagasan kreatif. Inovasi tercipta karena adanya kreativitas yang tinggi. Kreativitas adalah kemampuan untuk membawa sesuatu yang baru ke dalam kehidupan.

Semua bisnis yang maju dan berkembang hingga kini berpangkal pada upaya kreatif dan inovatif. Banyak restoran waralaba asing yang telah mengglobal dan berdiri sejak puluhan tahun yang lalu menunjukkan karakter ini.

Kreatif dan inovatif dapat diterapkan secara sederhana. Kuncinya adalah kepekaan dalam membaca peluang dan kemampuan pasar. Seorang member MRC misalnya, ketika pelanggan sudah mulai jenuh dengan *fried chicken*, ia melihat peluang lain yang dapat dikembangkan. Berhubung gerainya ada di kantin kampus, ia mencoba memahami selera mahasiswa. Banyak mahasiswa yang suka bumbu keju. Ia memiliki ide, yaitu keju digabung dengan ayam. Pemikiran kreatif ini kemudian dikembangkan menjadi produk yang dinamakan *cheesy chicken*. Hasilnya

lumayan bagus. Setelah tes pasar dan dijual terbatas, pelanggan begitu menyukai menu ini. Pelanggan selalu mencari-cari dan terjual habis.

Pada akhirnya, kreativitas dan inovasi merupakan sumber yang penting dalam mengubah ide-ide menjadi realitas, dengan berusaha menjadi lebih kreatif, sadar terhadap ide-ide yang lebih produktif. Kreativitas bukanlah bakat misterius yang diperuntukkan hanya bagi segelintir wirausahawan.

Kreatif merupakan proses pemikiran yang membantu dalam menyetuskan gagasan, sedangkan inovasi adalah penerapan praktis dari gagasan. Kreativitas merupakan bahan bakunya, sedangkan inovasi merupakan hasil yang komersial. Sesuatu yang baru belum tentu inovasi, apabila yang dihasilkan bukan merupakan sesuatu yang lebih baik.



# Bab 6

## KARAKTERISTIK DAN ETIKA PROFESIONAL WIRAUSAHAWAN

**D**alam pembelajaran kewirausahaan, kita harus mengenal karakter yang dimiliki oleh seorang wirausahawan yang berhasil. Dengan mengenal karakter seorang wirausahawan, kita dapat memproyeksikan diri, apakah kita memiliki karakter tersebut atau tidak.

Seandainya hasil proyeksi diri menunjukkan bahwa kita telah dominan memiliki karakter yang dimiliki wirausahawan, kita juga mengenal keterampilan dan hobi karena ide bisnis dapat muncul dari pemanfaatan keterampilan dan hobi. Untuk mewujudkan ide bisnis menjadi kenyataan, diperlukan dukungan finansial dalam bentuk modal awal. Oleh karena itu, kita perlu membuat kalkulasi sumber modal awal dari pihak internal (diri sendiri dan keluarga). Selanjutnya, menyusun neraca pribadi untuk mengetahui nilai harta kekayaan yang mungkin dimanfaatkan untuk mewujudkan ide bisnis kita.

Setelah melalui proses pengenalan potensi yang ada, baik karakter, keterampilan, hobi maupun potensi perolehan modal awal yang dapat dimanfaatkan, selanjutnya adalah merumuskan visi dan misi pribadi, dilanjutkan dengan melakukan revisi.

Sejarah kewirausahaan menunjukkan bahwa wirausahawan mempunyai karakteristik umum dan berasal dari kelas yang sama. Para pemula revolusi industri Inggris berasal dari kelas menengah dan menengah bawah. Adapun dalam sejarah Amerika akhir abad ke-19, Heillbroner mengemukakan bahwa rata-rata wirausahawan berasal dari kelas me-

nenengah yang tidak miskin dan tidak kaya. Schumpeter menambahkan bahwa wirausahawan tidak membentuk suatu kelas sosial, tetapi berasal dari semua kelas.

### A. Hakikat Karakteristik dan Etika Profesional

Nilai-nilai etika tidak hanya milik satu atau dua orang, atau segolongan orang, tetapi milik setiap kelompok masyarakat, bahkan dari kelompok paling kecil, yaitu keluarga hingga suatu bangsa. Dengan nilai-nilai etika tersebut, suatu kelompok diharapkan akan mempunyai tata nilai untuk mengatur kehidupan bersama.

Salah satu golongan masyarakat yang mempunyai nilai-nilai yang menjadi landasan dalam pergaulan, baik dengan kelompok atau masyarakat umumnya maupun dengan sesama anggotanya, yaitu masyarakat profesional. Golongan ini sering menjadi pusat perhatian karena adanya tata nilai yang tertuang secara tertulis (yaitu kode etik profesi) dan menjadi pegangan para anggotanya.

Sorotan masyarakat menjadi semakin tajam ketika perilaku-perilaku sebagian para anggota profesi yang tidak didasarkan pada nilai-nilai pergaulan yang telah disepakati bersama (tertuang dalam kode etik profesi), sehingga terjadi kemerosotan etik pada masyarakat profesi tersebut. Contohnya, pada profesi hukum dikenal adanya mafia peradilan. Demikian juga, pada profesi dokter dengan pendirian klinik superspesialis di daerah mewah, sehingga tidak terjamah masyarakat miskin.

Karakteristik kewirausahaan yang berhasil dapat dilihat dari indikator berikut.

1. Proaktif, yaitu selalu ada inisiatif dan *assertiveness*.
2. Berorientasi pada prestasi, yang tercermin dalam *deeds and acts* terhadap peluang, orientasi efisiensi, mengutamakan kualitas pekerjaan, berencana, dan mengutamakan monitoring.
3. Komitmen terhadap perusahaan lain, misalnya dalam mengadakan kontrak kerja dan mengenal baik hubungan bisnis.

Pandangan yang hampir sama dikemukakan oleh Kuriloff (1993: 9) bahwa seseorang memiliki ciri dan watak kewirausahaan apabila ia memiliki komitmen terhadap tugas, memilih risiko yang paling moderat daripada spekulasi, memanfaatkan peluang, lebih realistis dan antisipatif, objektif, memerlukan umpan balik segera, sikap terhadap uang yang

menganggap uang sebagai alat dalam usaha, dan proaktif terhadap manajemen.

## B. Mengetahui Karakter Wirausahawan

### 1. Definisi Karakter

Karakter secara etimologis berasal dari bahasa Yunani, yaitu *"kasairo"* berarti "cetak biru", "format dasar", "sidik" seperti sidik jari. Dalam hal ini, karakter adalah *given* atau sesuatu yang sudah ada. Akan tetapi, istilah karakter sebenarnya menimbulkan ambiguitas. Mounier (1956) mengajukan dua cara interpretasi. Ia melihat karakter sebagai dua hal. *Pertama*, sebagai sekumpulan kondisi yang telah diberikan atau telah ada dalam diri kita. Karakter ini dianggap sebagai sesuatu yang telah ada atau kodrat (*given*). *Kedua*, karakter juga dapat dipahami sebagai tingkat kekuatan melalui cara seorang individu mampu menguasai kondisi tersebut. Karakter ini disebut sebagai proses yang dikehendaki (*willed*).

Tentang karakter seseorang, kita hanya dapat menilai bahwa seseorang itu memiliki karakter kuat atau lemah. Apakah lebih terdominasi pada kondisi-kondisi yang telah ada atau menjadi tuan atas kondisi natural yang telah diterima. Apakah yang *given* lebih kuat daripada yang *willed*? Orang yang memiliki karakter kuat adalah orang yang tidak mau dikuasai oleh sekumpulan realitas yang telah ada. Adapun orang yang memiliki karakter lemah adalah orang yang tunduk pada sekumpulan kondisi yang telah diberikan kepadanya tanpa dapat menguasainya. Orang yang berkarakter seperti orang yang membangun dan merancang masa depannya sendiri. Ia tidak mau dikuasai oleh kondisi kodratnya yang menghambat pertumbuhannya. Sebaliknya, ia menguasai dan mengembangkan demi kesempurnaan kemanusiaannya. Karakter inilah yang harus dimiliki oleh wirausahawan (Doni Kusuma, 2007).

Adapun pengertian karakteristik menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut.

- a. Mathieu dan Zajac (1990) menyatakan bahwa karakteristik personal (individu) mencakup usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, suku bangsa, dan kepribadian.
- b. Robbins (2006) menyatakan bahwa karakteristik adalah faktor-faktor yang mudah didefinisikan dan tersedia, data yang dapat diperoleh sebagian besar dari informasi yang tersedia. Dalam berkas personalia,

seorang pegawai mengemukakan karakteristik individu meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggungan, dan masa kerja dalam organisasi.

- c. Siagian (2008) menyatakan bahwa karakteristik biografikal (individu) dapat dilihat dari umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan, dan masa kerja.
- d. Morrow menyatakan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh karakter personal (individu) yang mencakup usia, masa kerja, pendidikan, dan jenis kelamin (Prayitno, 2005).

### 2. Model-model Karakteristik Wirausahawan

Pada umumnya, wirausahawan mempunyai sifat yang sama. Mereka mempunyai tenaga, keinginan untuk terlibat dalam petualangan inovatif, kemauan untuk menerima tanggung jawab pribadi dalam mewujudkan suatu peristiwa dengan cara yang mereka pilih, dan keinginan untuk berprestasi yang sangat tinggi. Geoffrey Crowther menambahkan sikap optimis dan kepercayaan terhadap masa depan.

#### a. Karakteristik Wirausahawan Model McClelland

Menurut Mc. Clelland, karakteristik wirausahawan adalah sebagai berikut.

- 1) Keinginan untuk berprestasi. Penggerak psikologis utama yang memotivasi wirausahawan adalah kebutuhan untuk berprestasi, yang diidentifikasi sebagai *n ach*. Kebutuhan ini didefinisikan sebagai keinginan atau dorongan dalam diri orang yang memotivasi perilaku ke arah pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan merupakan tantangan bagi kompetensi individu.
- 2) Keinginan untuk bertanggung jawab. Wirausahawan menginginkan tanggung jawab pribadi bagi pencapaian tujuan. Mereka memilih menggunakan sumber daya sendiri dengan cara bekerja sendiri untuk mencapai tujuan dan bertanggung jawab terhadap hasil yang dicapai. Akan tetapi, mereka akan melakukannya secara kelompok, sepanjang mereka bisa secara pribadi memengaruhi hasil-hasil.
- 3) Preferensi pada risiko-risiko menengah. Wirausahawan bukan penjudi. Mereka memilih menetapkan tujuan-tujuan yang membutuhkan tingkat kinerja yang tinggi, suatu tingkatan yang mereka percaya akan menuntut usaha keras, tetapi yang dipercaya dapat mereka penuhi.

- 4) Persepsi pada kemungkinan berhasil. Keyakinan pada kemampuan untuk mencapai keberhasilan adalah kualitas kepribadian wirausahawan yang penting. Mereka mempelajari fakta-fakta yang dikumpulkan dan menilainya. Ketika semua fakta tidak sepenuhnya tersedia, mereka memiliki sikap percaya diri mereka yang tinggi dan melanjutkan tugas-tugas tersebut.
- 5) Rangsangan oleh umpan balik. Wirausahawan ingin mengetahui hal yang mereka kerjakan, yaitu umpan baliknya baik atau buruk. Mereka dirangsang untuk mencapai hasil kerja yang lebih tinggi dengan mempelajari seberapa efektif usaha mereka.
- 6) Aktivitas energik. Wirausahawan menunjukkan energi yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata orang. Mereka bersifat aktif dan mempunyai proporsi waktu yang besar dalam mengerjakan tugas dengan cara baru. Mereka sangat menyadari perjalanan waktu. Kesadaran ini merangsang mereka untuk terlibat secara mendalam pada kerja yang mereka lakukan.
- 7) Orientasi ke masa depan. Wirausahawan melakukan perencanaan dan berpikir ke depan. Mereka mencari dan mengantisipasi kemungkinan yang terjadi jauh pada masa depan.
- 8) Keterampilan dalam pengorganisasian. Wirausahawan menunjukkan keterampilan dalam mengorganisasi kerja dan orang-orang dalam mencapai tujuan. Mereka sangat objektif dalam memilih individu-individu untuk tugas tertentu. Mereka akan memilih yang ahli dan bukan teman agar pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien.
- 9) Sikap terhadap keuntungan finansial adalah nomor dua dibandingkan dengan arti penting dari prestasi kerja mereka. Mereka hanya memandang uang sebagai lambang konkret dari tercapainya tujuan dan sebagai pembuktian bagi kompetensi mereka.

#### b. *Karakteristik Wirausahawan Model Kao*

Pengertian kewirausahaan yang berbeda-beda dari para ahli menyebabkan beragamnya pendapat terhadap karakter-karakter yang harus dimiliki oleh seorang wirausahawan sukses. Kao (1983) dalam Tunggal (2008) menyatakan bahwa terdapat 11 karakteristik seorang wirausahawan, yaitu:

- 1) total berkomitmen, menjadi penentu dan melindungi;
- 2) memiliki dorongan untuk mendapatkan dan bertumbuh;
- 3) berorientasi pada kesempatan dan tujuan;
- 4) mempunyai inisiatif dan tanggung jawab personal;

- 5) pemecah persoalan secara terus-menerus;
- 6) memiliki realisme dan dapat berbicara dengan selingan humor;
- 7) selalu mencari dan menggunakan umpan balik (*feedback*);
- 8) selalu berfokus pada internal;
- 9) menghitung dan mencari risiko;
- 10) memiliki kebutuhan yang kecil untuk status dan kekuasaan;
- 11) memiliki integritas dan rehabilitas.

#### c. *Karakteristik Wirausahawan Model Gooffrey*

Gooffrey G. Meredith (2000) mengemukakan ciri dan watak wirausahawan, seperti berikut.

- 1) Percaya diri, dengan watak keyakinan, kemandirian, individualitas, dan optimisme.
- 2) Berorientasikan tugas dan hasil, dengan watak kebutuhan prestasi, berorientasi pada laba, memiliki ketekunan dan ketabahan, memiliki tekad yang kuat, suka bekerja keras, energik, dan memiliki inisiatif.
- 3) Pengambil risiko dengan watak memiliki kemampuan mengambil risiko dan suka pada tantangan.
- 4) Kepemimpinan dengan watak bertingkah laku sebagai pemimpin, bergaul dengan orang lain, senang menerima kritik dan saran yang membangun.
- 5) Keorisinalan dengan watak memiliki inovasi dan kreativitas tinggi, fleksibel, serta bisa dan memiliki jaringan bisnis yang luas.
- 6) Berorientasi pada masa depan dengan watak persepsi dan memiliki cara pandang/cara pikir yang berorientasi pada masa depan.
- 7) Jujur dan tekun dengan watak memiliki keyakinan bahwa hidup sama dengan kerja.

#### d. *Karakteristik Wirausahawan Model Kasmir*

Kasmir (2007) mengemukakan ciri-ciri wirausahawan yang berhasil, yaitu sebagai berikut.

- 1) Memiliki visi dan tujuan yang jelas. Hal ini berfungsi untuk menebak langkah dan arah yang dituju sehingga dapat diketahui langkah yang harus dilakukan oleh pengusaha tersebut.
- 2) Inisiatif dan selalu proaktif. Hal ini merupakan ciri mendasar bahwa pengusaha tidak hanya menunggu sesuatu terjadi, tetapi terlebih dahulu memulai dan mencari peluang sebagai pelopor dalam berbagai kegiatan.

- 3) Berorientasi pada prestasi. Pengusaha yang sukses selalu mengejar prestasi yang lebih baik dari sebelumnya. Mutu produk, pelayanan yang diberikan, serta kepuasan pelanggan menjadi perhatian utama. Setiap waktu, segala aktivitas usaha yang dijalankan selalu dievaluasi dan harus lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya.
- 4) Berani mengambil risiko. Hal ini merupakan sifat yang harus dimiliki seorang pengusaha kapan pun dan di mana pun, baik dalam bentuk uang maupun waktu.
- 5) Kerja keras. Jam kerja pengusaha tidak terbatas pada waktu, ketika ada peluang, ia langsung menyambarnya. Kadang-kadang seorang pengusaha sulit untuk mengatur waktu kerjanya. Benaknya selalu memikirkan kemajuan usahanya. Ide-ide baru selalu mendorongnya untuk bekerja keras merealisasikannya. Tidak ada kata sulit dan tidak ada masalah yang tidak dapat diselesaikan.
- 6) Bertanggung jawab terhadap segala aktivitas yang dijalankannya, baik sekarang maupun yang akan datang. Tanggung jawab seorang pengusaha tidak hanya pada segi materiel, tetapi juga moral pada berbagai pihak.
- 7) Komitmen pada berbagai pihak merupakan ciri yang harus dipegang teguh dan harus ditepati. Komitmen untuk melakukan sesuatu memang merupakan kewajiban untuk segera ditepati dan direalisasikan.
- 8) Mengembangkan dan memelihara hubungan baik dengan berbagai pihak, baik yang berhubungan langsung dengan usaha yang dijalankan maupun tidak. Hubungan baik yang perlu dijalankan, antara lain kepada para pelanggan, pemerintah, pemasok, serta masyarakat luas.

Secara sederhana, seorang wirausahawan dapat didefinisikan sebagai orang yang menghasilkan suatu produk (barang/jasa) yang ditujukan bukan untuk digunakan sendiri, melainkan untuk ditawarkan kepada pihak lain yang membutuhkan dan bersedia untuk membelinya dengan tingkat harga tertentu. Berdasarkan hasil penjualan tersebut, ia memperoleh keuntungan untuk mengembangkan usahanya lebih lanjut. Dalam pengertian ini, wirausahawan memiliki peran sosial yang menjadikan ekonomi suatu komunitas dapat berputar. Ukuran-ukuran lain dari kesuksesan seorang wirausahawan adalah keberlanjutan hidup perusahaannya, penyediaan lapangan kerja, meningkatkan kesejahteraan karyawannya, peningkatan kualitas hidup para pengguna produknya, serta perbaikan mutu lingkungan dari lokasi usahanya.

#### e. *Karakteristik Wirausahawan Model Potensial*

Alma (2007) dalam konteks karakter wirausahawan potensial mengemukakan delapan anak tangga menuju puncak karier berwirausaha yang terdiri atas:

- 1) mau kerja keras (*capacity for hard work*);
- 2) bekerja sama dengan orang lain (*getting things done with and through people*);
- 3) penampilan yang baik (*good appearance*);
- 4) yakin (*self confidence*);
- 5) pandai membuat keputusan (*making sound decision*);
- 6) mau menambah ilmu pengetahuan (*college education*);
- 7) ambisi untuk maju (*ambition drive*);
- 8) pandai berkomunikasi (*ability to communicate*).

### 3. ***Pengelompokan Ciri dan Karakteristik Wirausahawan***

Pengelompokan ciri dan karakter wirausahawan secara umum adalah sebagai berikut.

#### a. *Percaya Diri*

Karakter yang masuk dalam ciri percaya diri adalah optimis, mandiri, jujur, berintegritas, matang, seimbang, berfokus pada diri, dan bertekad kuat. Dengan karakter tersebut, seorang wirausahawan percaya bahwa dirinya memiliki kemampuan-kemampuan tertentu yang dapat digunakan untuk mencapai sasaran-sasaran yang hendak dicapainya. Ia juga tidak akan goyah menghadapi gangguan di tengah perjalanan untuk mencapai tujuan, memiliki harga diri yang tinggi, dan tidak mudah menyerah. Pada saat mengalami kegagalan, ia menerimanya sebagai sumber belajar untuk menentukan upaya-upaya selanjutnya.

#### b. *Berani Mengambil Risiko*

Ciri ini meliputi karakter pengambil risiko yang moderat dan dapat diperhitungkan, mampu belajar dari kegagalan, toleran terhadap ketidakpastian, menyukai tantangan, dan agresif. Dengan karakter tersebut, seorang wirausahawan menyadari bahwa tidak semua faktor yang memengaruhi tercapainya hasil berada dalam pengendaliannya. Oleh karena itu, dalam setiap usaha untuk mencapai keberhasilan, kemungkinan untuk gagal dianggap sebagai suatu risiko. Nilai risiko bagi seorang wirausahawan dapat diperhitungkan atau diperkirakan secara intuitif. Apabila nilai kerugian

dari risiko terlalu kecil, bagi seorang wirausahawan tidak menarik untuk diambil karena kurang menantang. Sebaliknya, apabila kemungkinan untuk berhasil terlalu kecil, ia pun tidak akan nekad untuk menghadapinya. Seorang wirausahawan hanya akan mengambil pilihan dengan risiko yang wajar dan realistis.

#### c. *Kreatif-Inovatif*

Energik, banyak akal (*resourcefull*), pengetahuan dan keterampilan luas (*versatile*), berdaya cipta, imajinatif, dan luwes (*fleksibel*) adalah karakter yang menjadi ciri kreatif dan inovatif seorang wirausahawan. Tidak menyukai kerutinan ataupun kemapanan yang menyebabkan seorang wirausahawan selalu kreatif menemukan hal-hal baru (inovatif). Ia tidak menyukai jalan buntu dan akan menghadapi segala situasi dan kondisi dengan sikap fleksibel, serta selalu berupaya menemukan sumber-sumber alternatif sesuai dengan dasar wawasannya yang luas.

#### d. *Berorientasi Tugas dan Hasil*

Karakter ini meliputi kebutuhan terhadap prestasi (*need for achievement*), tekun dan teliti, berorientasi pada sasaran, efektif dan produktif, serta berorientasi laba. Seorang wirausahawan selalu berusaha mewujudkan setiap ide/gagasannya. Begitu ia telah memulai tindakan, perhatiannya tertuju pada hasil yang hendak dicapainya. Dengan motivasi untuk berprestasi yang tinggi dan persediaan energi yang cukup, ia berupaya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkannya.

#### e. *Kepemimpinan*

Ciri ini dapat dilihat dari berbagai karakter yang dimilikinya, yaitu pengambil keputusan yang cepat dan sistematis, berinisiatif dan proaktif, dinamis, tanggap terhadap kritikan dan saran, kepribadian yang menarik dan mudah bergaul, kooperatif, bertanggung jawab, sadar pengaruh/kekuasaan, serta berorientasi pada pelayanan. Seorang wirausahawan yang memiliki karakter-karakter tersebut dapat dilihat dari kemampuannya bergaul dan membangun jejaring yang memiliki prospek yang saling menguntungkan. Saran dan kritikan dari pemangku kepentingan (*stakeholders*) serta pihak-pihak lain ditanggapi secara positif, bahkan dijadikan sebagai salah satu sumber informasi yang dapat dimanfaatkan untuk pembentukan gagasan-gagasan dalam rangka perbaikan dan perwujudannya.

#### f. *Sadar Arus Waktu*

Seorang wirausahawan harus sadar arus waktu yang ditandai dengan adanya karakter berupa memanfaatkan waktu dengan efisien, terarah ke masa depan, perspektif, menjalani waktu *kronos*, dan menghayati waktu *kairos*. Dengan karakter tersebut, seorang wirausahawan dapat menggunakan kesempatan yang ada (*kairos*) sebaik mungkin, karena ia sadar bahwa waktu memiliki kurun objektif (*kronos*) yang sama bagi setiap orang, tidak ada orang yang memiliki lebih dari 24 jam sehari, 7 hari dalam seminggu, dan 52 minggu dalam per tahun.

#### g. *Terobsesi oleh Kesempatan*

Seorang wirausahawan selalu mencari dan memanfaatkan setiap peluang yang ada untuk menciptakan produk atau jasa yang baru atau lebih baik dari yang sudah ada. Kesempatan dapat muncul karena adanya produk baru seperti munculnya telepon seluler, komputer, dan lain-lain.

#### h. *Memiliki Motif Berprestasi*

Orang yang mulai berbisnis harus mempunyai keyakinan diri yang kuat. Jika kita akan menempatkan uang pada risiko tertentu, kita harus mempunyai keyakinan akan berhasil. Jika mau berwirausaha kita harus mempunyai kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) yang kuat. Wirausahawan yang berhasil dicirikan oleh dorongan atau motivasi (*drive*), kemampuan berpikir, kompetensi hubungan manusia, keterampilan teknis, dan komunikasi.

#### i. *Mampu Mengerjankan Tugas dengan Lebih Baik*

Wirausahawan harus memiliki kemampuan dan keterampilan untuk melaksanakan sebuah tugas dengan lebih baik daripada yang lainnya. Jika dapat memenuhi pekerjaan secara penuh berarti kita berhasil menyelesaikannya.

#### j. *Kesabaran dan Kesiapan*

Memulai usaha apa pun selalu berisiko gagal, kesulitan dana, dan lainnya. Agar berhasil diperlukan waktu, kesabaran, dan kesiapan dalam menghadapi kendala-kendala yang datang.

#### k. *Tidak Menunggu Semua Ada*

Memulai usaha tidak perlu menunggu semua ada. Hal yang harus kita lakukan adalah memanfaatkan yang ada dan melengkapinya sambil ber-

jalan. Perlu diingat bahwa hal yang paling esensial untuk memulai bisnis adalah ide dan gagasan serta cara mewujudkannya.

*l. Memiliki Hubungan Sosial yang Baik*

Memulai usaha sering memerlukan bantuan orang lain, seperti keluarga, teman, dan bank. Akan tetapi, sebelum mencari dukungan dari orang lain, harus mulai dari diri sendiri.

*m. Menyukai yang Kita Lakukan*

Modal utama menjalani usaha adalah menyenangi usaha yang kita lakukan. Tanpa minat, kita akan mudah menyerah di tengah jalan saat mengalami berbagai persoalan.

*n. Menguasai Ilmu dalam Bidang Usaha yang Dilakukan*

Ilmu adalah segala hal yang menyangkut usaha yang akan kita lakukan. Dengan bermodalkan ilmu (*skill*) yang memadai, usaha yang dihadapi tidak akan tersendat. Konsumen cenderung membeli barang atau jasa di tempat yang pengelolaan atau penyajiannya baik.

*o. Memiliki Modal Usaha*

Wirausahawan yang akan membuka usaha juga memerlukan modal. Modal dapat berupa modal sendiri atau kerja sama dengan orang lain. Modal juga dapat berupa hubungan baik dan kepercayaan.

*p. Amanah dan Jujur*

Wirausahawan harus amanah, jujur, dan teliti. Seorang wirausahawan harus menepati janji, tidak menipu pelanggan, dan tetap memegang teguh pendirian.

*q. Mengenali Kesempatan*

Salah satu upaya untuk mengenali kesempatan adalah mempunyai akses atas informasi dan mampu memanfaatkannya sebaik mungkin. Upaya ke arah itu dapat dilakukan melalui pekerjaan yang menyerupai mereka dengan informasi.

Menurut Dann Gaskell, seorang wirausahawan yang berhasil juga mempunyai sifat mandiri, memiliki minat dan pandangan, gagasan, dan temuan. Wirausahawan juga mempunyai inspirasi, keterlibatan, keuletan, keinginan, kemampuan menggerakkan orang lain, ulet, mempunyai cita-cita, idealisme, dan gagasan.

Adapun menurut Casson dan Caird, seorang wirausahawan harus mengetahui cara pasar bekerja, mengetahui cara menghasilkan suatu barang, memiliki kemampuan pemasaran, mengelola usaha, dan memiliki kemampuan bekerja sama (Casson, 1982). Caird (1988) menyebutkan ciri wirausahawan lainnya, yaitu kemampuan mengidentifikasi kesempatan bisnis, mengoreksi kesalahan secara efektif, dan mengendus kesempatan yang dapat menghasilkan keuntungan.

**4. Sifat yang Perlu Dimiliki Wirausahawan**

Seorang wirausahawan harus seorang yang mampu melihat ke depan, berpikir dengan penuh perhitungan, mencari pilihan dari berbagai alternatif masalah dan pemecahannya. B.N. Marbun (1999) mencirikan sifat yang perlu dimiliki seorang wirausahawan, yaitu sebagai berikut.

Ciri-ciri	Watak
• Percaya diri	- Kepercayaan (keteguhan) - Ketidaktergantungan, kepribadian yang mantap - Optimisme
• Berorientasi tugas dan hasil	- Kebutuhan atau haus akan prestasi - Berorientasi laba atau hasil - Tekun dan tabah - Tekad, kerja keras, motivasi - Energik dan penuh inisiatif
• Pengambil risiko	- Mampu mengambil risiko - Suka pada tantangan
• Kepemimpinan	- Mampu memimpin - Dapat bergaul dengan orang lain - Menanggapi saran dan kritik
• Keorisinalan	- Inovatif (pembaharu) - Fleksibel - Banyak sumber - Serbabisa - Mengetahui banyak
• Berorientasi ke masa depan	- Pandangan ke depan - Perseptif
• Kreativitas	- Produk barang baru - Produk barang daur ulang - Produk barang modifikasi

a. *Percaya Diri*

Sifat-sifat utama tersebut dimulai dari pribadi yang mantap, tidak mudah terombang-ambing oleh pendapat dan saran orang lain. Akan tetapi, tidak langsung menolak saran-saran orang lain dan menjadikannya sebagai masukan untuk dipertimbangkan. Bersikap optimis, Insya Allah bisnisnya akan berhasil.

Orang yang percaya diri tidak bergantung pada orang lain. Ia memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, objektif, dan kritis. Ia tidak hanya menyerap pendapat atau opini orang lain, tetapi juga mempertimbangkan secara kritis. Emosionalnya boleh dikatakan sudah stabil, tidak gampang tersinggung. Tingkat sosialnya tinggi, menolong orang lain, dan dengan Khaliq Sang Pencipta, Allah SWT. Wirausahawan seperti ini dapat menjalankan usahanya secara mandiri dan jujur, sehingga disenangi oleh semua relasinya.

b. *Berorientasi pada Tugas dan Hasil*

Orang ini tidak mengutamakan prestise dulu, tetapi mengedepankan prestasi. Setelah berhasil, prestisenya akan naik.

c. *Pengambilan Risiko*

Wirausaha harus berani mengambil risiko, seperti persaingan, harga naik-turun, barang tidak laku, dan sebagainya. Sekalipun demikian, semua tantangan ini harus dihadapi dengan penuh perhitungan. Seorang wirausahawan adalah penentu risiko, bukan sebagai penanggung risiko. Sebagaimana dinyatakan Drucker, mereka yang ketika menetapkan sebuah keputusan telah memahami secara sadar risiko yang akan dihadapi, dalam arti risiko itu sudah dibatasi dan terukur. Kemudian, kemungkinan munculnya risiko itu diperkecil. Dalam hal ini, penerapan inovasi merupakan usaha yang kreatif untuk memperkecil kemungkinan terjadinya risiko.

d. *Kepemimpinan*

Ini adalah faktor kunci bagi seseorang wirausaha. Dengan keunggulan bidang kepemimpinan, seseorang wirausaha akan sangat memerhatikan orientasi pada sasaran, hubungan kerja/personal, dan efektivitas. Pemimpin yang berorientasi pada ketiga faktor di atas, senantiasa tampil hangat, mendorong pengembangan karier stafnya, disenangi bawahan, dan selalu ingat pada sasaran yang hendak dicapai.

Sifat kepemimpinan ada dalam diri masing-masing individu. Akan tetapi, hal ini bergantung pada masing-masing individu dalam menyesuaikan diri dengan organisasi atau orang yang dipimpin.

Ada pemimpin yang disenangi oleh bawahan, mudah memimpin sekelompok orang, ia diikuti, dipercayai oleh bawahannya. Akan tetapi, ada pula pimpinan yang tidak disenangi oleh bawahan, banyak curiga pada bawahannya. Menanam kecurigaan pada orang lain akan berakibat buruk pada usaha yang sedang dijalankan. Pemimpin yang baik harus mau menerima kritik dari bawahan, ia harus bersifat responsif.

e. *Keorisinalan*

Sifat orisinal tentu tidak selalu ada pada diri seseorang. Orisinal, artinya tidak mengekor pada orang lain.

Orisinal tidak berarti baru, tetapi mencerminkan hasil kombinasi baru atau reintegrasi dari komponen-komponen yang sudah ada, sehingga melahirkan sesuatu yang baru. Bobot kreativitas orisinal produk akan tampak berbeda dari yang sudah ada sebelumnya.

f. *Berorientasi ke Masa Depan*

Seorang wirausahawan harus mempunyai visi masa depan, tentang tindakan yang hendak dilakukan dan hasil yang ingin dicapai. Sebuah usaha bukan didirikan untuk sementara waktu, melainkan untuk selamanya. Oleh karena itu, faktor kontinuitasnya harus dijaga dan pandangan harus ditujukan jauh ke depan. Seorang wirausahawan harus menyusun perencanaan dan strategi yang matang, agar jelas langkah-langkah yang akan dilaksanakan.

Fadel Muhammad (1995), menambahkan beberapa identitas yang melekat pada diri seorang wirausaha.

a. *Inovasi*

Menurut Joseph Schumpeter, inovasi selalu membawa perkembangan dan perubahan ekonomi. Teori Schumpeter merangsang seseorang untuk berinovasi. Inovasi yang dimaksud bukan suatu temuan yang luar biasa, melainkan suatu temuan yang menyebabkan berdaya gunanya sumber ekonomi ke arah yang lebih produktif. Seorang wirausahawan sebagai inovator harus merasakan gerakan ekonomi pada masyarakat dan mengantisipasi persoalan-persoalan yang muncul dari gerakan ekonomi tersebut dengan penggunaan inovasi.



### b. Sikap Tanggap terhadap Perubahan

Sikap tanggap wirausahawan terhadap perubahan relatif lebih tinggi dibandingkan dengan orang lain. Setiap perubahan dianggap mengandung peluang yang merupakan masukan dan rujukan terhadap pengambilan keputusan.

### c. Bekerja Ekonomis dan Efisien

Seorang wirausahawan melakukan kegiatannya dengan gaya yang *smart* (cerdas, pintar, bijak), bukan bergaya seperti *mandor*. Ia bekerja keras, ekonomis, dan efisien untuk mencapai hasil maksimal.

### d. Kreativitas

Sifat keorisinalan seorang wirausaha menuntut adanya kreativitas dalam pelaksanaan tugasnya. Apa yang dikatakan kreatif? Carol Kinsey Goman menulis:

Beberapa tahun silam, dalam kolom percaya atau tidak dari koran *Ripley*, muncul pertanyaan, Selambar lempengan baja harganya 5 dolar. Jika baja ini dibuat sepatu kuda, harganya meningkat menjadi 10 dolar. Jika baja ini dibuat jarum jahit harganya akan menjadi 3.285 dolar dan jika dibuat arloji nilainya akan meningkat menjadi 250.000 dolar. Perbedaan harga 5 dolar dan 250.000 dolar terletak pada kreativitas. Jadi, kreativitas adalah menghadirkan gagasan baru.

Inovasi adalah penerapan secara praktis gagasan yang kreatif. Contoh kegiatan kreativitas adalah sebagai berikut.

- 1) Pencipta sepatu roda, gabungan antara sepatu dengan roda.
- 2) Seorang wirausaha membuat berbagai kreasi dalam kegiatan usahanya, seperti susunan barang, pengaturan rak pajangan, menyebarkan brosur promosi, dan sebagainya.

Dengan demikian, kreativitas adalah kemampuan untuk membuat kombinasi-kombinasi baru atau melihat hubungan-hubungan baru antar-unsur data variabel yang sudah ada sebelumnya.



## C. Etika Wirausaha

### 1. Hakikat Etika Wirausaha

Dalam kehidupan bidang usaha atau dunia bisnis, seorang wirausaha tidak berdiam diri, tetapi memerlukan bantuan para wirausaha lainnya,

bantuan pihak pemerintah atau badan badan usaha terkait lainnya. Oleh karena itu, etika seorang wirausaha harus menunjukkan tingkah laku yang baik, sopan santun, tolong-menolong, tenggang rasa, hormat-menghormati satu sama lainnya.

Etika wirausaha adalah sebagai berikut.

- a. Wirausaha adalah tugas mulia dan kebiasaan baik, artinya wirausaha bertugas untuk mewujudkan kenyataan hidup berdasarkan kebiasaan yang baik dalam berwirausaha.
- b. Menempa pikiran untuk maju, artinya wirausaha melatih membiasakan diri untuk berprakarsa baik, bertanggung jawab, percaya diri untuk dapat mengerjakan kebaikan dan meningkatkan daya saing, serta daya juang untuk mempertahankan hidup dari prinsip-prinsip berwirausaha.
- c. Kebiasaan membentuk watak, artinya wirausaha berdaya upaya untuk membiasakan diri berpikir, bersikap mental untuk berbuat maju, berpikir terbuka secara baik, bersih, dan teliti.
- d. Membersihkan diri dari kebiasaan berpikir negatif, artinya wirausaha harus berusaha dan berdaya upaya untuk menanggalkan dan membersihkan diri dari kebiasaan cara berpikir, sikap mental yang tidak baik, misalnya menyakiti orang lain, serta menjauhkan diri dari sikap selalu menggantungkan pada kemujuran nasib.
- e. Kebiasaan berprakarsa, artinya wirausahawan harus membiasakan diri untuk mengembangkan dalam berprakarsa dalam kegiatan pengelolaan usaha, memberikan saran-saran yang baik, serta menolong kepada dirinya.
- f. Kepercayaan kepada diri sendiri, artinya wirausahawan harus percaya pada diri sendiri, mempunyai keyakinan dan beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta meningkatkan nilai-nilai kehidupan di dalam berwirausaha.
- g. Membersihkan hambatan buatan sendiri, artinya wirausahawan harus berusaha membebaskan dari hambatan-hambatan adanya produk buatan sendiri. Wirausahawan juga jangan mempunyai pikiran ragu-ragu, merasa takut, rendah diri terhadap hasil produk buatan sendiri.
- h. Mempunyai kemauan, daya upaya, dan perencanaan, artinya wirausahawan harus mempunyai kemauan, serta daya upaya untuk mengetahui kemampuan dalam hidupnya, cara merencanakan dalam

mengejar cita-cita mengembangkan usahanya yang berhasil berdasarkan prinsip-prinsip kewirausahaan.

Sementara itu, G. Meredith, *et.al.* (1996) mengemukakan bahwa para wirausaha adalah orang-orang yang mempunyai kemampuan melihat dan menilai kesempatan yang ada, mengumpulkan sumber daya yang dibutuhkan guna mengambil keuntungan dan mengambil tindakan yang tepat untuk memastikan sukses.

## 2. Fungsi Etika Kewirausahaan

Devin (2010) menempatkan fungsi etika pada tiga kelompok, yaitu:

- sarana untuk memperoleh orientasi kritis berhadapan dengan berbagai moralitas yang membingungkan;
- etika ingin menampilkan keterampilan intelektual, yaitu keterampilan untuk berargumentasi secara rasional dan kritis;
- orientasi etis diperlukan dalam mengambil sikap yang wajar dalam suasana pluralisme.

## 3. Etika Bisnis atau Kewirausahaan

Menurut pengertiannya, etika dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

- etika sebagai praktis: nilai-nilai dan norma-norma moral (tindakan yang dilakukan sesuai atau tidak sesuai dengan nilai dan norma moral);
- etika sebagai refleksi: pemikiran moral. Berpikir tentang hal-hal yang dilakukan, khususnya tentang tindakan yang harus dilakukan atau tidak boleh dilakukan (dalam hal ini menyoroti dan menilai baik-buruknya perilaku seseorang).

Pengertian etika bisnis dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu:

- secara makro: etika bisnis mempelajari aspek-aspek moral dari sistem ekonomi secara keseluruhan;
- secara meso: etika bisnis mempelajari masalah-masalah etis di bidang organisasi;
- secara mikro: etika bisnis difokuskan pada hubungan individu dengan ekonomi dan bisnis.

Menurut Zimmerer (1996), etika bisnis adalah kode etik perilaku pengusaha berdasarkan nilai-nilai moral dan norma yang dijadikan tuntunan dalam membuat keputusan dan memecahkan persoalan yang dihadapi.

Menurut Ronald J. Ebert dan Ricky M. Griffin (1987), etika bisnis sering digunakan untuk menunjukkan perilaku etika dari seorang manajer atau karyawan suatu organisasi. Etika bisnis sangat penting untuk mempertahankan loyalitas pemilik kepentingan.

Dengan demikian, etika kewirausahaan dalam konteks bisnis adalah kode etik perilaku pengusaha berdasarkan nilai-nilai moral dan norma yang dijadikan tuntunan dalam berusaha dan memecahkan persoalan yang dihadapi dalam suatu perusahaan.

## 4. Norma Kewirausahaan

Selain etika dan perilaku, yang penting dalam bisnis adalah norma etika. Menurut Zimmerer (1996: 22), ada tiga tingkatan norma etika, yaitu sebagai berikut.

- Hukum, berlaku bagi masyarakat secara umum yang mengatur perbuatan yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan. Hukum hanya mengatur perilaku minimum.
- Kebijakan dan prosedur organisasi, memberi arah khusus bagi setiap orang atau organisasi dalam mengambil keputusan sehari-hari. Para karyawan akan bekerja sesuai dengan kebijakan dan prosedur perusahaan/organisasi.
- Moral sikap mental individual, sangat penting untuk menghadapi keputusan yang tidak diatur oleh aturan formal.

## 5. Prinsip-prinsip Etika Kewirausahaan

Prinsip-prinsip etika kewirausahaan diarahkan menjadi dua, yaitu sebagai berikut.

### a. Prinsip Etika dan Norma Kewirausahaan

Prinsip-prinsip etika dan norma kewirausahaan adalah:

- Prinsip tanggung jawab:
  - tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan dan hasilnya;
  - tanggung jawab atas dampak profesinya terhadap kehidupan dan kepentingan orang lain.
- Prinsip keadilan (*first come first serviced*).
- Prinsip otonomi (kebebasan sepenuhnya dalam menjalankan profesinya):

- prinsip otonomi dibatasi oleh tanggung jawab dan komitmen profesi;
  - pemerintah boleh campur tangan untuk keselamatan umum.
- 4) Prinsip integritas moral.
  - 5) Komitmen pribadi untuk menjaga keluhuran profesi, nama baik, serta kepentingan orang lain dan masyarakat.

#### b. Pentingnya Etika Bisnis

Etika bisnis sangat penting untuk mempertahankan loyalitas *stakeholder* dalam membuat keputusan perusahaan dalam memecahkan persoalan perusahaan. Hal ini disebabkan semua keputusan perusahaan sangat memengaruhi dan dipengaruhi oleh *stakeholder*. *Stakeholder* adalah semua individu atau kelompok yang berkepentingan dan berpengaruh pada keputusan-keputusan perusahaan. *Stakeholder* perusahaan terdiri atas:

- 1) Para pengusaha dan mitra usaha. Selain berfungsi sebagai pesaing, para pengusaha juga berperan sebagai mitra. Dalam hal ini, para pengusaha merupakan relasi usaha yang dapat bekerja sama dalam menyediakan informasi atau sumber peluang. Loyalitas mitra usaha akan sangat bergantung pada kepuasan yang diterima dari perusahaan.
- 2) Petani dan perusahaan pemasok bahan baku. Petani dan perusahaan berperan sebagai penyedia bahan baku. Pasokan bahan baku yang kurang bermutu dan pasokan yang lambat dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Oleh karena itu, keputusan untuk menentukan kualitas barang dan jasa sangat bergantung pada pemasok bahan baku. Loyalitas petani penghasil bahan baku sangat bergantung pada tingkat kepuasan yang diterima dari perusahaan dalam menentukan keputusan harga jual bahan baku ataupun dalam bentuk insentif.
- 3) Organisasi pekerja yang mewakili pekerja. Organisasi pekerja dapat memengaruhi keputusan melalui proses tawar-menawar secara kolektif. Perusahaan yang tidak melibatkan karyawan/organisasi pekerja dalam mengambil keputusan sering menimbulkan protes yang mengganggu jalannya perusahaan.
- 4) Pemerintah yang mengatur kelancaran aktivitas usaha. Pemerintah dapat mengatur kelancaran aktivitas usaha melalui serangkaian kebijakan yang dibuatnya karena kebijakan yang dibuat pemerintah akan sangat berpengaruh terhadap iklim usaha.

- 5) Bank penyanggah dana perusahaan. Selain sebagai jantungnya perekonomian dalam skala makro, bank juga sebagai lembaga yang dapat menyediakan dana perusahaan.
- 6) Investor penanam modal. Investor penyanggah dana dapat memengaruhi perusahaan melalui serangkaian persyaratan yang diajukannya. Persyaratan tersebut akan mengikat dan sangat besar pengaruhnya dalam pengambilan keputusan. Loyalitas investor sangat bergantung pada tingkat kepuasan investor atas hasil penanaman modalnya.
- 7) Masyarakat umum yang dilayani. Masyarakat akan selalu menanggapi dan memberikan informasi tentang bisnis yang dijalankan. Dalam hal ini, masyarakat juga merupakan konsumen yang akan memengaruhi keputusan perusahaan dalam menentukan produk barang dan jasa yang dihasilkan serta teknik yang digunakan.
- 8) Pelanggan yang membeli produk. Barang dan jasa yang akan dihasilkan serta teknologi yang digunakan akan sangat dipengaruhi oleh pelanggan sehingga dapat menentukan keputusan-keputusan bisnis. Dengan demikian, etika bisnis merupakan landasan penting dan harus diperhatikan, terutama dalam menciptakan dan melindungi reputasi perusahaan. Oleh sebab itu, etika bisnis merupakan masalah yang sangat sensitif dan kompleks karena membangun etika untuk mempertahankan reputasi lebih sukar daripada menghancurkannya.

#### c. Cara Mempertahankan Standar Etika

Ada beberapa cara mempertahankan standar etika, yaitu sebagai berikut.

- 1) Menciptakan kepercayaan perusahaan; hal ini akan menetapkan nilai-nilai perusahaan yang mendasari tanggung jawab etika bagi *stakeholder*.
- 2) Mengembangkan kode etik, yaitu catatan tentang standar tingkah laku dan prinsip etika yang diharapkan perusahaan dari karyawan.
- 3) Menjalankan kode etik secara adil dan konsisten.
- 4) Melindungi hak perseorangan.
- 5) Mengadakan pelatihan etika.
- 6) Melakukan audit etika secara periodik.
- 7) Mempertahankan standar yang tinggi tentang tingkah laku, jangan hanya aturan.

- 8) Menghindari contoh etika yang tercela setiap saat dan diawali dari atasan.
- 9) Menciptakan budaya yang menekankan komunikasi dua arah.
- 10) Komunikasi dua arah sangat penting untuk menginformasikan barang dan jasa yang dihasilkan dan untuk menerima aspirasi untuk perbaikan perusahaan.
- 11) Melibatkan karyawan dalam mempertahankan standar etika.
- 12) Memberi kesempatan kepada karyawan untuk memberikan umpan balik tentang standar etika yang harus dipertahankan.

#### d. Tanggung Jawab Perusahaan

Etika akan sangat berpengaruh pada tingkah laku individual. Dalam hal ini, tanggung jawab sosial mencoba untuk menjembatani komitmen individu dan kelompok dalam suatu lingkungan sosial. Tanggung jawab perusahaan meliputi hal-hal berikut.

- 1) Tanggung jawab terhadap lingkungan. Produk harus ramah lingkungan, artinya perusahaan harus memerhatikan, melestarikan, dan menjaga lingkungan.
- 2) Tanggung jawab terhadap karyawan. Semua aktivitas sumber daya manusia diarahkan pada tanggung jawab karyawan dengan cara:
  - a) mendengarkan dan menghormati pendapat karyawan;
  - b) memberikan umpan balik, baik yang positif maupun negatif;
  - c) menceritakan kepada karyawan tentang kepercayaan;
  - d) membiarkan karyawan mengetahui keadaan perusahaan yang sebenarnya;
  - e) memberikan imbalan kepada karyawan dengan baik;
  - f) memberikan kepercayaan kepada karyawan.
- 3) Tanggung jawab terhadap pelanggan. Tanggung jawab perusahaan kepada pelanggan, meliputi dua kategori, yaitu:
  - a) menyediakan barang dan jasa yang berkualitas;
  - b) memberikan harga produk yang wajar dan adil.
 Selain itu, perusahaan juga harus melindungi hak-hak pelanggan, yaitu:
  - a) hak untuk mendapatkan produk yang aman;
  - b) hak untuk mendapatkan informasi tentang segala aspek;
  - c) hak untuk didengar;
  - d) hak untuk memilih apa yang akan dibeli.

- 4) Tanggung jawab terhadap investor, yaitu menyediakan pengembalian investasi yang menarik dengan memaksimalkan laba dan melaporkan kinerja keuangan seakurat dan setepat mungkin.
- 5) Tanggung jawab terhadap masyarakat. Tanggung jawab berupa menyediakan dan menciptakan kesehatan dan menyediakan berbagai kontribusi terhadap masyarakat yang berada di sekitar lokasi perusahaan.



#### D. Wirausaha Profesional

Profesi diukur berdasarkan kepentingan dan tingkat kesulitan yang dimiliki. Dalam dunia keprofesian, kita mengenal berbagai terminologi kualifikasi profesi, yaitu profesi, semiprofesi, terampil, tidak terampil, dan *quasi* profesi.

Gilley dan Egglan (1989) mendefinisikan profesi sebagai bidang usaha manusia berdasarkan pengetahuan, yaitu keahlian dan pengalaman pelakunya diperlukan oleh masyarakat. Definisi ini meliputi aspek:

1. ilmu pengetahuan tertentu;
2. aplikasi kemampuan/kecakapan;
3. berkaitan dengan kepentingan umum.

Aspek-aspek yang terkandung dalam profesi merupakan standar pengukuran profesi wirausahawan.

Proses profesional adalah proses evolusi yang menggunakan pendekatan organisasi dan sistematis untuk mengembangkan profesi ke arah status profesional (peningkatan status). Secara teoretis, menurut Gilley dan Egglan (1989), pengertian profesional dapat didekati dengan empat prespektif pendekatan, yaitu sebagai berikut.

##### 1. Orientasi Filosofi

Ada tiga pendekatan dalam orientasi filosofi. *Pertama*, lambang keprofesionalan adalah adanya sertifikat, lisensi, dan akreditasi. Akan tetapi, penggunaan lambang ini tidak diminati karena berkaitan dengan aturan-aturan formal. *Kedua*, yang digunakan untuk tingkat keprofesionalan adalah pendekatan sikap individu, yaitu pengembangan sikap individual, kebebasan personal, pelayanan umum dan aturan yang bersifat pribadi. Hal yang penting bahwa layanan individu pemegang profesi diakui oleh dan bermanfaat bagi penggunanya. *Ketiga*, elektik,

yaitu pendekatan yang menggunakan prosedur, teknik, metode, dan konsep dari berbagai sumber, sistem, dan pemikiran akademis. Proses profesionalisasi dianggap merupakan kesatuan dari kemampuan, hasil kesepakatan, dan standar tertentu. Pendekatan ini berpandangan bahwa pandangan individu tidak akan lebih baik dari pandangan kolektif yang disepakati bersama. Sertifikasi profesi diperlukan, tetapi bergantung pada tuntutan penggunaannya.

## 2. **Orientasi Perkembangan**

Orientasi perkembangan menekankan enam langkah pengembangan profesionalisasi, yaitu:

- a. dimulai dari adanya asosiasi informal individu yang memiliki minat terhadap profesi;
- b. identifikasi dan adopsi pengetahuan tertentu;
- c. para praktisi terorganisasi secara formal pada suatu lembaga;
- d. penyepakatan adanya persyaratan profesi berdasarkan pengalaman atau kualifikasi tertentu;
- e. penentuan kode etik;
- f. revisi persyaratan berdasarkan kualifikasi tertentu (termasuk syarat akademis) dan pengalaman di lapangan.

## 3. **Orientasi Karakteristik**

Profesionalisasi juga dapat ditinjau dari karakteristik profesi/pekerjaan. Ada delapan karakteristik pengembangan profesionalisasi, antara satu dan lainnya saling berkaitan, yaitu:

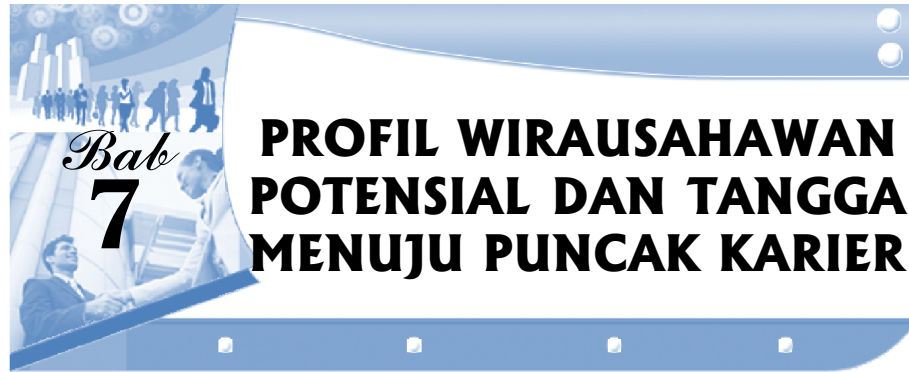
- a. kode etik;
- b. pengetahuan yang terorganisasi;
- c. keahlian dan kompetensi yang bersifat khusus;
- d. tingkat pendidikan minimal yang dipersyaratkan;
- e. sertifikat keahlian;
- f. proses tertentu sebelum memangku profesi untuk dapat memangku tugas dan tanggung jawab;
- g. kesempatan untuk penyebarluasan dan pertukaran ide di antara anggota profesi;
- h. adanya tindakan disiplin dan batasan tertentu jika terjadi malpraktik oleh anggota profesi.

## 4. **Orientasi Nontradisional**

Perspektif pendekatan keempat, yaitu perspektif nontradisional menyatakan bahwa seseorang dengan bidang ilmu tertentu diharapkan mampu melihat dan merumuskan karakteristik yang unik dan kebutuhan dari sebuah profesi. Oleh karena itu, perlu dilakukan identifikasi elemen-elemen penting untuk sebuah profesi, termasuk pentingnya sertifikasi profesional dan perlunya standarisasi profesi untuk menguji kelayakan dengan kebutuhan lapangan.

Pada prinsipnya, substansi kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses. Inti dari kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*create new and different*) melalui berpikir kreatif dan bertindak inovatif untuk menciptakan peluang dalam menghadapi tantangan hidup. Pada hakikatnya, kewirausahaan adalah sifat, ciri, dan watak seseorang yang memiliki kemauan dalam mewujudkan gagasan inovatif dalam dunia nyata secara kreatif.





## Bab 7 PROFIL WIRAUSAHAWAN POTENSIAL DAN TANGGA MENUJU PUNCAK KARIER

Islam memang tidak memberikan penjelasan secara eksplisit berkaitan konsep tentang kewirausahaan (*entrepreneurship*), tetapi di antara keduanya mempunyai kaitan yang cukup erat, yaitu memiliki roh atau jiwa yang sangat dekat, meskipun bahasa teknis yang digunakan berbeda.

Dalam Islam, digunakan istilah kerja keras, kemandirian (*biyadihi*), dan tidak cengeng. Setidaknya, terdapat beberapa ayat Al-Quran ataupun hadis yang dapat menjadi rujukan pesan tentang semangat kerja keras dan kemandirian, seperti "Amal yang paling baik adalah pekerjaan yang dilakukan dengan cucuran keringatnya" (*'amalurrajuli biyadihi*) (H.R. Abu Dawud); "Tangan di atas lebih baik dari tangan di bawah" (*al yad al 'ulya khairun min al yad as suffla*) (H.R. Bukhari dan Muslim) (dengan bahasa yang sangat simbolis ini, Nabi mendorong umatnya untuk kerja keras supaya memiliki kekayaan, sehingga dapat memberikan sesuatu pada orang lain), *atuzzakah*.

Dalam sebuah ayat Allah SWT. mengatakan, "*Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin*" (Q.S. At-Taubah: 105). "*Apabila shalat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di bumi, carilah karunia Allah*" (Q.S. Al-Jumu'ah: 10).

Nabi Muhammad SAW. bersabda, "*Sesungguhnya bekerja mencari rezeki yang halal itu merupakan kewajiban setelah ibadah fardlu*" (H.R. Tabrani dan Baihaqi). Nash ini jelas memberikan isyarat agar manusia bekerja keras dan hidup mandiri.

Bekerja keras merupakan esensi dari kewirausahaan. Prinsip kerja keras, menurut Wafiduddin merupakan langkah nyata yang dapat menghasilkan kesuksesan (*rezeki*), tetapi harus melalui proses yang penuh dengan tantangan (*risiko*). Dengan kata lain, orang yang berani melewati risiko akan memperoleh peluang rezeki yang besar.

Dalam sejarah, Nabi Muhammad SAW., istrinya, dan sebagian besar sahabatnya adalah para pedagang dan *entrepre* mancanegara yang piawai. Nabi Muhammad SAW. adalah praktisi ekonomi dan sosok teladan bagi umat. Oleh karena itu, sebenarnya tidak asing jika dikatakan bahwa mental *entrepreneurship* inheren dengan jiwa umat Islam. Bukankah Islam adalah agama kaum pedagang, disebarkan ke seluruh dunia sampai abad ke-13 M oleh para pedagang muslim?

Dari aktivitas perdagangan yang dilakukan, Nabi dan sebagian besar sahabat telah mengubah pandangan dunia bahwa kemuliaan seseorang bukan terletak pada kebangsawanan darah, tidak pula pada jabatan yang tinggi, atau uang yang banyak, melainkan pada pekerjaan.

Oleh karena itu, Nabi juga bersabda, "*Innallaha yuhibbul muhtari*" (sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang bekerja untuk mendapatkan penghasilan). Umar ibnu Khatthab mengatakan sebaliknya bahwa, "Aku benci salah seorang di antara kalian yang tidak mau bekerja yang menyangkut urusan dunia."

Keberadaan Islam di Indonesia juga disebarkan oleh para pedagang. Di samping menyebarkan ilmu agama, para pedagang juga mewariskan keahlian berdagang, khususnya kepada masyarakat pesisir. Di wilayah Pantura, misalnya, sebagian besar masyarakatnya memiliki basis keagamaan yang kuat, kegiatan mengaji, dan berbisnis sudah menjadi satu. Begitu akrab dan menyatu sehingga muncul istilah yang sangat terkenal *jigang* (ngaji dan dagang).

Sejarah juga mencatat sejumlah tokoh Islam terkenal sebagai pengusaha tangguh, yaitu Abdul Ghani Aziz, Agus Dasaad, Djohan Soetan, Perpatih, Jhohan Soelaiman, Haji Samanhudi, Haji Syamsuddin, Niti Semito, dan Rahman Tamin.

Uraian yang tergambar di atas, dapat menjadi bukti nyata bahwa etos bisnis yang dimiliki umat Islam sangat tinggi. Dengan kata lain, Islam dan berdagang bagaikan dua sisi dari satu keping mata uang. Benar yang disabdakan oleh Nabi, "*Hendaklah kamu berdagang karena di dalamnya terdapat 90% pintu rezeki*" (H.R. Ahmad). Pemaknaan dagang

di sini adalah wirausaha yang didasari kerja keras atau etos kerja yang tinggi dalam segala hal bidang kehidupan. Itulah hakikat dari profil kewirausahaan potensial.

## **A. Hakikat Wirausahawan Potensial**

### **1. Memahami Profil Wirausahawan**

Profil wirausahawan dapat diartikan sebagai sosok individu yang mempunyai ciri dan sifat kewirausahaan. Suryana (2001: 8) menjelaskan bahwa para wirausaha adalah individu-individu yang berorientasi pada tindakan dan bermotivasi tinggi mengambil risiko dalam mengejar tujuannya. Ciri-ciri dan sifat-sifat berikut memberikan sebuah profil dari wirausaha sebagaimana profil kewirausahaan (Zimmerer 2003: 3).

#### *a. Menyukai Tanggung Jawab*

Wirausahawan merasa bertanggung jawab secara pribadi atas hasil perusahaan tempat mereka terlibat. Mereka lebih suka mengendalikan dan menggunakan sumber daya untuk mencapai cita-cita yang telah ditetapkan.

#### *b. Lebih Menyukai Risiko Menengah*

Wirausahawan bukanlah seorang pengambil risiko liar seperti penjudi, melainkan mengambil risiko yang diperhitungkan. Wirausahawan melihat sebuah bisnis dengan tingkat pemahaman risiko pribadinya. Mereka mengambil peluang di daerah yang sesuai dengan pengetahuan, latar belakang, dan pengalaman yang akan meningkatkan kemungkinan keberhasilannya.

#### *c. Keyakinan atas Kemampuan Mereka untuk Berhasil*

Wirausahawan memiliki banyak keyakinan atas kemampuannya untuk berhasil. Mereka bersikap optimis terhadap peluang keberhasilan dengan optimisme yang berdasarkan kenyataan. Salah satunya penelitian dari *National Federation of Independent Business* (NFIB) menyatakan bahwa sepertiga dari wirausahawan menilai peluang berhasil mencapai 100%. Tingkat optimisme yang tinggi dapat menjelaskan bahwa banyak wirausaha yang berhasil pernah gagal juga dalam bisnis.

#### *d. Hasrat untuk Mendapatkan Umpan Balik Langsung*

Wirausahawan ingin mengetahui sebaik apa mereka bekerja dan terus-menerus mencari umpan balik secara langsung.

#### *e. Tingkat Energi yang Tinggi*

Wirausahawan lebih energik dibandingkan dengan orang banyak. Energi ini merupakan faktor penentu mengingat luar biasanya bisnis yang diperlukan untuk mendirikan suatu perusahaan. Kerja keras dalam waktu yang lama merupakan suatu yang biasa.

#### *f. Orientasi ke Depan*

Wirausahawan memiliki indra yang kuat dalam mencari peluang. Mereka melihat ke depan dan tidak mempersoalkan yang telah dikerjakan, tetapi lebih mempersoalkan yang dikerjakan besok. Apabila manajer tradisional memerhatikan pengelolaan sumber daya yang ada, wirausahawan lebih tertarik mencari dan memanfaatkan peluang.

#### *g. Keterampilan Mengorganisasi*

Membangun perusahaan “dari nol” dapat dibayangkan seperti menghubungkan potongan-potongan sebuah gambar besar. Para wirausahawan mengetahui cara pengumpulan orang-orang yang tepat untuk menyelesaikan suatu tugas. Penggabungan orang dan pekerjaan secara efektif memungkinkan para wirausahawan untuk mengubah pandangan ke depan menjadi kenyataan.

Selanjutnya, Zimmerer dan Scarborough (2002: 13) menyatakan, jika diperhatikan *entrepreneur* yang ada pada masyarakat sekarang ini, ada berbagai profil wirausahawan, yaitu sebagai berikut.

#### *a. Pengusaha Women Entrepreneur*

Banyak wanita yang terjun ke dalam bidang bisnis. Alasan mereka menekuni bidang bisnis didorong oleh faktor-faktor, antara lain ingin memperlihatkan kemampuan prestasinya, membantu ekonomi rumah tangga, frustrasi terhadap pekerjaan sebelumnya, dan sebagainya.

#### *b. Minority Entrepreneur*

Di Indonesia, kaum minoritas kurang memiliki kesempatan kerja di lapangan pemerintahan sebagaimana layaknya warga negara pada umumnya. Hal tersebut mendorong mereka berusaha menekuni kegiatan bisnis dalam kehidupan sehari-hari. Kegiatan bisnis mereka semakin lama

semakin maju, dan mereka membentuk suatu organisasi minoritas di kota-kota tertentu.

*c. Imigrant Entrepreneur*

Sekelompok orang yang memasuki suatu daerah yang sulit memperoleh pekerjaan, merasa lebih leluasa terjun ke dalam pekerjaan yang bersifat nonformal, yang dimulai dari berdagang kecil-kecilan sampai berkembang menjadi perdagangan tingkat menengah.

*d. Part-time Entrepreneur*

Memulai bisnis dalam mengisi waktu luang atau *part-time* merupakan pintu gerbang untuk menjadi usaha besar. Bekerja *part-time* tidak mengorbankan pekerjaan di bidang lain, misalnya seorang karyawan pada sebuah kantor ingin mengembangkan hobinya untuk berdagang. Hobi ini akhirnya mendatangkan keuntungan yang lumayan. Hal ini mendorong untuk berhenti menjadi pegawai dan beralih ke bisnis tersebut.

*e. Home-based Entrepreneur*

Ibu rumah tangga yang memulai kegiatan bisnisnya dengan membuat kue atau memasak aneka masakan dengan mengirim kue-kue ke toko eceran di sekitar rumahnya. Akhirnya, usahanya semakin lama semakin maju. Kemudian usaha ini berkembang melayani pesanan untuk pesta.

*f. Family-owned Business*

Sebuah keluarga yang memulai membuka berbagai jenis cabang usaha. Usaha keluarga ini yang semula dijalankan orangtua dapat dikembangkan kemudian dikelola oleh anak-anaknya. Dalam keadaan sulitnya lapangan pekerjaan pada saat ini, kegiatan semacam ini perlu dikembangkan.

*g. Copreneurs*

*Copreneurs are entrepreneurial couples who work together as co-owners of their business* (*Copreneurs* adalah pasangan wirausaha yang bekerja bersama-sama sebagai pemilik bersama dari usaha mereka). *Copreneurs* berbeda dengan usaha keluarga yang disebut usaha *Mom and Pop* (*pop as bos and mom as subordinate*/ayah sebagai pemimpin dan ibu berada di bawah kekuasaan ayah). *Copreneurs* dibuat dengan cara menciptakan pembagian pekerjaan didasarkan atas keahliannya masing-masing orang. Orang-orang yang ahli di bidang ini diangkat menjadi penanggung jawab divisi-divisi tertentu dari bisnis yang sudah ada.

## 2. Identitas Wirausahawan

Menurut Fadel Muhammad (2009), ada sekitar tujuh ciri yang merupakan identitas seorang wirausaha, yaitu:

- a. kepemimpinan;
- b. inovasi;
- c. cara pengambilan keputusan;
- d. sikap tanggap terhadap perubahan;
- e. bekerja ekonomis dan efisien;
- f. visi masa depan.

Keberhasilan untuk menjalankan wirausaha harus berdasarkan hal berikut:

- a. bebas dari perasaan takut, cemas, dan rendah diri dalam berusaha;
- b. disiplin dan berkepribadian yang kuat dalam menjalankan usahanya;
- c. bekerja dan berusaha dengan tekun dan tekad yang kuat untuk maju;
- d. berusaha dengan penuh keyakinan, iman, dan penuh ketawakalan dalam berusaha;
- e. berkeyakinan terhadap kemampuan diri dalam berusaha;
- f. mempunyai bakat serta mengembangkannya dalam wirausaha;
- g. mempunyai semangat tinggi dan penuh kesungguhan dalam usaha.

## 3. Kompetensi Wirausahawan

Secara harfiah, "kompetensi" adalah kemampuan untuk melaksanakan (secara profesional) suatu kegiatan dalam kategori/fungsi praktik keprofesian sesuai dengan yang disyaratkan dalam dunia kerja nyata. Kompetensi juga dapat diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga ia dapat melakukan perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya (Kunandar, 2007: 52).

*Dan & Bradstreet Business Credit Service* (1993: 1) mengemukakan sepuluh kompetensi yang harus dimiliki wirausahawan, yaitu sebagai berikut.

- a. *Knowing your business*, yaitu mengetahui usaha yang akan dilakukan. Dengan kata lain, seorang wirausahawan harus mengetahui segala sesuatu yang ada hubungannya dengan usaha atau bisnis yang akan dilakukan.
- b. *Knowing the basic business management*, yaitu mengetahui dasar-dasar pengelolaan bisnis, misalnya cara merancang usaha, mengorganisasi dan mengenalkan perusahaan, termasuk memperhitungs-



kan, memprediksi, mengadministrasikan, dan membukukan kegiatan-kegiatan usaha. Mengetahui manajemen bisnis berarti memahami kiat, cara, proses, dan pengelolaan semua sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien.

- c. *Having the proper attitude*, yaitu memiliki sikap yang sempurna terhadap usaha yang dilakukannya. Ia harus bersikap seperti pedagang, industriawan, pengusaha, eksekutif yang sungguh-sungguh dan tidak setengah hati.
- d. *Having adequate capital*, yaitu memiliki modal yang cukup. Modal tidak hanya bentuk materi, tetapi juga rohani. Kepercayaan dan keteguhan hati merupakan modal utama dalam usaha. Oleh karena itu, harus cukup waktu, uang, tenaga, tempat, dan mental.
- e. *Managing finances effectively*, yaitu memiliki kemampuan mengelola keuangan, secara efektif dan efisien, mencari sumber dana dan menggunakannya secara tepat, dan mengendalikannya secara akurat.
- f. *Managing time efficiently*, yaitu kemampuan mengatur waktu seefisien mungkin. Mengatur, menghitung, dan menepati waktu sesuai dengan kebutuhannya.
- g. *Managing people*, yaitu kemampuan merencanakan, mengatur, mengarahkan/memotivasi, dan mengendalikan orang-orang dalam menjalankan perusahaan.
- h. *Satisfying customer by providing high quality product*, yaitu memberi kepuasan kepada pelanggan dengan cara menyediakan barang dan jasa yang bermutu, bermanfaat, dan memuaskan.
- i. *Knowing how to compete*, yaitu mengetahui strategi/cara bersaing. Wirausaha harus dapat mengungkap kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) dirinya dan pesaing. Ia harus menggunakan analisis SWOT terhadap dirinya dan pesaing.
- j. *Copying with regulation and paper work*, yaitu membuat aturan/pedoman yang jelas tersurat, tidak tersirat (Triton, 2007: 137–139).

## **Faktor-faktor yang Memengaruhi Kewirausahaan serta Keuntungan dan Kerugiannya**

### **1. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kewirausahaan**

Faktor-faktor yang memengaruhi kewirausahaan dapat dibagi menjadi dua, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor dari

dalam individu, sedangkan faktor eksternal merupakan hasil interaksi individu dengan lingkungannya (Suryana, 2001: 34). Faktor-faktor yang memengaruhi kewirausahaan, antara lain:

#### **a. Faktor Internal**

Faktor internal merupakan faktor dari dalam diri individu disebut juga potensi individu yang meliputi berikut ini.

- 1) *Kebutuhan berprestasi (need for achievement)*. Kebutuhan berprestasi mendorong individu untuk menghasilkan yang terbaik (Suryana, 2001: 34). Lambing dan Kuehl (2000: 17) menyatakan bahwa tujuan yang ingin dicapai seorang wirausahawan dipengaruhi oleh kebutuhan berprestasinya. Hal ini mendorong individu untuk menghasilkan yang terbaik, memiliki inisiatif, dan keinginan yang kuat untuk mengungkapkan ide-ide dalam pikirannya, menyampaikan gagasan demi mencapai kesuksesan.
- 2) *Internal locus of control*. Menurut Lambing dan Kuehl (2000: 17), individu yang memiliki *internal locus of control* memercayai bahwa kegagalan dan kesuksesan yang dialami ditentukan dari usaha yang dilakukan. Individu yakin akan kemampuan yang dimiliki dan berusaha keras mencapai tujuannya (Riyanti, 2003: 60). Hasil penelitian Rotter (Hisrich dan Peters, 2000: 69) terhadap wirausaha menunjukkan bahwa *internal locus of control* berhubungan dengan motivasi berwirausaha dan berkorelasi positif dengan kesuksesan dalam berkarier.
- 3) *Kebutuhan akan kebebasan (need for independence)*. Hisrich dan Peters (2000: 71) menjelaskan lebih lanjut bahwa seorang wirausahawan diharuskan melakukan sesuatu berdasarkan caranya sendiri, sehingga memiliki kebutuhan kebebasan yang tinggi. Kebutuhan kebebasan berarti kebutuhan individu untuk mengambil keputusan sendiri, menentukan tujuan sendiri, serta melakukan tindakan untuk mencapai tujuan dengan caranya sendiri.
- 4) *Nilai-nilai pribadi*. Hisrich dan Peters (2000: 72) serta Hunter (2003: 5) menyatakan beberapa penelitian menunjukkan bahwa wirausaha mempunyai sifat dasar mengenai proses manajemen dan bisnis secara umum yang membantu individu menciptakan dan mempertahankan bisnis yang dirintis. Sifat dasar meliputi nilai kemenangan bagi individu yang berarti berhasil mengaktualisasikan dirinya. Durkin (1995: 152) menyatakan bahwa nilai pribadi akan menjadi

dasar bagi individu pada saat mengambil keputusan dalam membuat perencanaan untuk mencapai kesuksesan. Nilai pribadi yang dianut sering berbeda dengan nilai yang dimiliki orang lain. Oleh karena itu, nilai pribadi harus disampaikan sehingga tidak menimbulkan konflik yang mendasar ketika suatu hubungan sedang berjalan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kompetensi sosial yang dimiliki akan membantu individu untuk bersikap tenang, hangat, dan ramah, serta mudah diajak bicara. Individu akan memiliki kesempatan yang lebih baik untuk diterima dalam lingkungannya.

- 5) Pengalaman; diartikan sebagai pengalaman kerja individu sebelum memilih untuk terjun dalam kewirausahaan. Hisrich dan Peters, (2000: 74) menyatakan bahwa pengalaman kerja memengaruhi individu dalam menyusun rencana dan melakukan langkah-langkah selanjutnya. Penelitian Kim (Riyanti, 2003: 39) menunjukkan bahwa pengalaman memberikan pengaruh terhadap keberhasilan usaha. Pengalaman yang dimaksud dalam penelitian Kim adalah keterlibatan langsung dalam kegiatan usaha.

#### b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan hasil interaksi individu dengan lingkungannya, yaitu sebagai berikut.

- 1) *Role model*. Faktor penting yang memengaruhi individu dalam memilih kewirausahaan sebagai karier. Orangtua, saudara, guru, atau wirausahawan lain dapat menjadi *role model* bagi individu. Individu membutuhkan dukungan dan nasihat dalam setiap tahapan dalam merintis usaha, *role model* berperan sebagai mentor bagi individu. Individu juga akan meniru perilaku yang dimunculkan oleh *role model*. Pentingnya *role model* dalam memengaruhi pilihan karier didukung oleh penelitian Jacobowitz dan Vidler (Riyanti, 2003: 38) yang menunjukkan bahwa 72% wirausahawan negara Atlantik memiliki orangtua atau saudara wirausahawan. Individu berwirausaha dengan cara meniru orangtua atau saudara yang berwirausaha.
- 2) Dukungan keluarga dan teman. Dukungan dari orang terdekat akan mempermudah individu, sekaligus menjadi sumber kekuatan ketika menghadapi permasalahan (Hisrich dan Peters, 2000: 75). Adapun dukungan dari lingkungan terdekat akan membuat individu mampu bertahan menghadapi permasalahan yang terjadi.

- 3) Pendidikan. Pendidikan formal berperan penting dalam kewirausahaan karena memberi bekal pengetahuan yang dibutuhkan dalam mengelola usaha, terutama ketika menghadapi suatu permasalahan. Sekolah atau universitas sebagai tempat berlangsungnya pendidikan formal yang mendukung kewirausahaan akan mendorong individu untuk menjadi seorang wirausahawan (Hisrich dan Peters, 2000: 12).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor yang memengaruhi kewirausahaan ada dua, yaitu faktor internal yang merupakan faktor dari dalam diri individu dan faktor eksternal yang merupakan hasil interaksi individu dengan lingkungannya. Faktor internal meliputi kebutuhan berprestasi, *internal locus of control*, kebutuhan akan kebebasan, nilai-nilai pribadi, dan pengalaman, sedangkan faktor eksternal meliputi *role model*, dukungan keluarga dan teman, serta pendidikan.

## 2. Faktor-faktor yang Menyebabkan Kegagalan Wirausaha

Menurut Zimmerer (dalam Suryana, 2003: 44–45) ada beberapa faktor yang menyebabkan wirausaha gagal dalam menjalankan usaha barunya, yaitu sebagai berikut.

- a. Tidak kompeten dalam manajerial atau tidak memiliki kemampuan dan pengetahuan mengelola usaha merupakan faktor penyebab utama kegagalan wirausaha.
- b. Kurang berpengalaman, baik dalam kemampuan mengoordinasikan, keterampilan mengelola sumber daya manusia maupun kemampuan mengintegrasikan operasi perusahaan.
- c. Kurang dapat mengendalikan keuangan, misalnya memelihara aliran kas. Mengatur pengeluaran dan penerimaan secara cermat. Kekeliruan dalam memelihara aliran kas akan menghambat operasional perusahaan.
- d. Gagal dalam perencanaan merupakan titik awal dari suatu kegiatan, sekali gagal dalam perencanaan, akan mengalami kesulitan dalam pelaksanaan.
- e. Lokasi yang kurang memadai. Lokasi usaha yang strategis merupakan faktor yang menentukan keberhasilan usaha. Lokasi yang tidak strategis dapat mengakibatkan perusahaan sulit beroperasi karena kurang efisien.
- f. Kurangnya pengawasan peralatan. Pengawasan erat kaitannya dengan efisiensi dan efektivitas. Kurang pengawasan dapat mengakibatkan penggunaan alat tidak efisien dan tidak efektif.

- g. Sikap yang kurang sungguh-sungguh dalam berusaha mengakibatkan usaha yang dilakukan menjadi labil dan gagal. Dengan sikap setengah hati, kemungkinan gagal menjadi besar.
- h. Ketidakmampuan dalam melakukan peralihan/transisi. Wirausaha yang kurang siap menghadapi dan melakukan perubahan, tidak akan menjadi wirausaha yang berhasil. Keberhasilan dalam berwirausaha hanya dapat diperoleh apabila berani mengadakan perubahan dan mampu membuat peralihan setiap waktu.

Keberhasilan atau kegagalan wirausaha sangat dipengaruhi juga oleh sifat dan kepribadian seseorang. Steinhoff dan John F. Burgess (dalam Suryana, 2003: 16) mengemukakan bahwa kewirausahaan yang berhasil pada umumnya memiliki sifat-sifat kepribadian (*entrepreneurial personality*) sebagai berikut:

- a. kepercayaan diri;
- b. kemampuan mengorganisasi;
- c. kreativitas;
- d. suka tantangan.

Kelemahan wirausaha Indonesia menurut Heidjrachman Ranu Pandojo yang perlu diperbaiki adalah:

- a. mentalitas yang meremehkan mutu;
- b. mentalitas yang suka menerabas;
- c. tidak percaya pada diri sendiri;
- d. tidak berdisiplin murni;
- e. mentalitas yang suka mengabaikan tanggung jawab.

### 3. Keuntungan dan Kerugian Kewirausahaan

#### a. Keuntungan Kewirausahaan

Beberapa hal yang menjadi keuntungan dan kerugian dari kewirausahaan, menurut Peggy Lambing (2000: 20), antara lain:

- 1) otonomi. Pengelolaan yang bebas dan tidak terikat membuat wirausaha menjadi seorang "bos" yang penuh kepuasan;
- 2) tantangan awal dan perasaan motif berprestasi. Peluang untuk mengembangkan konsep usaha yang dapat menghasilkan keuntungan sangat memotivasi wirausaha;
- 3) kontrol finansial (pengawasan keuangan). Bebas dalam mengelola keuangan dan merasa kekayaan sebagai milik sendiri.

#### b. Kerugian Kewirausahaan

Beberapa hal yang menjadikan kerugian dari kewirausahaan, antara lain:

- 1) pengorbanan personal. Pada awalnya wirausaha harus bekerja dengan waktu yang lama dan sibuk. Sedikit sekali waktu untuk kepentingan keluarga dan rekreasi. Hampir semua waktu dihabiskan untuk kegiatan bisnis;
- 2) beban tanggung jawab. Wirausaha harus mengelola semua fungsi bisnis, baik pemasaran, keuangan, personel maupun pengadaan dan pelatihan;
- 3) kecilnya margin keuntungan dan kemungkinan gagal. Karena wirausaha menggunakan keuntungan yang kecil dan keuangan milik sendiri, margin laba/keuntungan yang diperoleh akan relatif kecil dan kemungkinan gagal juga ada.



### C. Tangga Menuju Puncak Karier Wirausahawan

Murphy dan Peck (Alma: 2005) menggambarkan delapan jalan menuju wirausaha sukses, yang selanjutnya oleh Alma (2007) diistilahkan dengan "delapan anak tangga menuju puncak karier berwirausaha", yaitu sebagai berikut.

- 1. Mau kerja keras (*capacity for hard work*).
- 2. Bekerja sama dengan orang lain (*getting things done with and through people*); pandai bergaul sehingga memudahkan bekerja sama dalam mencapai keberhasilan.
- 3. Penampilan yang baik (*good appearance*), bukan berarti penampilan secara fisik, melainkan menekankan pada penampilan perilaku jujur dan kerja sama dalam mencapai keberhasilan.
- 4. Yakin/percaya diri (*self confidence*).
- 5. Pandai membuat keputusan (*making sound decision*). Seorang wirausaha harus pandai membuat keputusan yang tepat melalui pertimbangan yang matang dari berbagai informasi yang ada. Dengan berbagai alternatif yang ada dalam pikirannya, ia dapat mengambil keputusan yang terbaik.
- 6. Mau menambah ilmu pengetahuan (*college education*), mengikuti perkembangan informasi, dan selalu meng-*update* pengetahuan terbaru sehingga wawasan yang berubah.

7. Ambisi untuk maju (*ambition drive*), mempunyai semangat untuk maju dan gigih dalam menghadapi tekanan pekerjaan dan tantangan untuk meraih yang diharapkan.
8. Pandai berkomunikasi (*ability to communicate*), pandai mengorganisasikan buah pikiran dalam bentuk ucapan-ucapan yang sesuai. Misalnya, menggunakan kata yang baik dan mampu menarik perhatian orang lain.



#### D. Profil Wirausahawan Sukses

Untuk mendukung faktor-faktor menuju puncak karier wirausahawan pada sub (B) di atas, dalam bagian ini akan diuraikan secara empiris profil pengusaha dan pekerja yang sukses, serta sikap mentalnya ([dewichalim.files.wordpress.com/2009/05/profile-orang-sukses.pdf](http://dewichalim.files.wordpress.com/2009/05/profile-orang-sukses.pdf). Diunduh tanggal 17 April 2012).

##### 1. Elang Gumilang (Mahasiswa Miliader) Pengusaha Properti

Elang Gumilang sudah tidak asing lagi terdengar di telinga kita. Terlebih, ia adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB. Kiprahnya di dunia usaha tidak perlu diragukan, banyak sudah koleksi penghargaan dan prestasi yang diraihinya. Hal ini tidak datang dengan mudah. Elang merupakan anak pertama dari tiga bersaudara pasangan H. Enceh (55) dan Hj. Prianti (45). Elang terlahir dari keluarga yang berada, yaitu ayahnya berprofesi sebagai kontraktor, sedangkan ibunya hanya ibu rumah tangga biasa.

Setelah Elang berbisnis donat, sepatu, dan lampu. Elang mulai melihat celah di bisnis minyak goreng. Elang mulai menekuni berjualan minyak goreng ke warung-warung. Setiap pagi sebelum berangkat kuliah, ia harus membersihkan puluhan jerigen, kemudian mengisi minyak goreng curah, dan mengirim ke warung-warung Pasar Anyar, serta Cimanggu, Bogor. Setelah selesai mengirim minyak goreng, ia kembali ke kampus untuk kuliah. Sepulang kuliah, Elang kembali mengambil jerigen-jerigen di warung untuk diisi kembali keesokan harinya. Akan tetapi, karena bisnis minyak ini 80% menggunakan otot, kuliahnya terganggu. Elang pun memutuskan untuk berhenti berjualan.

Elang mengaku selama ini ia berbisnis lebih banyak menggunakan otot daripada otak. Elang berkonsultasi pada beberapa pengusaha dan dosennya untuk meminta nasihat. Berdasarkan hasil konsultasi, Elang

mendapat pencerahan bahwa berbisnis tidak harus selalu menggunakan otot, dan banyak peluang bisnis yang tidak menggunakan otot. Setelah mendapat berbagai masukan, Elang mulai merintis bisnis lembaga bahasa Inggris di kampusnya. "Bisnis bahasa Inggris ini sangat prospektif apalagi di kampus, karena ke depan dunia semakin global dan mau tidak mau kita dituntut untuk bisa bahasa Inggris," jelasnya. Adapun modalnya, ia patungan bersama kawan-kawannya. Sebenarnya, ia bisa membiayai usaha itu sendiri, tetapi karena pengalaman saat berjualan minyak, ia memutuskan untuk mengajak teman-temannya. Karena lembaga kursusnya ditangani secara profesional dengan tenaga pengajar dari lulusan luar negeri, pihak Fakultas Ekonomi memercayakan lembaganya itu menjadi mitra.

Saat ini, Elang telah memiliki perumahan untuk rakyat miskin dengan harga yang terjangkau. Perumahan yang memiliki omset miliaran rupiah ini didirikan dengan susah payah dan banyak sekali menyita waktu kuliahnya sehingga ia belum sempat merasakan wisuda. Ia telah berhasil menjadi seorang pengusaha sukses dan sangat membanggakan kedua orangtuanya.

##### 2. Erry, Pekerja Keras yang Sukses "Integritas Merupakan Investasi yang Menghasilkan"

Nama lengkapnya Erry Riyana Hardjapamekas. Pekerjaan: PT Bank BNI Tbk., Riwayat pekerjaan Tim Nasional Pengalihan Aktivitas Bisnis TNI, Pemimpin Komisi Pemberantasan Korupsi (d/h), Perum Perumnas, Komisaris Bursa Efek Jakarta, Komisaris Utama PT Agrakom, dan lain-lain.

Integritas atau kejujuran merupakan falsafah hidup dari tokoh yang banyak berkiprah di lembaga bisnis dan lembaga yang telah memberikan harapan baru bagi pemberantasan korupsi di Indonesia, yaitu Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK).

Sejak mahasiswa, Erry selalu berusaha mencari sesuatu yang baru. Sambil kuliah, ia juga berusaha untuk bekerja, seperti menjadi sopir taksi, objek barang-bidang lain yang dicobanya, cetakan, salesman, dan banyak bidang. Setelah lulus dari Universitas Padjajaran Bandung tahun 1978, dengan meraih gelar Sarjana Ekonomi Akuntansi, Erry mulai bekerja menjadi pegawai negeri, dimulai dengan bekerja di Perumnas pada tahun 1979–1982. Setelah itu, Erry terus berkarier di badan usaha milik negara, seperti di PT Bukit Asam tahun 1982–1991, kemudian di PT Timah tahun 1991–1994 menjadi Direktur Keuangan sampai tahun 1999, kemudian menjadi Direktur Utama tahun 2002.

Setelah selesai di badan usaha milik negara, karier Erry tidak berhenti begitu saja. Dengan keinginannya untuk terus menjalankan sesuatu yang baru dan dinamis, berguna bagi bangsa dan negara, Erry memutuskan bergabung dalam Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) tahun 2003–2007 menjadi wakil ketua/pimpinan.

Berpikir rasional, memiliki wawasan dan *thinking out of the box* yang banyak diperoleh oleh Erry saat itu. Kita harus mau melihat dan belajar dari orang lain, jangan hanya terpaku pada diri sendiri dan tidak melihat keluar. Jika hal tersebut masih kita lakukan, kita akan memiliki visi yang sempit dan wawasan pun menjadi hilang. Saat ini, selain menjadi komisar di suatu bank, Erry juga menjadi konsultan dan aktif di LSM terkait pemberantasan korupsi, seperti Transparansi Internasional Indonesia dan Masyarakat Transparansi Indonesia.

### 3. **Dr. Ir. H. Fadel Muhammad**

Dr. Ir. H. Fadel Muhammad lahir di Ternate pada 20 Mei 1952. Sejak 10 Desember 2001, ia terpilih sebagai Gubernur Provinsi Gorontalo. Melalui Pilkada Gorontalo 2006 yang dilaksanakan pada 26 November 2006, ia terpilih kembali sebagai Gubernur Gorontalo dengan memperoleh 81% suara. Nilai ini merupakan nilai tertinggi di Indonesia untuk pilkada sejenis, sehingga dibukukan dalam Rekor MURI sebagai “Rekor Pemilihan Suara Tertinggi di Indonesia untuk Pemilihan Gubernur”.

Bersama Wakil Gubernur Ir. Hi Gusnar Ismail M.M., ia sukses memimpin Gorontalo sejak tahun 2001–2006. Fadel sebelumnya adalah seorang pengusaha dan politikus Indonesia. Ia juga Ketua DPD I Golkar di Gorontalo. Fadel meraih gelar Insinyur dari Jurusan Teknik Fisika, Institut Teknologi Bandung (ITB) pada tahun 1978.

Pada tahun 2007, ia memperoleh gelar Doktor Ilmu Administrasi Negara (predikat *Cum Laude*), Universitas Gadjah Mada. Selain itu, ia mengikuti kursus-kursus Manajemen dan *Leadership*, baik di dalam maupun di luar negeri. Saat menempuh pendidikan di ITB, ia pernah mendapatkan tawaran beasiswa untuk belajar di Institut Teknologi California, tetapi tawaran tersebut ditolaknya. Ia pernah bergabung dengan Menwa ITB.

Ia adalah salah seorang pendiri Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) dan mantan pemimpin Grup Bukaka. Selain itu, ia pernah menjadi salah seorang pemegang saham Bank Intan yang kemudian dilikuidasi. Fadel juga Ketua Umum Pengurus Dewan Jagung Nasional. Ia pernah menjadi Presiden dan *Chairman* dari beberapa perusahaan lokal dan *joint*

*ventures* dengan perusahaan internasional sejak tahun 1985. Anggota Dewan Pertimbangan KADIN Indonesia sejak tahun 2003.

Fadel pernah menjadi dosen mata kuliah Seminar Kewirausahaan di FE Universitas Trisakti Jakarta (1998–2000); mengajar pada program Doktor di Universitas Negeri Makassar untuk mata kuliah Manajemen Administrasi Publik dan Birokrasi (2007–2008); memberikan ceramah/kuliah umum pada berbagai Program Pasca-Sarjana di sejumlah universitas untuk topik Kewirausahaan dan *New Public Management*. Wakil Ketua Asosiasi Pemerintah Provinsi Seluruh Indonesia (periode 2003–2007). Ketua Dewan Jagung Indonesia (periode 2004–2009). Anggota MPR-RI sejak tahun 1992–2004. Pengurus Inti DPP Partai Golkar sejak tahun 1989–2004. Ketua DPD Partai Golkar periode 2005–2010. Pada tahun 2009–2011, menjabat sebagai Menteri Perikanan dan Sumberdaya Kelautan.

### 4. **Tanri Abeng “Manajer Satu Miliar”**

Terlahir dengan nama Tanri Abeng, dari sebuah keluarga miskin di sebuah desa di Pulau Selayar, Provinsi Sulawesi Selatan, 65 tahun silam. Menyadari keadaan ekonomi keluarga yang kurang beruntung, sejak usia belia, ia bertekad untuk belajar dan bekerja keras jika ingin menggapai cita-cita yang diinginkan. Semasa pendidikannya misalnya, Tanri bersekolah sambil berusaha mencari uang untuk menunjang kebutuhan hidup sehari-hari, di antaranya dengan memberi les, menggandakan catatan-catatan sekolah/kuliah, dan lain-lain.

Perjalanan kariernya dimulai sejak Tanri Abeng bergabung dengan perusahaan multinasional, PT Union Carbide Indonesia, tidak berapa lama setelah lulus dan menggondol gelar MBA. Tugasnya saat itu diawali dari *management trainee* di Amerika Serikat, dan dalam waktu singkat, pada usianya yang ke-29 tahun, Tanri telah menduduki jabatan direktur keuangan dan *Corporate Secretary* di perusahaan itu. Kecerdasan dan keteguhannya dalam bekerja keras, menunjukkan hasil yang gemilang bagi perusahaan tempatnya bekerja. Terbukti, hanya beberapa tahun kemudian ia dialih-tugaskan ke Singapura dan bertanggung jawab atas pemasaran di Asia, Afrika, dan Eropa.

Walaupun karier dan penghidupannya sangat bagus di *Union Carbide*, bahkan ditawarkan untuk menjadi presiden direktur di perusahaan ini dengan gaji dan fasilitas yang sangat memuaskan, Tanri Abeng lebih memilih meninggalkan pekerjaan lamanya dan bergabung dengan PT Perusahaan Bir Indonesia (PT PBI) tahun 1979. Keinginannya untuk mencoba tantangan

baru yang lebih keras dan sulit rupanya menjadi pendorong utama bagi Tanri menerima tawaran untuk mengelola PT PBI. Ia ingin membuktikan dirinya sebagai seorang manajer yang baik dan andal. Hasilnya, tangan dingin pria berbintang *piesces* ini dalam waktu singkat mampu membawa sukses bagi perusahaan tersebut dan berkembang menjadi PT Multi Bintang Indonesia (PT MBI), dan mengangkat perusahaan multinasional ini menjadi bintang yang merajai pasar minuman di Indonesia.

Kesuksesan Tanri Abeng di MBI menarik perhatian Aburizal Bakrie, yang kemudian menawarkannya untuk menakhodai kelompok usaha *Bakrie Brothers*. Kemampuan dan keandalannya dalam mengelola sebuah kelompok perusahaan terbukti selama menjadi *Chief Executive Officer* (CEO) dari *Bakrie Brothers*. Betapa tidak, hanya dalam waktu satu tahun, Tanri yang beristrikan Farida Nasution, mampu meningkatkan keuntungan kelompok perusahaan tersebut hingga 30%. Berdasarkan berbagai keberhasilan itulah, kemudian Tanri Abeng dijuluki sebagai “Manajer Satu Miliar.”

#### **5. Salim Irfan Lulusan STM Mesin Pemilik CV Sejahtera**

CV Sejahtera bergerak dalam bidang pangadaan tandan buah sawit segar. Salim Irfan memulai usaha tersebut sekitar 8 tahun yang lalu. Usahanya diawali ketika ia bekerja sebagai pegawai di perusahaan pengumpul kelapa sawit. Karena tidak puas dengan perusahaan tempat bekerjanya, Salim membuka usaha sendiri dengan menjadi distributor kelapa sawit. Usaha pertama Salim mengalami kerugian karena terjadi perselisihan harga kelapa sawit dengan distributor lainnya.

Kemudian, Salim pindah ke Pekanbaru. Di kota ini, membuka usaha perbengkelan. Usaha ini juga tidak mengalami kemajuan. Salim mencoba usaha lain, yaitu membuka reparasi mobil pribadi. Karena teman-teman Salim menaruh kepercayaan sepenuhnya ke Salim, mereka menjadi pelanggan tetap di reparasi Salim. Usahanya semakin meningkat. Salim kemudian berinisiatif untuk usaha lagi di bidang sawit. Ia membeli alat transportasi yang akan digunakan mengangkut kelapa sawit. Ia juga memulai kembali usaha pengumpul kelapa sawitnya. Meskipun pernah rugi sampai 300 juta, ia tetap tidak menyerah. Usahanya semakin maju. Salim membuka perusahaan kecil yang menangani bidang kelapa sawit, yaitu CV Sejahtera dengan harapan menyejahterakan semuanya, baik karyawan maupun keluarganya.





Sorotan terhadap perkembangan sosial ekonomi akhir-akhir ini semakin marak. Meskipun tidak secara terang-terangan, jelas bahwa masalah yang hendak dikemukakan adalah praktik dunia usaha yang tidak sehat. Banyak seminar, tulisan, serta komentar para cendekiawan mengenai topik-topik krisis moral, seperti korupsi, kolusi, oligopoli, manipulasi, dan sebagainya. Bahkan, kini bermunculan lembaga sosial yang secara spesifik menangani personel etika, seperti etika bisnis dan etika profesi.

Fenomena ini menandai adanya kesadaran untuk mencari alternatif solusi persoalan sosial di luar pertimbangan materiel dan rasional semata, tetapi juga pertimbangan etik. Orang mulai percaya bahwa krisis politik, ekonomi lingkungan hidup, serta budaya, seperti yang kita hadapi, bukan hanya kesalahan epistemologi dan manajemen, melainkan juga berakar pada sikap mental manusia sebagai pelaku.

Atas dasar keprihatinan semacam itulah, akhirnya kita melihat upaya mencari rumusan-rumusan etika kontemporer yang lebih tepat.

## A. Peran dan Fungsi Wirausaha

### 1. Peran Wirausaha

Roopke (1995) mengelompokkan kewirausahaan berdasarkan perannya, yaitu sebagai berikut.

- a. Kewirausahaan rutin. Wirausaha dalam melakukan kegiatan sehari-harinya cenderung menekankan pada pemecahan masalah dan perbaikan standar prestasi tradisional. Menghasilkan barang, pasar, dan teknologi. Dibayar dalam bentuk gaji.
- b. Kewirausahaan arbitrase. Wirausaha selalu mencari peluang melalui kegiatan penemuan (pengetahuan) dan pemanfaatan (pembukaan). Kegiatan ini tidak perlu melibatkan pembuatan barang dan tidak perlu menyerap dana pribadi.
- c. Wirausaha inovatif. Wirausaha menghasilkan ide-ide dan kreasi baru yang berbeda.

Adapun pengelompokan kewirausahaan berdasarkan intensitas pekerjaan dan status (Zimerer, 1996), yaitu:

- a. *part-time entrepreneur*: wirausaha melakukan usahanya hanya sebagian waktu dan mengerjakannya sebagai hobi;
- b. *home-base new ventures*: usaha yang dirintis dari rumah/tempat tinggalnya;
- c. *family own business*: usaha yang dilakukan/dimiliki oleh beberapa anggota keluarga secara turun-temurun;
- d. *copreneurs*: usaha yang dijalankan oleh dua orang wirausaha yang bekerja sama sebagai pemilik dan menjalankan usahanya bersama-sama.

### 2. Fungsi Makro dan Mikro Usaha

#### a. Fungsi Makro

Wirausaha berperan sebagai penggerak, pengendali, dan pemacu perekonomian suatu bangsa. Hasil-hasil penemuan ilmiah, penelitian, pengembangan ilmu pengetahuan, serta kreasi-kreasi baru dalam produk barang dan jasa-jasa yang berskala global merupakan proses dinamis wirausaha yang kreatif. Bahkan, wirausahawan berhasil menciptakan lapangan kerja dan mendorong pertumbuhan ekonomi.

J.B. Say berpendapat bahwa wirausahawan adalah orang yang menggeser sumber-sumber ekonomi dari produktivitas terendah menjadi produktivitas tertinggi. Menurutnya, wirausahawanlah yang menghasilkan perubahan. Perubahan itu tidak dilakukan dengan mengerjakan sesuatu yang lebih baik, tetapi dengan melakukan sesuatu yang berbeda.

Secara kualitatif, fungsi makro diperankan oleh usaha kecil. Berikut peranannya dalam perekonomian nasional:

- 1) memperkuat perekonomian nasional yang berperan sebagai fungsi pemasok, produksi, penyalur, dan pemasar bagi hasil produk-produk industri besar;
- 2) meningkatkan efisiensi ekonomi, khususnya dalam menyerap sumber daya yang ada;
- 3) dipandang sebagai sarana pendistribusian pendapatan nasional, alat pemerataan dalam berusaha, dan pemerataan dalam pendapatan.

#### b. Fungsi Mikro

Peran wirausaha adalah penanggung risiko dan ketidakpastian, menggabungkan sumber-sumber ke dalam cara yang baru dan berbeda untuk menciptakan nilai tambah dan usaha-usaha baru.

Menurut Marzuki Usman (1997), secara umum wirausaha adalah menciptakan nilai barang dan jasa di pasar melalui proses pengombinasian sumber daya dengan cara-cara baru yang berbeda untuk dapat bersaing. Nilai tambah tersebut diciptakan melalui:

- 1) pengembangan teknologi baru;
- 2) penemuan pengetahuan baru;
- 3) perbaikan produk dan jasa yang ada.

Penemuan cara-cara yang berbeda untuk menyediakan barang dan jasa dengan jumlah yang lebih banyak dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.

### 3. Tantangan Kewirausahaan dalam Konteks Global

Pertumbuhan penduduk dunia yang semakin cepat disertai persaingan yang tinggi akan menimbulkan berbagai angkatan kerja yang kompetitif dan akan menimbulkan pengangguran bagi sumber daya manusia yang tidak memiliki keunggulan daya saing yang kuat.

Negara-negara yang unggul dalam sumber dayanya akan memenangkan persaingan. Sebaliknya, negara-negara yang tidak memiliki keunggulan bersaing dalam sumber daya akan kalah dalam persaingan. Negara-negara yang memiliki keunggulan bersaing adalah negara-negara yang mampu memberdayakan sumber daya manusia secara nyata.

## B. Merintis Usaha Baru dan Model Pengembangannya

Ada tiga cara yang dapat dilakukan untuk memulai suatu usaha atau memasuki dunia usaha, yaitu (1) merintis usaha baru (*starting*); perusahaan

milik sendiri (*sole proprietorship*), bentuk usaha yang dimiliki dan dikelola sendiri oleh seseorang; (2) persekutuan (*partnership*), kerja sama (asosiasi) dua orang atau lebih yang secara bersama-sama menjalankan usaha bersama. Perusahaan berbadan hukum (*corporation*), perusahaan yang didirikan atas dasar badan hukum dengan modal saham-saham; (3) dengan membeli perusahaan orang lain (*buying*); kerja sama manajemen (*franchising*).

### 1. Merintis Usaha Baru

Wirausahawan adalah seseorang yang mengorganisasi, mengelola, dan memiliki keberanian menghadapi risiko. Sebagai pengelola dan pemilik usaha (*business owner manager*) atau pelaksana usaha kecil (*small business operator*), seorang wirausahawan harus memiliki:

- a. kecakapan untuk bekerja;
- b. kemampuan mengorganisasi;
- c. kreatif;
- d. lebih menyukai tantangan.

Menurut hasil survei Peggy Lambing (1998), sekitar 43% responden (wirausahawan) mendapatkan ide bisnis dari pengalaman yang diperoleh ketika bekerja di beberapa perusahaan atau tempat-tempat profesional lainnya, sebanyak 15% responden telah mencoba dan mereka merasa mampu mengerjakannya dengan lebih baik, dan sebanyak 11% dari wirausahawan yang disurvei memulai usaha untuk memenuhi peluang pasar, sedangkan 46% lagi karena hobi.

Selanjutnya, Lambing (1998) menegaskan dua pendekatan utama yang digunakan wirausaha untuk mencari peluang dengan mendirikan usaha baru, yaitu (1) pendekatan *in-side out* atau *idea generation*, yaitu pendekatan berdasarkan gagasan sebagai kunci yang menentukan keberhasilan usaha; (2) pendekatan *the out-side in* atau *opportunity recognition*, yaitu pendekatan yang menekankan pada basis ide merespons kebutuhan pasar sebagai kunci keberhasilan.

Berdasarkan pendekatan *in-side out*, untuk memulai usaha, seseorang wirausahawan harus memiliki kompetensi usaha. Menurut Norman Scarborough, kompetensi usaha yang diperlukan meliputi: (1) kemampuan teknik; (2) kemampuan finansial; (3) kemampuan pemasaran; (4) kemampuan hubungan.

Dalam merintis usaha baru, ada beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu sebagai berikut.



a. *Bidang dan Jenis Usaha yang Dimasuki*

Beberapa bidang usaha yang dapat dimasuki, di antaranya:

- 1) pertanian (pertanian, kehutanan, perikanan, dan perkebunan);
- 2) pertambangan (galian pasir, galian tanah, batu, dan bata);
- 3) pabrikasi (industri perakitan, sintesis);
- 4) konstruksi (konstruksi bangunan, jembatan, pengairan, dan jalan raya);
- 5) perdagangan (retailer, grosir, agen, dan ekspor-impor);
- 6) keuangan (perbankan, asuransi, dan koperasi);
- 7) perseorangan (potong rambut, salon, laundry, dan catering);
- 8) umum (pengangkutan, pergudangan, wartel, dan distribusi);
- 9) jasa wisata (usaha jasa parawisata, pengusaha objek dan daya tarik wisata, dan usaha sarana wisata).

b. *Bentuk Usaha dan Kepemilikan yang Akan Dipilih*

Ada beberapa kepemilikan usaha yang dapat dipilih, di antaranya perusahaan perseorangan, persekutuan (dua macam anggota sekutu umum dan sekutu terbatas), perseroan, dan firma.

c. *Tempat Usaha yang Akan Dipilih*

Dalam menentukan tempat usaha, ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan, di antaranya:

- 1) Apakah tempat usaha tersebut mudah dijangkau oleh konsumen atau pelanggan ataupun pasar?
- 2) Apakah tempat usaha dekat dengan sumber tenaga kerja?
- 3) Apakah dekat ke akses bahan baku dan bahan penolong lainnya, seperti alat pengangkut dan jalan raya.

d. *Organisasi Usaha yang Akan Digunakan*

Kompleksitas organisasi usaha bergantung pada lingkup atau cakupan usaha dan skala usaha. Fungsi kewirausahaan adalah kreativitas dan inovasi, sedangkan fungsi manajerial adalah fungsi-fungsi manajemen. Semakin kecil perusahaan, semakin besar fungsi kewirausahaan, tetapi semakin kecil fungsi manajerial yang dimilikinya.

e. *Lingkungan Usaha*

Lingkungan usaha dapat menjadi pendorong ataupun penghambat jalannya perusahaan. Lingkungan yang dapat memengaruhi jalannya usaha/perusahaan adalah lingkungan mikro dan makro.

Lingkungan mikro adalah lingkungan yang ada kaitan langsung dengan operasional perusahaan, seperti pemasok, karyawan, pemegang saham, majikan, manajer, direksi, distributor, pelanggan/konsumen, dan lainnya.

Lingkungan makro adalah lingkungan di luar perusahaan yang dapat memengaruhi daya hidup perusahaan secara keseluruhan, meliputi lingkungan ekonomi, teknologi, sosial, sosiopolitik, demografi, dan gaya hidup.

**2. Membeli Perusahaan yang Sudah Didirikan**

Banyak alasan seseorang memilih membeli perusahaan yang sudah ada daripada mendirikan atau merintis usaha baru, antara lain:

- a. risiko lebih rendah;
- b. lebih mudah;
- c. memiliki peluang untuk membeli dengan harga yang dapat ditawar.

Membeli perusahaan yang sudah ada juga mengandung permasalahan, yaitu:

- a. masalah eksternal, yaitu lingkungan, misalnya banyaknya pesaing dan ukuran peluang pasar;
- b. masalah internal, yaitu masalah-masalah yang ada di perusahaan, misalnya *image* atau reputasi perusahaan.

**3. Franchising (Kerja Sama Manajemen/Waralaba)**

*Franchising* adalah kerja sama manajemen untuk menjalankan perusahaan cabang/penyalur. Inti dari *franchising* adalah memberi hak monopoli untuk menyelenggarakan usaha dari perusahaan induk.

*Franchisor* adalah (perusahaan induk), yaitu perusahaan yang memberi lisensi, sedangkan *franchise* adalah perusahaan pemberi lisensi (penyalur atau dealer).

Bentuk	Kelebihan	Kekurangan
Merintis usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gagasan murni;</li> <li>• Bebas beroperasi;</li> <li>• Fleksibel dan mudah penggunaan;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengakuan nama barang.</li> <li>• Fasilitas inefisien.</li> <li>• Persaingan kurang diketahui.</li> </ul>
Membeli Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemungkinan sukses;</li> <li>• Lokasi sudah cocok;</li> <li>• Karyawan dan pemasok biasanya sudah mantap;</li> <li>• Sudah siap operasi;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan yang dijual biasanya lemah.</li> <li>• Peralatan tidak efisien.</li> <li>• Mahal.</li> <li>• Sulit inovasi.</li> </ul>
Kerja sama manajemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendapat pengalaman dalam logo, nama, metode, teknik produksi, pelatihan, dan bantuan modal;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak mandiri.</li> <li>• Kreativitas tidak berkembang.</li> <li>• Menjadi independen, terdominasi, rentan terhadap, perubahan <i>franchisor</i>.</li> </ul>



## C. Usaha Kecil dan Model Pengembangannya

Sampai saat ini, batasan usaha kecil masih berbeda-beda bergantung pada fokus permasalahan masing-masing.

### 1. Makna Usaha Kecil

UU No. 9/1995 Pasal 5 tentang usaha kecil, menyebutkan:

- a. usaha kecil memiliki tenaga kerja 5 s.d. 19 orang yang termasuk pekerja kasar, pekerja pemilik, dan pekerja keluarga. Perusahaan yang memiliki tenaga kerja kurang dari 5 orang diklasifikasikan sebagai industri rumah tangga;
- b. memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp200.000.000,- tidak termasuk tanah dan tempat usaha; atau
- c. memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp1.000.000.000,-.

Menurut Komisi Perkembangan Ekonomi, kriteria usaha kecil sebagai berikut:

- a. manajemen berdiri sendiri, manajer adalah pemilik;
- b. modal disediakan oleh pemilik;
- c. daerah operasi bersifat lokal;
- d. ukuran dalam keseluruhan relatif kecil.

Selain memiliki ciri-ciri di atas, usaha kecil memiliki kekuatan dan kelemahan.

- a. Kekuatan usaha kecil adalah:
  - 1) memiliki kebebasan untuk bertindak;
  - 2) fleksibel;
  - 3) tidak mudah goncang.
- b. Kelemahan usaha kecil adalah:
  - 1) aspek kelemahan struktural, yaitu kelemahan usaha kecil dalam manajemen, organisasi, teknologi, sumber daya, dan pasar;
  - 2) kelemahan kultural, yaitu kelemahan dalam budaya perusahaan yang kurang mencerminkan perusahaan sebagai *corporate culture*. Kelemahan kultural mengakibatkan kelemahan struktural. Kelemahan kultural mengakibatkan kurangnya akses informasi dan lemahnya berbagai persyaratan lain untuk memperoleh akses permodalan, pemasaran, dan bahan baku.

### 2. Pengelolaan Usaha Kecil dan Strategi Kewirausahaan

Perencanaan usaha adalah suatu cetak biru tertulis (*blue print*) yang berisikan misi usaha, usulan usaha, operasional usaha, rincian finansial, strategi usaha, peluang pasar yang mungkin diperoleh, dan kemampuan serta keterampilan pengelolaannya.

Perencanaan usaha mempunyai dua fungsi penting, yaitu:

- a. pedoman untuk mencapai keberhasilan manajemen usaha;
- b. alat untuk mengajukan kebutuhan permodalan yang bersumber dari luar.

Pengelolaan usaha umumnya menyangkut beberapa pengelolaan, di antaranya pengelolaan keuangan.

Tiga aspek yang harus diperhatikan dalam pengelolaan keuangan, yaitu:

- 1) sumber dana;
- 2) rencana dan penggunaan dana;
- 3) pengawasan atau pengendalian keuangan.

Sumber-sumber keuangan perusahaan:

- 1) dana yang berasal dari perusahaan (pembelanjaan internal);
- 2) penggunaan dana perusahaan;
- 3) penggunaan cadangan;
- 4) penggunaan laba yang tidak dibagi;
- 5) dana yang berasal dari luar perusahaan (pembelanjaan eksternal);
- 6) dana dari pemilik atau penyertaan;
- 7) dana yang berasal dari pinjaman, baik jangka panjang maupun jangka pendek;
- 8) dana bantuan program pemerintah dari pusat dan daerah;
- 9) dana dari teman atau keluarga yang menanamkan modalnya;
- 10) dana ventura (investasi dana dari perusahaan besar).

Perencanaan keuangan dan penggunaan dana, hal-hal yang harus diperhatikan, yaitu: (1) biaya awal adalah biaya yang diperlukan ketika perusahaan akan berdiri; (2) proyeksi atau rancangan keuangan, meliputi:

- 1) neraca harian;
- 2) laporan laba rugi;
- 3) laporan arus kas;
- 4) analisis pulang pokok.

### 3. Teknik dan Strategi Pengembangan Usaha Baru

#### a. Teknik Pemasaran

Pemasaran adalah kegiatan meneliti kebutuhan dan keinginan konsumen (*probe/search*), menghasilkan barang dan jasa sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen (*product*), menentukan tingkat harga (*price*), mempromosikannya agar produk dikenal konsumen (*promotion*), dan mendistribusikan produk ke tempat konsumen (*place*). Tujuan pemasaran adalah barang dan jasa yang dihasilkan disukai, dibutuhkan, dan dibeli oleh konsumen.

- 1) Perencanaan pemasaran meliputi beberapa langkah, yaitu menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan (dengan melakukan riset pasar) dan memilih pasar sasaran khusus. Ada dua jenis pasar sasaran khusus, yaitu pasar individual dan pasar khusus.
- 2) Segmentasi pasar adalah menempatkan strategi pemasaran dalam persaingan. Ada enam strategi pemenuhan permintaan dari lingkungan (juga masuk dan strategi dari bauran pemasaran):
  - a) berorientasi pada pelanggan;
  - b) kualitas;
  - c) kenyamanan;
  - d) inovasi;
  - e) kecepatan (penempatan produk dan respons keinginan konsumen);
  - f) pelayanan dan kepuasan pelanggan.
- 3) Produk  
Produk memiliki siklus hidup yang terdiri atas tahap pengembangan, pengenalan, pertumbuhan, penjualan, kematangan, kejenuhan, dan penurunan.
- 4) Harga  
Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan, antara lain:
  - a) biaya barang dan jasa;
  - b) permintaan dan penawaran pasar;
  - c) antisipasi volume pasar;
  - d) harga pesaing;
  - e) kondisi keuangan;
  - f) lokasi usaha;

- g) fluktuasi musiman;
- h) faktor psikologis pelanggan;
- i) bunga kredit dan bentuk kredit;
- j) sensitivitas harga pelanggan (elastisitas permintaan).

#### b. Strategi Pengembangan Usaha Baru

- 1) Pengembangan skala ekonomis, yaitu dengan menambah skala produksi, tenaga kerja, teknologi, sistem distribusi, dan tempat usaha.
- 2) Perluasan cakupan usaha, yaitu dengan menambah jenis usaha baru, produk dan jasa baru yang sedang diproduksi (*diversifikasi*), serta teknologi yang berbeda.
- 3) Strategi pemasaran (bagi usaha baru):
  - a) penetrasi pasar, memperbesar volume penjualan dan periklanan;
  - b) pengembangan pasar, peningkatan penjualan dengan pengenalan produk pada pasar baru;
  - c) pengembangan produk, modifikasi produk yang sudah ada untuk meningkatkan penjualan;
  - d) segmentasi pasar, pemasaran produk berdasarkan segmennya.

### 4. Teknik Penentuan Harga

#### a. Produk baru, bertujuan:

- 1) menghasilkan produk yang dapat diterima oleh konsumen potensial, tanpa mempertimbangkan banyaknya;
- 2) memelihara pangsa pasar sebagai akibat tumbuhnya persaingan;
- 3) memperoleh laba.

#### b. Barang konsumsi:

- 1) harga di bawah pasar untuk produk yang sama;
- 2) harga di atas harga pasar;
- 3) harga sama dengan harga pasar.

#### c. Barang industri:

- 1) strategi *cost-plus pricing*. Dengan menambahkan margin laba terhadap biaya-biaya langsung;
- 2) biaya langsung dan formulasi harga. Tidak termasuk biaya *overhead* pabrik;
- 3) penentuan harga jual model pulang pokok. Dengan menghitung besar persentase tertentu dari total penjualan yang digunakan untuk biaya variabel.

- d. Jasa: menentukan harga berdasarkan materiel yang digunakan untuk menyediakan jasa, tenaga kerja, dan untuk memperoleh laba.
- e. Promosi, bertujuan:
  - 1) menginformasikan barang/jasa yang dihasilkan pada konsumen;
  - 2) membujuk konsumen agar membeli barang/jasa yang dihasilkan;
  - 3) memengaruhi konsumen agar tertarik terhadap barang/jasa yang dihasilkan.

Beberapa jenis promosi:

- 1) iklan (media cetak dan elektronik);
- 2) promosi penjualan (pameran);
- 3) wiraniaga (dengan produk sampel ke konsumen);
- 4) pemasaran langsung (langsung menghubungi konsumen);
- 5) humas (memublikasikan barang melalui pamflet dan sebagainya).

## 5. Kiat Pemasaran Usaha Baru

- a. Peluang pasar.
- b. Barang dan jasa yang paling dibutuhkan konsumen.
- c. Jumlah yang dibutuhkan.
- d. Kualitas yang paling tepat.
- e. Banyaknya jumlah kualitas.
- f. Tempat yang tepat.
- h. Jumlah barang yang dibutuhkan.
- i. Target yang hendak dicapai.

## D. Etika Bisnis

### 1. Batasan Etika dan Akhlak

Kegagalan etika bisnis bukan terletak pada ketidaktahuan atau keengganan para pelaku bisnis untuk menyelenggarakan bisnis secara etis (faktor internal), melainkan terletak pada faktor eksternal. Hal ini disebabkan oleh dua hal berikut.

*Pertama*, konsep normatif yang kaku sarat dengan rambu-rambu moralitas, yang menjadi kendala bagi praktik bisnis di lapangan.

*Kedua*, lingkungan bisnis yang tidak kondusif bagi berlakunya bisnis secara etis. Hal ini mudah dipahami karena bisnis adalah kegiatan yang

terfokus pada uang, efisiensi, dan ekspansi. Oleh karena itu, demi eksistensi dan keamanan, setiap pelaku bisnis akan menghalalkan segala cara.

Tipu-menipu dipandang sebagai nilai yang menyimpang. Akan tetapi, dalam konteks perdagangan tradisional, kegiatan tipu-menipu menjadi lain karena adanya kesepakatan tidak tertulis bahwa "Harga yang saya tawarkan" bukanlah harga yang sebenarnya. Oleh karena itu, pedagang pun rela jika harga barangnya ditawar. Biasanya, harga pasar yang paling menentukan. Keterbukaan inilah yang masih dapat ditoleransi oleh prinsip etika ekonomi terapan.

Apa yang terjadi dengan sistem ekonomi sekarang? Semua transaksi berujung pada pernyataan-pernyataan di atas kertas perjalanan panjang sebuah produk dari produsen ke konsumen harus melalui beberapa "terminal" yang memerlukan ongkos. Ketika barang sampai di tangan konsumen, harga menjadi dua kali lipat. Konsumen menjadi korban sistem. Uang bukan lagi sebagai alat tukar-menukar, melainkan sebagai senjata ampuh untuk mengalahkan lawan dan tujuan hidup.

### 2. Mitos Bisnis Amoral

"Bisnis adalah bisnis, jangan dicampuradukkan dengan etika." Ungkapan ini disebut mitos bisnis amoral. Ungkapan ini menggambarkan dengan jelas paham atau kepercayaan orang bisnis sejauh mereka menerima mitos seperti itu tentang dirinya, kegiatannya, dan orang lain yang menjalin hubungan bisnis dengannya.

Kegiatan mereka adalah melakukan bisnis maka perhatiannya hanya memproduksi, mengedarkan, menjual, serta membeli barang dan jasa dengan memperoleh keuntungan. Singkatnya, pusat perhatian adalah berusaha sekuat tenaga untuk mendatangkan keuntungan yang sebesar-besarnya.

Dalam kerangka bisnis amoral, bisnis diibaratkan sebagai permainan judi, yang dapat menghalalkan segala cara untuk menang, untuk memperoleh keuntungan. Dasar pemikirannya adalah sebagai berikut. *Pertama*, bisnis adalah bentuk persaingan. Sebagai suatu bentuk persaingan, semua orang yang terlibat di dalamnya selalu berusaha dengan segala cara dan upaya, yaitu keluar sebagai pemenang. *Kedua*, dalam persaingan, aturan yang digunakan berbeda dari aturan yang ada dalam kehidupan sosial pada umumnya. Aturan bisnis berbeda dengan aturan sosial moral umumnya. *Ketiga*, orang yang mematuhi aturan moral akan berada dalam posisi yang tidak menguntungkan di tengah persaingan ketat yang menghalalkan

segala acara. Dengan kata lain, di tengah persaingan bisnis yang ketat, orang yang memerhatikan norma-norma moral akan merugi dan tersingkir. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa berdasarkan mitos bisnis amoral, bisnis dan etika merupakan dua hal yang berbeda dan terpisah satu sama lain. Bisnis tidak dapat dinilai berdasarkan tolok ukur etika moralitas karena pertimbangan moral dan etika tidak tepat untuk bisnis. Konsekuensinya, bisnis tidak memedulikan pertimbangan dan prinsip-prinsip etika. Singkatnya, bisnis tidak mengenal etika.

Akan tetapi, pada sisi lain timbul banyak pertanyaan, apakah benar bahwa bisnis tidak mengenal etika dan tidak perlu memerhatikan etika? Apakah prinsip-prinsip dan aturan-aturan bisnis sedemikian berbeda dari prinsip-prinsip dan aturan moral?

Ada beberapa argumen yang dapat dikemukakan untuk menjawab pertanyaan tersebut.

*Pertama*, bisnis diibaratkan dengan judi dalam arti tertentu karena dalam bisnis orang dituntut untuk berani mengambil risiko. Dalam bisnis, ada nilai manusiawi yang dipertaruhkan, dan mau tidak mau, cara untuk memperoleh keuntungan atau menang juga harus manusiawi. Bisnis perlu dilandasi oleh pertimbangan-pertimbangan etis. Dengan menggunakan pandangan ideal, bisnis tidak hanya bertujuan mencari keuntungan, tetapi juga untuk memperjuangkan nilai-nilai yang manusiawi.

*Kedua*, tidak benar bahwa sebagai dunia bisnis mempunyai aturan-aturan sendiri yang berbeda dari aturan yang berlaku dalam kehidupan sosial pada umumnya. Alasannya, bisnis merupakan bagian dari aktivitas yang penting dari masyarakat, yaitu hubungan antara manusia dengan manusia lainnya. Sebagai kegiatan antarmanusia, bisnis juga mengutuh-kan etika sebagai pemberi pedoman dan orientasi bagi keputusan, kegiatan, dan tindak-tanduk manusia dalam berhubungan (bisnis) satu sama dengan yang lainnya.

*Ketiga*, dalam bisnis ada persaingan yang sangat hebat. Tidak ada orang yang menyangkal hal ini. Sekalipun demikian, tetapi tidak benar bahwa orang yang mematuhi aturan modal akan berada dalam posisi yang tidak menguntungkan, yaitu akan merugi, tersingkir dari persaingan. Jadi, apabila ingin berhasil dalam bisnis, kegiatan bisnisnya harus tetap memerhatikan prinsip-prinsip etika. Orang pebisnis yang bersaing dengan tetap memerhatikan norma-norma etis pada iklim bisnis yang semakin profesional justru akan menang karena tetap dipercaya masyarakat.

*Keempat*, adanya situasi khusus atau pengecualian yang menyimpang dalam kegiatan bisnis dan dari segi etika dibenarkan, tidak dengan sendirinya membenarkan bahwa bisnis tidak mengenal etika. Dalam kenyataan, kita sering menemukan praktik dalam situasi khusus yang jelas menyimpang dari prinsip norma etika. Akan tetapi, ini jangan diterima sebagai hal yang pantas diberlakukan secara universal. Praktik dalam situasi khusus dibenarkan karena alasan atau pertimbangan rasional maka dari pengecualian yang dibenarkan tidak boleh dijadikan alasan untuk menilai bahwa bisnis tidak mengenal etika.

*Kelima*, pemberian dan berbagai aksi protes yang terjadi untuk mengancam berbagai pelanggaran dalam kegiatan bisnis yang tidak baik. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak orang dan kelompok masyarakat menghendaki agar bisnis dijalankan secara baik dan tetap mengindahkan norma-norma etika. Pada dasarnya, bisnis tetap mengenal etika atau bisnis mempunyai etika.

### **3. Sumbangan Etika Bisnis**

Setelah melihat perlunya etika bisnis, kita perlu meninjau lebih jauh mengenai etika bisnis serta sumbangan yang diberikan. Etika bisnis merupakan bidang etika khusus (terapan) yang baru berkembang pada awal tahun 1980-an. Sampai sekarang, banyak telaah tentang etika bisnis berasal dari Amerika.

Dalam semua bidang, etika bisnis membantu para pelaku bisnis untuk mendekati masalah-masalah bisnis dengan sentuhan moral. Etika bisnis membantu para manajer dan pelaku bisnis lainnya untuk menangkap hal yang tidak dapat ditangkap oleh mata ekonomi manajemen murni. Etika bisnis juga bertujuan memecahkan banyak persoalan dengan menggunakan pendekatan yang lebih dari sekadar pendekatan ekonomi manajemen.

Etika bisnis mengingatkan kita bahwa dalam melakukan bisnis, kita tetap bertindak dan berperilaku sebagai manusia yang mempunyai mata etis. Dalam konteks bisnis sebagai suatu profesi yang luhur, etika bisnis mengajak kita untuk berusaha mewujudkan citra bisnis dan manajemen yang baik (etis).

### **4. Prinsip-prinsip Etika Bisnis**

Secara umum, prinsip-prinsip yang berlaku dalam kegiatan bisnis yang baik tidak dapat dilepaskan dari kehidupan kita sebagai manusia pada

umumnya. Demikian pula, prinsip-prinsip itu sangat erat berkaitan dengan sistem nilai yang dianut oleh masyarakat. Akan tetapi, sebagai etika khusus atau etika terapan, prinsip-prinsip dalam etika bisnis adalah penerapan dari prinsip etika pada umumnya.

#### a. Prinsip-prinsip Etika dalam Perilaku Bisnis

Menurut Michael Josephson (1988) yang dikutip oleh Zimmerer, secara universal ada sepuluh prinsip etika yang mengarahkan perilaku, yaitu sebagai berikut.

- 1) Kejujuran (*honesty*), yaitu penuh kepercayaan, bersifat jujur, sungguh-sungguh, terus terang, tidak curang, tidak mencuri, tidak menggelapkan, dan tidak berbohong.
- 2) Integritas (*integrity*), yaitu memegang prinsip, melakukan kegiatan yang terhormat, tulus, berani, dan penuh pendirian/keyakinan, tidak bermuka dua, tidak berbuat jahat, dan saling percaya.
- 3) Memelihara janji (*promise keeping*), yaitu selalu menepati janji, patut dipercaya, penuh komitmen, patuh, jangan menginterpretasikan persetujuan dalam bentuk teknikal atau legalistik dengan alasan ketidakrelaan.
- 4) Kesetiaan (*fidelity*), yaitu hormat dan loyal kepada keluarga, teman karyawan, dan negara; jangan menggunakan atau memperlihatkan informasi yang diperoleh dalam kerahasiaan. Begitu juga, dalam suatu konteks profesional, menjaga/melindungi kemampuan untuk membuat keputusan profesional yang bebas dan teliti, menghindari hal-hal yang tidak pantas, dan konflik kepentingan.
- 5) Kewajaran/keadilan (*fairness*), yaitu berlaku adil dan berbudi luhur, bersedia untuk mengakui kesalahan, dan perlihatkan komitmen keadilan, persamaan perlakuan individual dan toleran terhadap perbedaan, jangan bertindak melampaui batas atau mengambil keuntungan yang tidak pantas dari kesalahan atau kemalangan orang lain.
- 6) Suka membantu orang lain (*caring for others*), yaitu saling membantu, baik hati, belas kasihan, dan menghindari segala sesuatu yang membahayakan orang lain.
- 7) Hormat kepada orang lain (*respect for others*), yaitu menghormati martabat manusia, menghormati kebebasan dan hak untuk menentukan nasib sendiri bagi semua orang, sopan santun, jangan mempermalukan seseorang, dan merendahkan martabat orang lain.

- 8) Kewarganegaraan yang bertanggung jawab (*responsibility citizenship*), yaitu selalu menaati hukum/aturan, penuh kesadaran sosial, menghormati proses demokrasi dalam mengambil keputusan.
- 9) Mengejar keunggulan (*pursuit of excellence*), yaitu mengejar keunggulan dalam segala hal, baik dalam pertemuan personal maupun pertanggungjawaban profesional, tekun, dapat dipercaya/diandalkan, rajin, dan penuh komitmen, melakukan semua tugas dengan yang terbaik berdasarkan kemampuan, mengembangkan dan mempertahankan tingkat kompetensi yang tinggi.
- 10) Dapat dipertanggungjawabkan (*accountability*), yaitu memiliki tanggung jawab atas keputusan dan konsekuensinya, dan selalu memberi contoh yang terbaik.

#### b. Masalah yang Dihadapi Etika Bisnis

Di depan sudah dijelaskan bahwa bisnis tetap mengenal etika. Berdasarkan semua keterangan di atas, kita juga perlu mengetahui masalah-masalah yang dihadapi etika bisnis. Dari sini, kita perlu mengetahui hubungan-hubungan dalam etika bisnis.

- 1) Hubungan primer, meliputi semua hubungan langsung yang diperlukan perusahaan untuk melaksanakan fungsi dan misinya yang utama, yaitu memproduksi barang dan jasa dalam masyarakat.
- 2) Hubungan sekunder, meliputi berbagai hubungan dengan kelompok-kelompok masyarakat yang merupakan akibat dari pelaksana fungsi dan misi utama perusahaan.

Pada tingkat pertama, kita tahu bahwa etika menyangkut sikap dan pola hidup yang bersumber dari nilai-nilai yang dianut seseorang di dalam seluruh hidupnya. Nilai-nilai ini melahirkan standar moral tertentu yang memengaruhi sikap-sikap dan tingkah laku setiap orang. Masalah yang dihadapi adalah standar modal para pelaku bisnis masih sangat lemah. Banyak di antaranya (pelaku bisnis) yang terjun di dunia bisnis hanya dengan motivasi dasar untuk mencari keuntungan dan memperoleh tingkat hidup yang mencakup materiel dan tidak memperhitungkan segi etika bisnis.

Pada tingkat perusahaan sering terjadi konflik kepentingan. Mereka menghadapi suatu konflik yang sulit antara nilai pribadi dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Bahkan, mereka menghadapi konflik antara perusahaan dengan masyarakat dan antara pihak-pihak yang terlibat dalam urusan bisnis. Kenyataan ini diperburuk oleh tidak atau belum adanya organisasi profesi bisnis yang berfungsi menegakkan kode etik bisnis.

Pada tingkat masyarakat, kenyataan menunjukkan bahwa masyarakat sedang mengalami transisi, yaitu dari masyarakat berkembang menuju masyarakat maju. Dalam situasi demikian, terjadilah transformasi besar-besaran dalam segala bidang kehidupan. Hal yang ditakutkan adalah kekhawatiran tercabutnya aturan-aturan budaya luhur kita, dan belum ada nilai baru yang dipegang.

Bersamaan dengan itu, situasi ekonomi dan politik belum stabil. Kita masih meraba-raba mencari format kebijakan ekonomi dan politik yang sangat tepat. Ikut terlibatnya birokrasi dalam dunia bisnis yang menimbulkan persoalan-persoalan pelik yang sulit diatasi, dan sebagai akibatnya keadilan sosial menjadi semakin sulit terjangkau.

Secara spesifik, karena etika bisnis merupakan penerapan tanggung jawab sosial, suatu bisnis yang timbul dari dalam perusahaan. Bisnis selalu berhubungan dengan masalah-masalah etis dalam melakukan kegiatannya sehari-hari. Hal ini dapat dipandang sebagai etika pergaulan bisnis. Seperti halnya manusia pribadi, juga memiliki etika pergaulan antar-manusia, pergaulan bisnis dengan masyarakat umum juga mempunyai atau memiliki etika pergaulan, yaitu etika pergaulan bisnis. Etika pergaulan bisnis dapat meliputi hal berikut.

1) Hubungan antara bisnis dengan pelanggan/konsumen

Hubungan antara bisnis dengan pelanggannya merupakan hubungan yang paling banyak dilakukan. Oleh karena itu, dalam hal ini bisnis harus menjaga etika pergaulan secara baik. Adapun pergaulannya dengan pelanggan adalah sebagai berikut.

- a) Kemasan yang berbeda-beda membuat konsumen sulit untuk membedakan atau mengadakan perbandingan harga terhadap produknya.
- b) Bungkus ataupun kemasan membuat konsumen tidak dapat mengetahui isi di dalamnya, sehingga produsen perlu memberikan kejelasan tentang isi serta kandungan atau zat-zat yang terdapat di dalam produk itu.
- c) Promosi terutama iklan merupakan gangguan etis yang paling utama. Oleh karena itu, sampai saat ini pun TVRI masih melarang ditayangkan iklan dalam siarannya.
- d) Pemberian servis, terutama garansi merupakan tindakan yang sangat etis bagi suatu bisnis. Sangat tidak etis suatu bisnis yang menjual produknya yang ternyata jelek (busuk) atau tidak layak digunakan, tetap tidak mau mengganti produknya tersebut kepada pembelinya.

2) Hubungan dengan karyawan

Manajer yang pada umumnya selalu berpandangan untuk memajukan bisnisnya harus berurusan dengan etika pergaulan dengan karyawannya. Pergaulan bisnis dengan karyawan meliputi beberapa hal, yaitu penarikan (*recruitment*), latihan (*training*), promosi atau kenaikan pangkat, transfer, demosi (penurunan pangkat) ataupun *lay-off* atau Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Dalam merekrut tenaga kerja sering terjadi tidak mengutamakan hasil seleksi, tetapi mengutamakan anggota keluarga sendiri. Di samping itu, seorang manajer yang mencoba menaikkan pangkat para karyawan dari generasi muda yang dianggap sangat potensial dalam membawa organisasi menjadi lebih dinamis. Akan tetapi, hal tersebut mendapat protes keras dari karyawan golongan generasi tua. Masalah lain yang paling rawan adalah masalah pengeluaran karyawan atau *drop out* (DO). Masalah DO atau PHK perlu mendapatkan perhatian ekstra dari para manajer karena hal ini menyangkut masalah etika, tetapi juga masalah kemanusiaan. Karyawan yang di-PHK tentu akan kehilangan mata pencaharian yang menjadi tumpuan hidup bersama keluarganya.

3) Hubungan antarbisnis

Hubungan ini merupakan hubungan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain, misalnya hubungan perusahaan dengan pesaing, penyalur, grosir, pengecer, agen tunggal ataupun distributor. Dalam kegiatan sehari-hari sering terjadi benturan kepentingan antarkeduanya. Untuk itu, dituntut adanya etika pergaulan bisnis yang baik.

4) Hubungan dengan investor

Perusahaan yang berbentuk perseroan terbatas, terutama yang akan atau telah *go public* harus memberikan informasi yang benar kepada para investor atau calon investornya. Informasi yang tidak jujur akan merugikan untuk mengambil keputusan yang keliru. Dalam kegiatan pasar modal, banyak permintaan dari para pengusaha yang ingin menjadi emiten yang akan menjual sahamnya (mengemisi sahamnya) kepada masyarakat. Pada pihak lain, masyarakat juga berkeinginan untuk menanamkan uangnya dalam bentuk pembelian saham ataupun surat-surat berharga lain yang diemisi oleh perusahaan di pasar modal. Oleh karena itu, masyarakat calon pemodal yang ingin membeli saham harus diberikan informasi secara lengkap dan benar mengenai prospek perusahaan yang *go public* tersebut. Jangan sampai terjadi adanya manipulasi atau penipuan terhadap informasi atas hal ini.

5) Hubungan dengan lembaga-lembaga keuangan

Hubungan dengan lembaga keuangan, terutama Jawatan Pajak bersifat finansial. Hubungan ini merupakan hubungan yang berkaitan dengan penyusunan laporan keuangan yang berupa neraca dan laporan laba rugi. Laporan finansial harus disusun secara baik dan benar sehingga tidak terjadi kecenderungan ke arah penggelapan pajak. Keadaan tersebut merupakan etika pergaulan yang tidak baik.



Pustaka Setia





# Bab 9 MANAJEMEN STRATEGI PENGEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN

Manajemen merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan, dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana secara efektif serta efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Stoner, 1981).

Dalam manajemen terdapat proses yang terdiri atas tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Proses tersebut berjalan secara sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi. Tujuannya adalah memanfaatkan dan mendayagunakan sumber-sumber, serta menerapkan fungsi-fungsi manajemen dalam kewirausahaan (merencanakan, mengorganisasi, menggerakkan, mengarahkan, dan mengendalikan). Implikasi seorang wirausahawan secara efektif dan efisien dapat berusaha merencanakan, mengorganisasi, menggerakkan, mengarahkan, mengendalikan potensi sumber daya, dan menggunakan sumber daya tersebut untuk mencapai cita-cita yang telah ditetapkan agar bergerak ke arah tujuannya. Apabila ada bagian yang salah, berusaha untuk menentukan penyebabnya kemudian memperbaikinya.

Dengan demikian, potensi dirinya dapat tumbuh dan berkembang menjadi kreatif dan inovatif (efektif, efisien, sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi).

## Manajemen dalam Kewirausahaan

### 1. Pengertian Manajemen

Dalam kamus Webster disebutkan bahwa manajemen berasal dari kata *manage* (*maneggio*, Italia), berarti mengurus, memimpin, mencapai, dan memerintah. Adapun kata *maneggiare* (Italia), berarti mengendalikan, terutama mengendalikan kuda yang berasal dari bahasa Latin, yaitu *manus* yang berarti tangan. Kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Prancis, yaitu *manège* yang berarti kepemilikan kuda (dan dalam bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda). Bahasa Prancis mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang artinya seni melaksanakan dan mengatur (*Oxford English Dictionary*, 1991).

Berdasarkan pengertian secara etimologis, muncullah konsep manajemen yang secara terminologis menurut Appley (Zailani dan Antowijoyo, 1989: 1) berarti *the act or art of managing, conducting, directing, and controlling*. Manajemen merupakan kegiatan atau seni dalam mengurus (memimpin, mencapai, dan memerintah), membimbing, mengarahkan, dan mengendalikan.

Berdasarkan pembatasan tersebut, muncul berbagai definisi tentang manajemen. Follet misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Sementara Stoner mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi, serta penggunaan berbagai sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan (Handoko, 1991: 8). Senada dengan Stoner, Terry menyatakan bahwa manajemen sebagai tindakan untuk melaksanakan sesuatu melalui orang lain. Artinya, tindakan tersebut melalui perencanaan dan pengorganisasian, pengarahan dan penggerakan, serta pengoordinasian dan pengawasan.

Millet mendefinisikan manajemen sebagai proses pembimbingan, pengarahan, dan pemberian fasilitas terhadap pekerjaan orang-orang yang terkoordinasi dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa manajemen akan

selalu berhubungan dengan segenap usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan diharapkan melalui orang lain berdasarkan target terhadap sasaran-sasaran tertentu dengan menggunakan strategi yang dibuat berdasarkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah dan praktis, serta memanfaatkan berbagai fasilitas dan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya.

Robbins, Stephen, dan Mary Coulter (2007) menegaskan bahwa manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi (*Vocational Business*, 2003: 51). Ricky W. Griffin (2006) mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisasi, dan sesuai dengan jadwal.

Definisi lain, manajemen berasal dari kata *manus* yang berarti tangan, berarti menangani sesuatu, mengatur, membuat sesuatu menjadi seperti yang diinginkan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada.

Secara teoretis, setiap ahli memberikan pandangan berbeda tentang batasan manajemen. Oleh karena itu, tidak mudah memberi arti universal yang dapat diterima semua orang. Sekalipun demikian, mereka menyatakan bahwa manajemen merupakan proses mendayagunakan orang dan sumber lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

## 2. Manajemen dalam Kewirausahaan

Manajemen kewirausahaan artinya semua kekuatan perusahaan yang menjamin usahanya eksis. Adapun strategi kewirausahaan adalah kesesuaian kemampuan internal dan aktivitas perusahaan dengan lingkungan eksternal.

Strategi kewirausahaan meliputi beberapa keputusan strategis, yaitu:

- perubahan produk barang dan jasa;
- strategi menyangkut penetrasi pasar, ekspansi pasar, diversifikasi produk dan jasa, integrasi regional, atau ekspansi usaha;

- kemampuan untuk memperoleh modal investasi;
- analisis sumber daya manusia;
- analisis pesaing untuk memantapkan strategi bersaing;
- kemampuan menopang keunggulan strategi perusahaan dan modifikasi strategi;
- penentuan harga barang atau jasa, untuk jangka pendek dan jangka panjang;
- interaksi perusahaan dengan masyarakat luas;
- pengaruh pertumbuhan perusahaan yang cepat terhadap aliran kas.

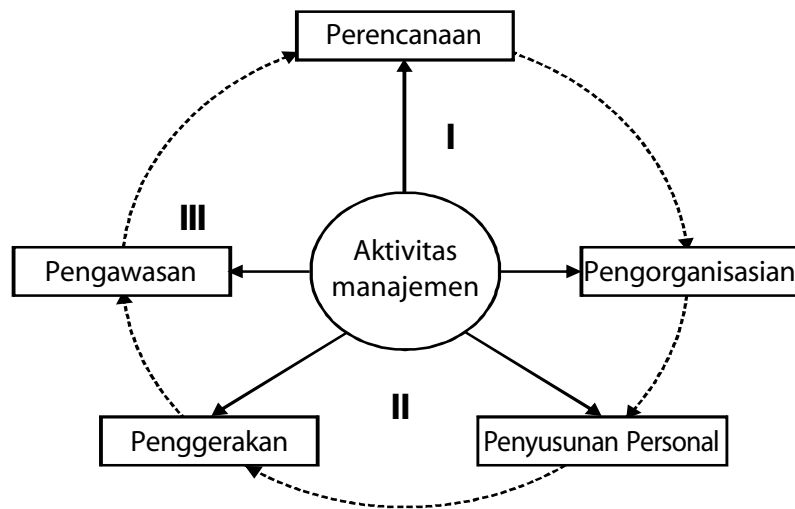
Wirausahawan yang berfungsi sebagai manajer perusahaan harus memiliki kompetensi, yaitu:

- berfokus pada pasar, bukan pada teknologi;
- merancang pendanaan untuk menghindari tidak terdandainya perusahaan;
- membangun tim manajemen.

## 3. Fungsi-fungsi Manajemen dalam Kewirausahaan

Seperti telah dikemukakan sebelumnya bahwa aktivitas manajemen dalam mencapai tujuan organisasi merupakan fungsi-fungsi manajemen. Sampai saat ini, belum ada pendapat yang dapat diterima mengenai fungsi-fungsi manajemen. Akan tetapi, pada awal abad ke-20, seorang ahli manajemen bernama Henry Fayol menyarankan bahwa para manajer harus melaksanakan lima fungsi, antara lain merencanakan, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengawasi. Pada perkembangan berikutnya, fungsi-fungsi manajemen yang ditetapkan sebagai kerangka kerja adalah: (1) perencanaan (*planning*); (2) pengorganisasian (*organizing*); (3) penyusunan personalia (*staffing*); (4) penggerakan (*actuating*); (5) pengawasan (*controlling*). Kemudian, para ahli merumuskan fungsi-fungsi manajemen yang berbeda, tetapi secara umum prinsipnya mengacu pada Henri Fayol (Wilson Bangun, 2008: 5).

Fungsi-fungsi manajemen merupakan kegiatan yang sifatnya berulang-ulang (siklus), sehingga sering juga disebut proses manajemen. Hal ini berarti tugas-tugas manajemen dalam organisasi tidak berhenti hanya pada satu periode, tetapi berlanjut pada periode berikutnya. Siklus aktivitas atau fungsi manajemen dapat dilihat pada gambar 9.1.



Keterangan:  
 I = perencanaan  
 II = pelaksanaan  
 III = pengawasan

**Gambar: 9.1 Kerangka Kerja/Siklus Aktivitas Manajemen**

Proses untuk mencapai tujuan, dituangkan dalam fungsi-fungsi manajemen berikut.

**a. Fungsi Perencanaan (Planning)**

Conyers dan Hills (1994) mendefinisikan perencanaan sebagai proses yang bersinambungan, mencakup keputusan atau pilihan berbagai alternatif penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu pada masa yang akan datang.

Yulius Nyerere (mantan Presiden Tanzania) ketika menyampaikan pidato Repelita II Tanzania pada tahun 1969 mengatakan, "Merencanakan berarti memilih." Artinya, perencanaan merupakan proses memilih di antara berbagai kegiatan yang diinginkan karena tidak semua yang diinginkan dapat dilakukan dan dicapai dalam waktu yang bersamaan. Hal tersebut menyiratkan bahwa hubungan antara perencanaan dan proses pengambilan keputusan sangat erat. Oleh karena itu, banyak buku mengenai perencanaan juga membahas pendekatan alternatif dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan dan urutan tindakan dalam proses pengambilan keputusan.

Proses perencanaan adalah proses penentuan arah! yang akan ditempuh dan kegiatan-kegiatan yang diperlukan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Penentuan arah perusahaan, di antaranya adalah hasil yang akan dicapai? Bagaimana cara mencapainya? Kapan dan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakannya? Siapa yang akan melakukan pekerjaannya? Dengan demikian, rencana kerja perusahaan yang telah tersusun diharapkan dapat digunakan sebagai pedoman dalam bekerja sekaligus sebagai tolok ukur atau standar dalam melakukan pengawasan.

**b. Fungsi Pengorganisasian (Organizing)**

Banyak definisi organisasi yang diberikan oleh para ahli organisasi. Jones (2004: 2) misalnya, mendefinisikan organisasi sebagai alat yang digunakan oleh orang-orang untuk mengkoordinasikan tindakan mereka dalam rangka mendapatkan yang dikehendaki atau nilai guna mencapai tujuan. Drucker (1997) menyatakan bahwa organisasi bukan sekadar alat. Organisasi menunjukkan nilai dan personalitas bisnis, seperti perusahaan nirlaba dan pemerintahan. Akan tetapi, pada prinsipnya pengorganisasian adalah proses pembentukan kegunaan yang teratur untuk semua sumber daya dalam sistem manajemen. Hal tersebut menekankan pada pencapaian tujuan sistem manajemen dan membantu wirausahawan tidak hanya dalam pembuatan tujuan yang tampak, tetapi juga dalam menegaskan sumber daya yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi kewirausahaan, dalam bab ini menunjuk pada hasil-hasil proses pengorganisasian.

Setelah perencanaan perusahaan selesai dibuat, selanjutnya disusun struktur organisasi perusahaan, yaitu mengelompokkan berbagai kegiatan yang ada dalam unit-unit kerja. Tujuannya adalah tugas dan fungsi dari masing-masing unit dan orang-orang yang terlibat dalam kegiatan perusahaan tertata dengan jelas! Adapun struktur organisasi yang akan dibahas adalah struktur organisasi untuk perusahaan yang baru didirikan yang skala usahanya masih kecil, dengan volume pekerjaan yang belum banyak dan penggunaan tenaga kerjanya pun masih terbatas.

**c. Fungsi Pengarahan (Actuating)**

Fungsi pengarah (*actuating*) adalah menggerakkan dan mengarahkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi perusahaan agar menjalankan tugas sesuai dengan wewenang yang telah ditentukan atau sesuai dengan uraian tugasnya (*job description*). Caranya adalah memberi-

kan perintah, petunjuk, dan motivasi! dengan berpedoman pada rencana yang telah disusun.

*d. Pengendalian atau Pengawasan (Controlling)*

Pengendalian atau pengawasan (*controlling*) adalah kegiatan untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan, yaitu pencapaian tujuan sudah sesuai dengan rencana atau standar yang telah ditetapkan. Di sinilah perlunya peranan pengendalian, yaitu meluruskan kegiatan-kegiatan yang menyimpang dalam pencapaian tujuan.

*e. Pengarahan (Actuating)*

Untuk memengaruhi orang mencapai tujuan tertentu, caranya adalah dengan memberikan pengarahan kepada semua orang yang terlibat dalam organisasi. Salah satu caranya adalah memberikan motivasi, yaitu mendorong seseorang agar mau bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan yang telah ditentukan oleh perusahaan dengan efektif dan efisien.

*f. Pengendalian (Controlling)*

Fungsi pengendalian (*controlling*) dari manajemen mencakup semua aktivitas yang dijalankan untuk memastikan operasi aktual sesuai dengan operasi yang direncanakan. Semua manajer dalam suatu perusahaan mempunyai tanggung jawab pengendalian, seperti melakukan evaluasi terhadap kinerja dan melakukan tindakan-tindakan perbaikan jika terjadi penyimpangan sehingga perusahaan berjalan secara efisien. Pengendalian terdiri atas empat tahap dasar, yaitu (1) menetapkan standar kinerja; (2) mengukur kinerja individu dan organisasi; (3) membandingkan kinerja aktual dengan yang direncanakan; (4) melakukan tindakan korektif.

#### **4. Strategi Pengembangan Kewirausahaan**

*a. Strategi Bersaing dalam Kewirausahaan*

Tidak dapat disangkal lagi bahwa kelangsungan perusahaan sangat bergantung pada ketahanan wirausaha dalam meraih keunggulan dan bersaing melalui strategi yang dimilikinya. Strategi perusahaan adalah cara-cara perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi aktivitas multi-pemasaran.

Dalam mata kuliah Kewirausahaan, mahasiswa dituntut memahami perkembangan strategi kewirausahaan dalam konteks persaingan. Maha-

siswa juga dituntut untuk menjelaskan strategi generik dan keunggulan bersaing dalam kewirausahaan dan menjelaskan konsep 7'-S" dalam memasuki persaingan. Apabila mahasiswa telah mempunyai suatu bidang usaha, mereka mampu mengembangkan dan mempertahankan usaha tersebut.

*b. Kompetensi Inti Kewirausahaan*

Dalam manajemen perusahaan modern saat ini, telah terjadi pergeseran strategi, yaitu dari strategi memaksimalkan keuntungan pemegang saham (mencari laba perusahaan) menjadi memaksimalkan keuntungan bagi semua yang berkepentingan dalam perusahaan (*stakeholder*), yaitu individu atau kelompok yang memiliki kepentingan dalam kegiatan perusahaan. Kelompok ini tidak hanya terdiri atas pemegang saham, tetapi juga karyawan, manajemen, pembeli, masyarakat, pemasok, distributor, dan pemerintah. Akan tetapi, konsep laba tidak dapat dikesampingkan dan merupakan alat penting bagi perusahaan untuk menciptakan manfaat bagi para pemilik kepentingan.

Menurut teori strategi dinamis dari Porter (1991), perusahaan dapat mencapai keberhasilan apabila memenuhi tiga kondisi. *Pertama*, tujuan perusahaan dan kebijakan fungsi-fungsi manajemen (seperti produksi dan pemasaran) harus secara kolektif memperlihatkan posisi terkuat dipasar. *Kedua*, tujuan dan kebijakan tersebut ditumbuhkan berdasarkan kekuatan perusahaan serta diperbarui terus (dinamis) sesuai dengan perubahan peluang dan ancaman lingkungan eksternal. *Ketiga*, perusahaan harus memiliki dan menggali kompetensi khusus sebagai pendorong untuk menjalankan perusahaan.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin kompleks dan krisis eksternal, perusahaan kecil dapat menerapkan teori "strategi berbasis sumber daya" (*resources-based strategy*). Teori ini dinilai potensial untuk memelihara keberhasilan perusahaan ketika berada dalam situasi eksternal yang bergejolak. Menurut teori ini, perusahaan dapat meraih keuntungan melalui penggunaan sumber daya yang lebih baik, yaitu dengan: (1) pola organisasi dan administrasi yang baik; (2) perpaduan aset fisik berwujud, seperti sumber daya manusia dan alam, serta aset tidak berwujud, seperti kebiasaan berpikir kreatif dan keterampilan manajerial; (3) budi daya perusahaan; (4) proses kerja dan penyesuaian yang cepat atas tuntutan baru.

## 5. Teori Strategi Generik dan Keunggulan Bersaing

Dalam karyanya yang paling terkenal *Competitive Strategy*, Michael P. Porter (1997 dan 1998) mengungkapkan beberapa strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk bersaing. Beberapa aspek inti dari teori Porter adalah: (1) persaingan merupakan inti keberhasilan dan kegagalan; (2) keunggulan bersaing dan berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan bagi langganan atau pembeli; (3) ada dua jenis dasar keunggulan bersaing, yaitu biaya rendah dan diferensiasi; (4) kedua jenis dasar keunggulan bersaing tersebut menghasilkan tiga strategi generik (Porter, 1997).

### a. Biaya Rendah

Strategi ini mengandalkan keunggulan biaya yang relatif rendah dalam menghasilkan barang dan jasa. Keunggulan biaya berasal dari pengerjaan berskala ekonomi, teknologi milik sendiri, dan akses preferensi ke bahan baku.

### b. Diferensiasi

Strategi ini berasal dari kemampuan perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa yang unik dalam industrinya dan dalam semua dimensi umum yang dihargai oleh konsumen. Diferensiasi dapat dilakukan dalam beberapa bentuk, antara lain diferensiasi produk; diferensiasi sistem penyerahan/penyampaian produk; diferensiasi dalam pendekatan pemasaran; diferensiasi dalam peralatan dan konstruksi; diferensiasi dalam citra produk.

### c. Fokus

Strategi fokus berusaha mencari keunggulan dalam segmen sasaran pasar tertentu meskipun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan.

Ada dua fokus, yaitu: (1) fokus biaya, dilakukan dengan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya; (2) fokus diferensiasi, dilakukan dengan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya, yaitu pembeli dengan pelayanan yang baik dan berbeda dengan yang lain.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi generik pada dasarnya merupakan pendekatan yang berbeda untuk menciptakan keunggulan. Melalui keunggulan bersaing, perusahaan dapat memiliki kinerja di atas rata-rata perusahaan lain. Keunggulan bersaing merupakan kinerja perusahaan yang dapat tampil di atas rata-rata.

## 6. Strategi The New 7-S's (D'Aveni)

Konsep *The New 7-S's* atau 7 kunci keberhasilan perusahaan dalam lingkungan persaingan yang sangat dinamis, meliputi pokok-pokok dasar berikut.

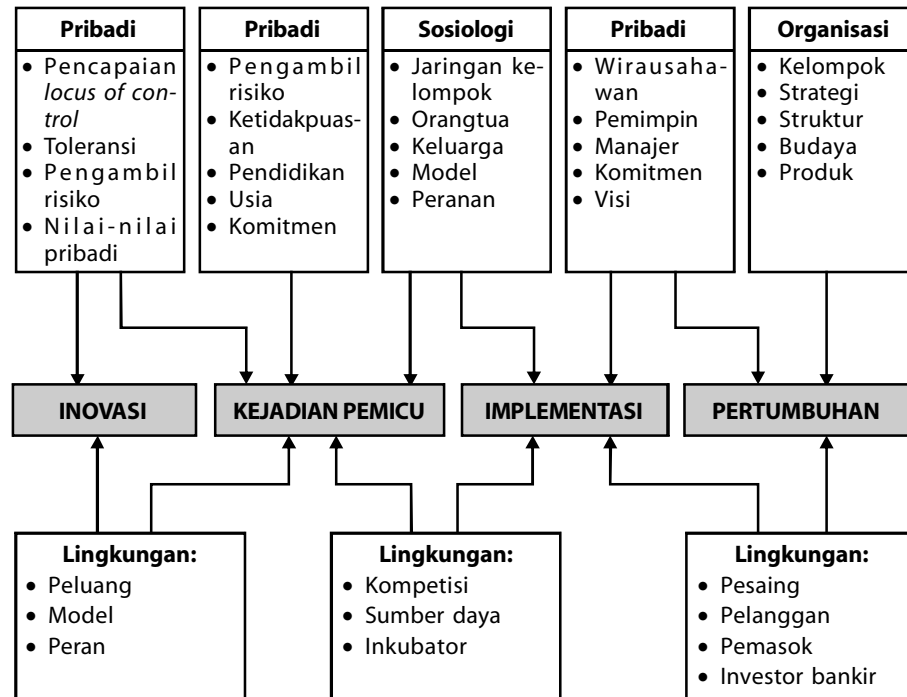
- Superior stakeholder satisfaction*, bertujuan memberikan kepuasan jauh di atas rata-rata kepada orang-orang yang berkepentingan terhadap perusahaan, tidak hanya pemegang saham, tetapi juga pemasok, karyawan, manajer, konsumen, pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.
- Soothsaying*, berfokus pada sasaran, artinya perusahaan harus mencari posisi yang tepat bagi produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan.
- Positioning for speed*, yaitu strategi dalam memosisikan perusahaan secara cepat di pasar.
- Positioning for surprise*, yaitu membuat posisi yang mencengangkan melalui barang dan jasa baru yang lebih unik dan berbeda serta memberikan nilai tambah baru sehingga konsumen lebih menyukai barang dan jasa yang diciptakan perusahaan.
- Shifting the role of the game*, yaitu mengubah pola-pola persaingan perusahaan yang dimainkan sehingga pesaing terganggu dengan pola-pola baru yang berbeda.
- Signalling strategic intent*, yaitu mengutamakan perasaan. Kedekatan dengan karyawan, relasi, dan konsumen merupakan strategi yang ampuh untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
- Simultaneous and sequential strategic thrusts*, yaitu mengembangkan faktor-faktor pendorong atau penggerak strategi secara simultan dan berurutan melalui penciptaan barang dan jasa yang selalu memberi kepuasan kepada konsumen.

## 7. Model Proses Kewirausahaan

David C. McClelland (1961: 207) mengemukakan bahwa *entrepreneurship* memiliki dua karakteristik, yaitu peranan perilaku perusahaan (*entrepreneurial role behavior*) dan (*interest in entrepreneurial occupations*). Kedua karakteristik tersebut dipengaruhi oleh *achievement*, *optimism* (*other value attitudes*), dan *entrepreneurial status or succes*.

Peranan perilaku kewirausahaan (*entrepreneurial role behavior*) menurutnya, memiliki ciri *moderate risk-taking*, *energetic*, *individual responsibility*, *knowledge of results of decisions*, *anticipation of future possibilities*, and *organizational skills*.

Menurut McClelland, *interest in entrepreneurial occupations* merupakan fungsi dari *prestige and riskiness*. Selanjutnya, menurut karya Carol Noore yang dikutip oleh Bygrave (1996: 3), proses kewirausahaan terbentuk berdasarkan proses yang berasal dari pribadi, organisasi (kelompok), dan keluarga, serta lingkungan. Dalam bagan proses kewirausahaan, Carol Noore meng gambarkannya sebagai berikut.



**Bagan 9.1. Model Proses Kewirausahaan**

**Sumber:** Wiliam D. Bygrave (1996), *The Portable MBA Entrepreneurship*

Bagan di atas menunjukkan bahwa proses kewirausahaan dipengaruhi oleh nilai-nilai pribadi, sosiologi, organisasi, dan lingkungan. Inovasi dipengaruhi oleh nilai-nilai pribadi, pencapaian, pendidikan, pengalaman, peluang, model peranan kreativitas yang berasal dari pribadi, yang juga sebagai pemicu kewirausahaan.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas, jelas bahwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) merupakan bentukan dari sifat, watak, dan nilai-nilai yang dimiliki oleh seorang wirausaha, sedangkan *entrepreneur* lebih mengarah pada perilaku orang atau pengusaha (Schumpeter, 1934; McClelland, 1961; Yuyun Wirasmita, 1992; Dun Steinhoff, 1993; Wiliam D. Bygrave, 1996).

### a. Nilai-nilai Kewirausahaan

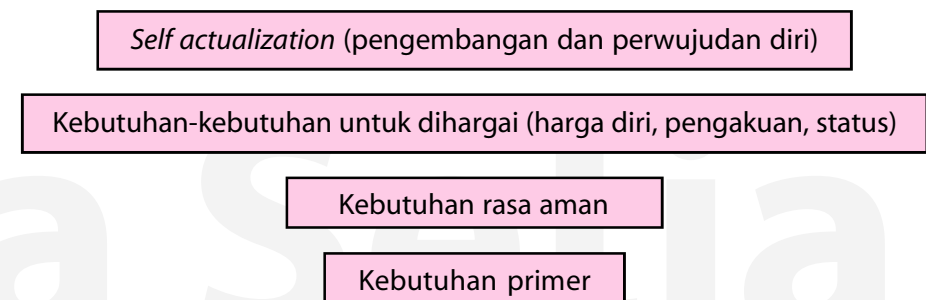
Banyak ahli telah mengemukakan konsep nilai, meskipun di antara mereka masih terdapat perbedaan. Perbedaan pengertian ini menarik untuk ditelaah, tetapi di balik perbedaan itu terdapat kesamaan definisi yang sangat menonjol. Clyde Kluckhohn (1951: 395) berpendapat bahwa nilai adalah konsepsi yang jelas, tersurat, dan tersirat dari seseorang atau kelompok tertentu mengenai yang seharusnya diinginkan yang memengaruhi pemilihan sarana dan tujuan tindakan.

Milton Rockeach (1973: 5) beranggapan bahwa nilai adalah keyakinan abadi dan cara bertindak yang khas atau tujuan hidup yang bertentangan atau berlainan. Adapun Geert Hofstede (1980: 10) menyatakan bahwa nilai merupakan kecenderungan umum untuk lebih menyukai atau memilih keadaan-keadaan tertentu dibandingkan dengan yang lain. Pandangan ini sejalan dengan pandangan Dalton E. McFachland yang melihat nilai sebagai kombinasi ide dan sikap yang mencerminkan peringkat pilihan, prioritas, motif seseorang (Reading S.G. dan Casey, 1978:8).

Apabila kita lihat definisi nilai dari George England (1974: 2) bahwa nilai merupakan kerangka kerja konseptual yang secara relatif bersifat permanen, kerangka kerja tersebut membentuk dan memengaruhi hakikat perilaku perseorangan.

Salah satu teori yang membantu untuk memahami nilai-nilai kewirausahaan yang dimiliki pengusaha kecil adalah teori Maslow.

Abraham H. Maslow (1954) menekankan dua ide dasar, yaitu (1) orang mempunyai berbagai kebutuhan, tetapi hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang dapat memengaruhi perilaku manusia; (2) kebutuhan manusia dikelompokkan dalam sebuah hierarki kepentingan. Jika satu kebutuhan terpenuhi, kebutuhan lain yang tingkatannya lebih tinggi akan muncul dan memerlukan pemuasan (Kotler, 1988: 247).



**Sumber:** Philip Kotler, *manajemen pemasaran, ed. 1, terj. Jaka Wasana, 1988, hlm. 247*

Apabila dalam konsep nilai seperti yang dikemukakan oleh para ahli tersebut merupakan bentukan peringkat pilihan, prioritas, motif, atau ide, nilai kewirausahaan akan tercermin dalam sikap dan sifat kewirausahaan, yaitu sifat keberanian, keutamaan, keteladanan, dan semangat yang bersumber pada kekuatan sendiri dari seorang pendekar kemajuan (Suparman Sumahamidjaja, 1980).

Nilai-nilai kewirausahaan identik dengan konsep nilai manajer Indonesia yang dikemukakan oleh Andreas A. Danandjaja (1986), Andreas Budihardjo (1991), dan Sidharta Poespadibrata (1993). Nilai-nilai tersebut dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu nilai pribadi dikelompokkan menjadi dua, yaitu nilai primer pragmatik dan nilai primer moralistik. Nilai primer pragmatik, di antaranya perencanaan, prestasi, produktivitas tinggi, kemampuan, kecakapan, kreativitas, kerja sama, dan kesempatan. Selanjutnya, nilai moralistik meliputi keamanan dan jaminan, martabat pribadi, kehormatan, dan ketaatan.

Seperti halnya nilai manajerial yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, nilai-nilai kewirausahaan lebih tampak dalam nilai primer pribadi daripada nilai kelompok, baik nilai primer pribadi yang bersifat pragmatik maupun nilai pribadi yang bersifat moralistik. Nilai pribadi yang bersifat pragmatik kewirausahaan dicirikan oleh kemampuan untuk melakukan usaha-usaha yang bersifat kerja keras, tegas, mengutamakan prestasi, keberanian dalam mengambil risiko yang paling moderat, produktivitas, kreativitas, inovatif, kualitas kerja komitmen, dan selalu mencari peluang. Nilai yang bersifat moralistik tercermin dalam keyakinan atau percaya diri, kehormatan, kepercayaan, kerja sama, kejujuran, keteladanan, dan keutamaan.

#### b. Perilaku Kewirausahaan

Apabila perilaku merupakan bentukan dari nilai, para ahli telah menempatkan studi motivasi dan kebutuhan pada pola-pola perilaku (McClelland, 1981). Menurut Martin L. Maehr (1973), ada tiga strategi yang dapat ditelusuri untuk menjelaskan motivasi.

Strategi *pertama*, dapat digambarkan sebagai berikut.

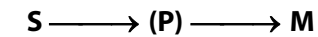


**C** adalah budaya (*culture*) atau pengalaman belajar kemasyarakatan yang diberikan oleh lingkungan tempat seseorang berkembang. **P** adalah kepribadian (*personality*) atau beberapa watak asli yang diduga akan tampak jika menghadapi situasi tertentu. **M** adalah kecenderungan

bertindak (*motivation*) yang terlihat dalam berbagai situasi yang perilakunya disebut motivasi.

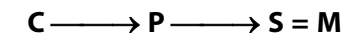
Strategi pertama menunjukkan bahwa pendidikan dan pengalaman berpengaruh pada kepribadian atau watak asli. Watak asli berpengaruh pada perilaku dan motivasi.

Strategi *kedua*, dapat digambarkan sebagai berikut.



**S** adalah situasi (*situation*) atau konteks yang berpengaruh terhadap motivasi. **(P)** adalah kepribadian (*personality*) ditempatkan dalam tanda kurung, yang menunjukkan bahwa dalam pola ini secara relatif variabel kepribadian tidak penting. Diperkirakan minatnya terarah pada aspek **S** yang langsung berpengaruh pada aspek **M**, yaitu pola perilaku yang terlihat.

Strategi *ketiga*, menggambarkan kombinasi dari kedua strategi terdahulu. Strategi ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Hal ini menggambarkan bahwa belajar dari lingkungan (**C**) akan membentuk watak-watak kepribadian tertentu (**P**) dan pola-pola ini menghasilkan perilaku motivasi yang berbeda (**M**) bergantung pada situasi atau konteks (**S**).

Baik strategi pertama, kedua maupun ketiga menggambarkan pengaruh pengalaman dan belajar terhadap kepribadian serta pengaruh kepribadian terhadap perilaku.

Ahli lainnya yang mengemukakan tentang perilaku adalah Martin L. Maehr. Ia menyatakan bahwa motif berprestasi diartikan sebagai perilaku yang timbul karena melihat standar keunggulan, sehingga dapat dinilai dari segi keberhasilan dan kegagalan.

Taksonomi pola-pola perilaku di atas secara khas menghasilkan rumusan motivasi yang meliputi kebiasaan yang mudah dikenali, seperti perubahan arah tujuan/pilihan, keuletan, dan variasi penampilan. Pola-pola taksonomi juga menunjukkan bahwa kecenderungan bertindak pada wirausaha dipengaruhi oleh kepribadian, sedangkan kepribadian tersebut dipengaruhi oleh pengalaman belajar.

Seseorang tidak akan berprestasi seandainya tidak berada dalam konteks sosial. Artinya, pranata-pranata sosial akan menentukan prestasi dan perilaku seseorang. Perilaku-perilaku tersebut dipengaruhi oleh pedoman, pengharapan, dan nilai-nilai kelompok. Perubahan peran dalam sistem

status memengaruhi motivasi berprestasi (Marten L. Maehr dan McNelly, 1969). Dengan demikian, jiwa kewirausahaan dipicu oleh nilai-nilai individu dan nilai-nilai kelompok. Banyak wirausaha yang sukses dipengaruhi oleh suasana keluarga pada masa kecil (Ahmad Sanusi, 1995: 25).

Hubungan nilai kewirausahaan dengan perilaku kewirausahaan dalam bentuk yang lebih operasional, Kathleen L. Hawkins dan Peter A. Turla (1986), membaginya dalam beberapa kelompok, meliputi:

- a. kepribadian, aspek ini dapat diamati dari segi kreativitas, disiplin diri, kepercayaan diri, keberanian dalam menghadapi risiko, memiliki dorongan, dan keinginan yang kuat;
- b. kemampuan/hubungan, operasionalnya dapat dilihat dari indikator komunikasi dan hubungan antarpersonal, kepemimpinan, dan manajemen;
- c. pemasaran, meliputi kemampuan dalam menentukan produk dan harga, periklanan, dan promosi;
- d. keahlian dalam mengatur, operasionalnya diwujudkan dalam bentuk penentuan tujuan, perencanaan, dan penjadwalan, serta pengaturan pribadi;
- e. keuangan, indikatornya adalah sikap terhadap uang dan cara mengatur uang.

Dengan demikian, cukup jelas bahwa peranan wirausaha adalah inovator dalam menggabungkan sumber-sumber bahan baru, akses pasar baru, dan pangsa pasar baru (Schumpeter, 1934). Ibnu Soedjono (1993) menamakan peran tersebut dengan *enterpreneurial action*. Wirausahalah yang membuka peluang baru, cakupan usaha baru yang menentukan kemandirian dan keberhasilan usaha. Dengan metode dan teknik baru yang lebih efisien, usaha kecil dapat meningkatkan kemandiriannya.

*Enterpreneurial action* (perilaku kewirausahaan) terbentuk atas dasar persamaan:

$$EA = f (PR, C, I, E)$$

Di mana:

EA = *Enterpreneurial Action*

PR = *Property Right*

C = *Competency/Ability*

I = *Incentive*

E = *External Environment*

(Ropple, 1990; Ibnu Soedjono, 1993: 2)

Dalam persamaan tersebut, tampak adanya hubungan fungsional, yaitu *entrepreneurial activity* (EA) merupakan fungsi dari *property right* (PR), *competency/ability* (C), *incentive* dan *external environment* (E). Diterimanya *affective abilities* di samping *cognitive abilities* sebagai bagian pendekatan *entrepreneurial*. *Affective abilities* mencakup sikap, nilai, aspirasi, perasaan, dan emosi, yang tentunya berkaitan dengan kondisi lingkungan dengan segala ekspresinya.







Dalam menghadapi persaingan pada abad ke-21, UKM dituntut untuk melakukan restrukturisasi dan reorganisasi dengan tujuan memenuhi permintaan konsumen yang semakin spesifik, berubah dengan cepat, produk berkualitas tinggi, dan harga yang murah. Salah satu upaya yang dapat dilakukan UKM adalah melalui hubungan kerja sama dengan Usaha Besar (UB). Kesadaran kerja sama ini telah melahirkan konsep *supply chain management* (SCM) pada tahun 1990-an. *Supply chain* pada dasarnya merupakan jaringan perusahaan yang secara bersama-sama bekerja untuk menciptakan dan menghantarkan suatu produk ke tangan pengguna akhir.

### A. Hakikat Kemitraan

Kemitraan dalam wirausaha sangat penting. Jika kita mempunyai ide bisnis yang brilian dan prospektif, tetapi tidak memiliki modal atau keterampilan yang dibutuhkan, bukan berarti kita harus berhenti mewujudkan mimpi. Ada banyak cara untuk mengatasinya. Di sini, kemitraan dalam wirausaha sangat penting. Apabila kekurangan modal, kita dapat meminjam kepada saudara, teman, atau bank.

#### 1. Pengertian Kemitraan

Ada perbedaan pendapat di antara para sarjana mengenai pengertian kemitraan. Untuk menambah dan memperkaya pemahaman kita me-

ngenai kemitraan, berikut ini akan dipaparkan beberapa pengertian kemitraan.

- a. Menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, mitra adalah teman, kawan kerja, pasangan kerja, rekan. Kemitraan artinya perihal hubungan atau jalinan kerja sama sebagai mitra (Dikbud, 1991).
- b. Menurut Muhammad Jafar Hafsa (1999: 43), kemitraan adalah strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan. Karena merupakan strategi bisnis, keberhasilan kemitraan sangat ditentukan oleh adanya kepatuhan di antara yang bermitra dalam menjalankan etika bisnis.
- c. Menurut Ian Linton (1991: 10), kemitraan adalah sebuah cara melakukan bisnis, yaitu pemasok dan pelanggan berniaga satu sama lain untuk mencapai tujuan bisnis bersama.
- d. Menurut Keint L. Fletcher (1987), *partnership is the relation which subsists between persons carrying on a business in common with a view of profit.*

Semua definisi tersebut belum memberikan definisi secara lengkap tentang kemitraan. Hal tersebut dikarenakan para sarjana mempunyai titik fokus yang berbeda dalam memberikan definisi tentang kemitraan.

Sekalipun demikian, perbedaan pendapat di antara para sarjana apabila dipadukan akan menghasilkan definisi yang lebih sempurna, yaitu kemitraan merupakan jalinan kerja sama usaha yang merupakan strategi bisnis yang dilakukan antara dua pihak atau lebih dengan prinsip saling membutuhkan, saling memperbesar, dan saling menguntungkan. Dalam kerja sama tersebut, tersirat adanya satu pembinaan dan pengembangan.

Dalam dunia usaha, kemitraan merupakan satu bentuk usaha bersama, yaitu para mitra usaha berbagi keuntungan atau kerugian sebagai akibat dari kegiatan investasi yang dilakukan. Dalam arti yang lebih sempit, kemitraan adalah kontrak atau perjanjian antarindividu yang dengan semangat kerja sama sepakat untuk menjalankan usaha dan memberikan kontribusi terhadap usaha dengan menyatukan kekayaan, pengetahuan, atau kegiatan, dan membagi keuntungan di antara mereka. Akan tetapi, banyak juga yang menjalin kemitraan tanpa perjanjian resmi (misalnya perjanjian sesama teman) hanya atas dasar rasa saling percaya. Dalam hal ini, wirausaha muncul dan berkembang dalam pergaulan sosial di antara

pelakunya. Mereka dituntut untuk menjalin kemitraan dalam berbagai aspek kegiatan wirausaha. Untuk itu, mereka harus mengetahui dan memahami prinsip-prinsip kemitraan.

Menurut Astamoen (2005: 219), ada lima faktor yang harus diperhatikan dalam membangun kemitraan, yaitu (1) saling mengerti dan memahami; (2) saling bermanfaat; (3) saling menerima dan memberi; (4) saling memercayai; (5) amanah.

## 2. Pengertian Kemitraan Menurut Peraturan Perundangan

Definisi kemitraan menurut peraturan perundang-undangan yang telah dibakukan sebagai berikut.

- a. Menurut Undang-Undang Nomor 9 tahun 1995 tentang Usaha Kecil, Pasal 1 angka 8, "Kemitraan adalah kerja sama usaha antara Usaha Kecil dengan Usaha Menengah atau dengan Usaha Besar disertai pembinaan dan Pengembangan oleh Usaha Menengah atau Usaha Besar dengan memperlihatkan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan."
- b. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 44 tahun 1997 tentang kemitraan, Pasal 1 angka 1, "Kemitraan adalah kerja sama usaha antara Usaha Kecil dengan Usaha Menengah dan atau Usaha Besar dengan memperlihatkan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan."

## 3. Unsur-unsur Kemitraan

Pada dasarnya, kemitraan merupakan kegiatan saling menguntungkan dengan berbagai bentuk kerja sama dalam menghadapi dan memperkuat satu sama lainnya. Julius Bobo menyatakan bahwa tujuan utama kemitraan adalah mengembangkan pembangunan yang mandiri dan berkelanjutan (*self-propelling growth scheme*) dengan landasan dan struktur perekonomian yang kukuh dan berkeadilan dengan ekonomi rakyat sebagai tulang punggung utamanya.

Kemitraan mengandung beberapa unsur pokok yang merupakan kerja sama usaha dengan prinsip saling menguntungkan, saling memperkuat, dan saling memerlukan, yaitu sebagai berikut.

### a. Kerja Sama Usaha

Dalam konsep kerja sama usaha melalui kemitraan, jalinan kerja sama yang dilakukan antara perusahaan besar atau menengah dengan per-

usahaan kecil didasarkan pada kesejajaran kedudukan atau mempunyai derajat yang sama terhadap kedua belah pihak yang bermitra. Hal ini berarti bahwa hubungan kerja sama yang dilakukan antara pengusaha besar atau menengah dengan pengusaha kecil mempunyai kedudukan yang setara dengan hak dan kewajiban timbal-balik sehingga tidak ada pihak yang dirugikan, tidak ada yang mengeksploitasi satu sama lain dan tumbuh berkembangnya rasa saling percaya di antara para pihak dalam mengembangkan usahanya.

### b. Pengusaha Besar atau Menengah dengan Pengusaha Kecil

Dengan hubungan kerja sama melalui kemitraan, pengusaha besar atau menengah dapat menjalin hubungan kerja sama yang saling menguntungkan dengan pengusaha kecil atau pelaku ekonomi lainnya, sehingga pengusaha kecil akan lebih berdaya dan tangguh dalam berusaha demi tercapainya kesejahteraan.

### c. Pembinaan dan Pengembangan

Pada dasarnya, yang membedakan hubungan kemitraan dan hubungan dagang biasa adalah adanya pembinaan dari pengusaha besar terhadap pengusaha kecil atau koperasi yang tidak ditemukan pada hubungan dagang biasa. Bentuk pembinaan dalam kemitraan, antara lain pembinaan dalam mengakses modal yang lebih besar, pembinaan manajemen usaha, pembinaan peningkatan sumber daya manusia (SDM), pembinaan manajemen produksi, pembinaan mutu produksi, serta pembinaan dalam pengembangan aspek institusi kelembagaan, fasilitas alokasi, dan investasi.

## 4. Prinsip-prinsip Kemitraan

Prinsip-prinsip kemitraan pada hakikatnya adalah sebagai berikut.

### a. Saling Memerlukan

Menurut John L. Mariotti (1999: 51), kemitraan merupakan rangkaian proses yang dimulai dengan mengenal calon mitranya, mengetahui posisi keunggulan dan kelemahan usahanya.

Pemahaman dalam keunggulan tersebut akan menghasilkan sinergi yang berdampak pada efisiensi, turunya biaya produksi, dan sebagainya. Dalam hal penerapannya dalam kemitraan, perusahaan besar dapat menghemat tenaga dalam mencapai target tertentu dengan menggunakan tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan kecil.

Sebaliknya, perusahaan yang lebih kecil, umumnya relatif lemah dalam hal kemampuan teknologi, memperoleh permodalan, dan sarana produksi melalui teknologi dan sarana produksi yang dimiliki oleh perusahaan besar.

#### *b. Saling Memperkuat*

Dalam kemitraan usaha, sebelum kedua belah pihak mulai bekerja sama, pasti ada suatu nilai tambah yang ingin diraih oleh masing-masing pihak yang bermitra.

Selain diwujudkan dalam bentuk nilai ekonomi, seperti peningkatan modal dan keuntungan, perluasan pangsa pasar, ada juga nilai tambah yang nonekonomi, seperti peningkatan kemampuan manajemen, penguasaan teknologi, dan kepuasan tertentu. Keinginan ini merupakan konsekuensi logis dan alamiah dari adanya kemitraan. Keinginan tersebut harus didasari sampai sejauh mana kemampuan untuk memanfaatkan keinginan tersebut dan untuk memperkuat keunggulan-keunggulan yang dimilikinya. Dengan bermitra, terjadi sinergi antara para pelaku yang bermitra sehingga nilai tambah yang diterima akan lebih besar. Dengan demikian, terjadi saling mengisi atau saling memperkuat dari kekurangan pihak yang bermitra.

Dengan motivasi ekonomi tersebut, prinsip kemitraan dapat didasarkan pada saling memperkuat. Kemitraan juga mengandung makna sebagai tanggung jawab moral. Hal ini karena pengusaha besar atau menengah harus membimbing dan membina pengusaha kecil yang menjadi mitranya agar mampu (berdaya) mengembangkan usahanya sehingga menjadi mitra yang andal dan tangguh dalam meraih keuntungan untuk kesejahteraan bersama. Hal ini harus disadari oleh masing-masing pihak yang bermitra, yaitu memahami bahwa mereka memiliki perbedaan, menyadari keterbatasan masing-masing, baik yang berkaitan dengan manajemen, penguasaan ilmu pengetahuan maupun penguasaan sumber daya, baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia (SDM).

#### *c. Saling Menguntungkan*

Salah satu maksud dan tujuan kemitraan usaha adalah *win-win solution partnership*, kesadaran, dan saling menguntungkan. Adanya kemitraan ini tidak berarti para partisipan harus memiliki kemampuan dan kekuatan yang sama, tetapi yang esensi dan lebih utama adalah adanya posisi tawar yang setara berdasarkan peran masing-masing. Kemitraan ini, terutama dalam hubungan timbal-balik, bukan seperti kedudukan antara buruh dan

majikan, atau atasan kepada bawahan sebagai adanya pembagian risiko dan keuntungan proporsional. Di sinilah letak kekhasan dan karakter dari kemitraan usaha.

Berpedoman pada kesejajaran kedudukan atau derajat yang setara bagi masing-masing pihak yang bermitra, tidak ada pihak yang tereksplorasi dan dirugikan, tetapi justru memunculkan rasa saling percaya di antara para pihak, sehingga akhirnya dapat meningkatkan keuntungan atau pendapatan melalui pengembangan usahanya.

### **5. Tujuan Kemitraan**

Kemitraan yang dihasilkan merupakan proses yang dibutuhkan bersama oleh pihak yang bermitra dengan tujuan memperoleh nilai tambah. Hanya dengan kemitraan yang saling menguntungkan, saling membutuhkan, dan saling memperkuat dunia usaha, baik kecil maupun menengah akan mampu bersaing. Adapun secara lebih terperinci tujuan kemitraan meliputi beberapa aspek berikut.

#### *a. Tujuan dari Aspek Ekonomi*

Dalam kondisi yang ideal, tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan kemitraan secara lebih konkret, yaitu: (1) meningkatkan pendapatan usaha kecil dan masyarakat; (2) meningkatkan perolehan nilai tambah bagi pelaku kemitraan; (3) meningkatkan pemerataan dan pemberdayaan masyarakat dan usaha kecil; (4) meningkatkan pertumbuhan ekonomi pedesaan, wilayah, dan nasional; (5) memperluas kesempatan kerja; (6) meningkatkan ketahanan ekonomi nasional (Mohammad Jafar Hafisah, 1999: 63).

#### *b. Tujuan dari Aspek Sosial dan Budaya*

Kemitraan usaha dirancang sebagai bagian dari upaya pemberdayaan usaha kecil. Pengusaha besar berperan sebagai faktor percepatan pemberdayaan usaha kecil sesuai kemampuan dan kompetensinya dalam mendukung mitra usahanya menuju kemandirian usaha. Dengan kata lain, kemitraan usaha yang dilakukan oleh pengusaha besar yang telah mapan dengan pengusaha kecil sekaligus sebagai tanggung jawab sosial pengusaha besar untuk ikut memberdayakan usaha kecil agar tumbuh menjadi pengusaha yang tangguh dan mandiri.

Adapun wujud tanggung jawab sosial dapat berupa pembinaan dan bimbingan kepada pengusaha kecil. Dengan pembinaan dan bimbingan yang terus-menerus, pengusaha kecil dapat tumbuh dan

berkembang sebagai komponen ekonomi yang tangguh dan mandiri. Pada pihak lain, tumbuh-berkembangnya kemitraan usaha akan disertai dengan tumbuhnya pusat-pusat ekonomi baru yang semakin berkembang sehingga sekaligus dapat merupakan upaya pemerataan pendapatan sehingga dapat mencegah kesenjangan sosial.

Kesenjangan (Julius Bobo, 1995: 53) diakibatkan oleh pemilikan sumber daya produksi dan produktivitas yang tidak sama di antara pelaku ekonomi. Oleh karena itu, kelompok masyarakat dengan kepemilikan faktor produksi terbatas dan produktivitas rendah akan menghasilkan tingkat kesejahteraan yang rendah pula.

### c. Tujuan dari Aspek Teknologi

Secara faktual, usaha kecil biasanya mempunyai skala usaha yang kecil dari sisi modal, penggunaan tenaga kerja ataupun orientasi pasarnya. Demikian pula, dengan status usahanya yang bersifat pribadi atau kekeluargaan; tenaga kerja berasal dari lingkungan setempat; kemampuan mengadopsi teknologi, manajemen, dan administratif sangat sederhana; dan struktur permodalannya sangat bergantung pada modal tetap.

Sehubungan dengan keterbatasan khususnya teknologi pada usaha kecil, pengusaha besar dalam melaksanakan pembinaan dan pengembangan terhadap pengusaha kecil, meliputi juga memberikan bimbingan teknologi. Teknologi (Dikbud, 1999: 54) dilihat dari arti kata bahasanya adalah ilmu yang berkenaan dengan teknik. Oleh karena itu, bimbingan teknologi yang dimaksud adalah berkenaan dengan teknik berproduksi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi.

### d. Tujuan dari Aspek Manajemen

- 1) Peningkatan produktivitas individu yang melaksanakan kerja.
- 2) Peningkatan produktivitas organisasi dalam kerja yang dilaksanakan.

Dengan kemitraan, pengusaha kecil umumnya tingkat manajemen usaha rendah, diharapkan memperoleh pembenahan manajemen, peningkatan kualitas sumber daya manusia, serta pematapan organisasi.

## B. Pentingnya Kemitraan Antarwirausaha

### 1. Pola Kemitraan Usaha

Persahabatan, kesetiaan, dan rasa saling percaya antara industri yang satu dengan yang lain memegang peran penting dalam menciptakan

ruang pasar tanpa pesaing, kemudian memunculkan konsep *blue ocean strategy*.

Kerja sama antara perusahaan di Indonesia, dalam hal ini antara UKM dan UB, dikenal dengan istilah kemitraan (Peraturan Pemerintah No. 44 tahun 1997 tentang Kemitraan). Kemitraan harus disertai pembinaan UB terhadap UKM yang memerhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan. Kemitraan merupakan strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan. Kemitraan merupakan rangkaian proses yang dimulai dengan mengenal calon mitranya, mengetahui posisi keunggulan dan kelemahan usahanya, memulai membangun strategi, melaksanakan, memonitor, dan mengevaluasi sampai target tercapai.

Pola kemitraan antara UKM dan UB di Indonesia yang telah dibakukan, menurut UU No. 9 tahun 1995 tentang Usaha Kecil dan PP No. 44 tahun 1997 tentang Kemitraan, terdiri atas lima pola berikut.

#### a. Inti Plasma

Pola pertama, yaitu inti plasma merupakan hubungan kemitraan antara UKM dan UB sebagai inti membina dan mengembangkan UKM yang menjadi plasmanya dalam menyediakan lahan, penyediaan sarana produksi, pemberian bimbingan teknis manajemen usaha dan produksi, perolehan, penguasaan dan peningkatan teknologi yang diperlukan bagi peningkatan efisiensi dan produktivitas usaha. Dalam hal ini, UB mempunyai tanggung jawab sosial (*corporate social responsibility*) untuk membina dan mengembangkan UKM sebagai mitra usaha untuk jangka panjang.

#### b. Subkontrak

Pola kedua, yaitu subkontrak merupakan hubungan kemitraan UKM dan UB, yang di dalamnya UKM memproduksi komponen yang diperlukan oleh UB sebagai bagian dari produksinya. Subkontrak sebagai sistem yang menggambarkan hubungan antara UB dan UKM. UB sebagai perusahaan induk (*parent firma*) meminta kepada UKM selaku subkontraktor untuk mengerjakan seluruh atau sebagian pekerjaan (komponen) dengan tanggung jawab penuh pada perusahaan induk. Selain itu, dalam pola ini, UB memberikan bantuan berupa kesempatan perolehan bahan baku, bimbingan dan kemampuan teknis produksi, penguasaan teknologi, dan pembiayaan.

### c. *Dagang Umum*

Pola ketiga, yaitu dagang umum merupakan hubungan kemitraan UKM dan UB, yang di dalamnya UB memasarkan hasil produksi UKM atau UKM memasok kebutuhan yang diperlukan oleh UB sebagai mitranya. Dalam pola ini, UB memasarkan produk atau menerima pasokan dari UKM untuk memenuhi kebutuhan yang diperlukan oleh UB.

### d. *Keagenan*

Pola keempat, yaitu keagenan merupakan hubungan kemitraan antara UKM dan UB, yang di dalamnya UKM diberi hak khusus untuk memasarkan barang dan jasa UB sebagai mitranya. Pola keagenan merupakan hubungan kemitraan, di mana pihak prinsipal memproduksi atau memiliki sesuatu, sedangkan pihak lain (agen) bertindak sebagai pihak yang menjalankan bisnis tersebut dan menghubungkan produk yang bersangkutan langsung dengan pihak ketiga.

### e. *Waralaba*

Pola kelima, yaitu waralaba merupakan hubungan kemitraan, yang di dalamnya pemberi waralaba memberikan hak penggunaan lisensi, merek dagang, dan saluran distribusi perusahaannya kepada penerima waralaba dengan disertai bantuan bimbingan manajemen. Dalam pola ini, UB yang bertindak sebagai pemberi waralaba menyediakan penjaminan yang diajukan oleh UKM sebagai penerima waralaba kepada pihak ketiga.

Kemitraan dengan UB sangat penting bagi pengembangan UKM. Kunci keberhasilan UKM dalam persaingan, baik di pasar domestik maupun pasar global adalah membangun kemitraan dengan perusahaan-perusahaan besar. Pengembangan UKM dianggap sulit tanpa melibatkan partisipasi usaha-usaha besar. Dengan kemitraan, UKM dapat melakukan ekspor melalui perusahaan besar yang sudah menjadi eksportir. Setelah merasa kuat, UKM dapat melakukan ekspor sendiri. Di samping itu, kemitraan merupakan salah satu solusi untuk mengatasi kesenjangan antara UKM dan UB. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tumbuh-kembangnya UKM di Indonesia tidak terlepas dari fungsinya sebagai mitra UB yang terikat dalam pola kemitraan usaha.

Manfaat yang dapat diperoleh bagi UKM dan UB yang melakukan kemitraan, di antaranya meningkatnya produktivitas; efisiensi; jaminan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas; menurunkan risiko kerugian; memberikan *social benefit* yang cukup tinggi; dan meningkatkan ketahanan

ekonomi secara nasional. Kemanfaatan kemitraan dapat ditinjau dari tiga sudut pandang. *Pertama*, sudut pandang ekonomi, kemitraan usaha menuntut efisiensi, produktivitas, peningkatan kualitas produk, menekan biaya produksi, mencegah fluktuasi suplai, menekan biaya penelitian dan pengembangan, dan meningkatkan daya saing. *Kedua*, sudut moral, kemitraan usaha menunjukkan upaya kebersamaan dan kesetaraan. *Ketiga*, sudut pandang sosial-politik, kemitraan usaha dapat mencegah kesenjangan sosial, kecemburuan sosial, dan gejolak sosial-politik. Kemanfaatan ini dapat dicapai selama kemitraan yang dilakukan didasarkan pada prinsip saling memperkuat, memerlukan, dan menguntungkan.

Keberhasilan kemitraan usaha sangat ditentukan oleh adanya kepatuhan di antara yang bermitra dalam menjalankan etika bisnisnya. Pelaku-pelaku yang terlibat langsung dalam kemitraan harus memiliki dasar-dasar etika bisnis yang dipahami dan dianut bersama sebagai titik tolak dalam menjalankan kemitraan. Menurut Keraf (1995), etika adalah refleksi kritis dan rasional mengenai nilai dan norma moral yang menentukan dan terwujud dalam sikap dan pola perilaku hidup manusia, baik sebagai pribadi maupun kelompok. Dengan demikian, keberhasilan kemitraan usaha bergantung pada adanya kesamaan nilai, norma, sikap, dan perilaku dari para pelaku yang menjalankan kemitraan tersebut.

Di samping itu, ada banyak prasyarat dalam melakukan kemitraan usaha antara UKM dan UB, di antaranya adalah komitmen yang kuat antara pihak-pihak yang bermitra. Kemitraan usaha memerlukan kesiapan yang akan bermitra, terutama pada pihak UKM yang umumnya penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologinya masih rendah, agar mampu berperan sebagai mitra yang andal. Pembinaan manajemen, peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan pematangan organisasi usaha mutlak harus diserasikan dan diselaraskan, sehingga kemitraan usaha dapat dijalankan memenuhi kaidah-kaidah yang semestinya.

Kegagalan kemitraan pada umumnya disebabkan oleh fondasi dari kemitraan yang kurang kuat dan hanya didasari oleh belas kasihan semata atau atas dasar paksaan pihak lain, bukan atas kebutuhan untuk maju dan berkembang bersama dari pihak-pihak yang bermitra. Hal ini karena kemitraan yang tidak didasari oleh etika bisnis (nilai, moral, sikap, dan perilaku) yang baik, dapat menyebabkan kemitraan tidak dapat berjalan dengan baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa berjalan-tidaknya kemitraan usaha, dalam hal ini antara UKM dan UB, bergantung pada kesetaraan nilai-nilai, moral, sikap, dan perilaku dari para pelaku

kemitraan. Dengan kata lain, keberhasilan kemitraan usaha bergantung adanya kesetaraan budaya organisasi.

## 2. **Kemitraan sebagai Strategi Kewirausahaan**

Dalam persaingan global yang semakin ketat, kewirausahaan merupakan solusi yang tepat untuk memanfaatkan berbagai peluang ekonomi berskala kecil atau menengah. Di Indonesia, Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) berupaya memfasilitasi kegiatan-kegiatan ekonomi berskala kecil dan menengah dengan harapan peluang-peluang usaha yang ada dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk meningkatkan taraf ekonomi masyarakat.

Saat ini, kemitraan sudah menjadi satu strategi wirausaha untuk menciptakan dan meningkatkan daya saing perusahaan. Strategi adalah komitmen dan tindakan yang diambil oleh perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan keunggulan kompetitifnya atau daya saing pasar. Apabila dilaksanakan dengan berhasil, strategi ini akan menciptakan perusahaan yang mampu memanfaatkan sumber dayanya secara efektif dan efisien.

Dalam dunia bisnis yang nyata, kemitraan yang dijalin oleh para wirausahawan dapat berupaya usaha bagi hasil, kemitraan terbatas, dan kemitraan penuh.



### **C. Bentuk Kemitraan Antarwirausaha**

Dasar dilakukannya kemitraan adalah kebutuhan yang dirasakan oleh pihak yang akan bermitra; persoalan intern dan ekstern yang dihadapi dalam mengembangkan agribisnis; kegiatan yang dijalankan dapat memberikan manfaat nyata yang bersifat *mutual benefit* bagi pihak-pihak yang bermitra.

#### 1. **Kemitraan Vertikal**

*Kemitraan vertikal* adalah strategi perusahaan dengan membagi ke unit di bawahnya dalam mata rantai produksi perdagangan.

Pola dari kemitraan vertikal, yaitu:

- a. pola inti plasma (PIR), pola penghela, dan pola pengelola;
- b. pola subkontrak;

- c. pola dagang umum;
- d. pola waralaba.

#### 2. **Kemitraan Horizontal**

*Kemitraan horizontal* adalah upaya pihak-pihak yang bermitra dengan membagi beban tertentu yang merendahkan daya saing, untuk menghadapi bersama para pesaing.

Hal-hal yang termasuk kemitraan horizontal, yaitu:

- a. ikatan tindakan meningkatkan nilai tambah;
- b. ikatan konsultasi/bantuan teknis;
- c. ikatan kompetitor.

#### 3. **Kemitraan Agribisnis dengan Bentuk Ikatan**

- a. merek dagang bersama;
- b. memasang iklan bersama;
- c. melakukan promosi bersama;
- d. saling dukung produksi;
- e. jual grosir;
- f. kantor pemasaran bersama;
- g. penyaluran bersama;
- h. jaringan servis bersama;
- i. kantor dan angkutan penjualan bersama.

#### 4. **Kemitraan Produksi dengan Bentuk Ikatan**

- a. sistem logistik bersama;
- b. memakai komponen produksi bersama;
- c. penggunaan fasilitas transportasi bersama;
- d. kontrol kualitas bersama.

Proses dari adanya pengembangan kemitraan adalah membangun hubungan dengan calon mitra; mengerti kondisi bisnis pihak yang bermitra; mengembangkan strategi dan menilai detail bisnis; mengembangkan program; memulai pelaksanaan; memonitor dan mengevaluasi perkembangan.

Manfaat dari kemitraan untuk usaha kecil, di antaranya dapat dirancang dalam skala ekonomis, berorientasi pasar, terpadu usaha komersial;

kendala-kendala usaha kecil dapat diatasi; termanfaatkannya kepedulian dari perusahaan besar swasta/BUMN terhadap pengusaha kecil melalui program *Corporate Social Responsibility* (CSR).

## D. Jejaring Usaha dan Negosiasi

### 1. Jaringan Bisnis

Jaringan bisnis mempunyai ciri adanya hubungan bisnis jangka panjang yang didasarkan pada asas tolong-menolong dan saling percaya. Kendala yang dihadapi dalam membentuk jaringan bisnis adalah sebagai berikut.

- a. Nilai, semangat, asas yang dapat digunakan sebagai perekat antar-pelaku usaha kecil dan menengah sehingga hubungan bisnis jangka panjang tetap berlangsung.
- b. Pemula dalam jaringan bisnis akan bersaing dengan jaringan bisnis yang mapan.
- c. Belum adanya gambaran yang jelas tentang jaringan bisnis bagi pengusaha kecil dan menengah.
- d. Minimnya sumber daya yang memadai dalam membentuk jaringan.

### 2. Jejaring untuk Kelanjutan Wirausaha

Astamoen (2005) mengatakan bahwa sebuah jejaring dibentuk oleh hubungan-hubungan pribadi dan organisasi. Astamoen (2005) mengatakan bahwa jejaring terdiri atas dua kategori, yaitu *networking* terencana atau strategis dan *networking* yang tidak terencana.

Dalam memperluas jejaring, Astamoen (2005) memberikan beberapa petunjuk berikut:

- a. menunjukkan sikap santun, ramah, senyum, perhatian, dan peduli;
- b. memberikan perhatian, gagasan atau pendapat;
- c. membangun dan menciptakan kesejahteraan bersama.

Dalam dunia bisnis, jejaring atau *network* terdiri atas organisasi wirausaha yang menawarkan berbagai jenis sumber untuk memulai atau meningkatkan kegiatan wirausaha. Kunci utama untuk keberhasilan ini adalah tersedianya sumber daya manusia yang memadai.

Sebagaimana diketahui, kegiatan wirausaha saat ini berkembang sangat pesat. Cara menjangkau konsumen, merancang produk/layanan, menjangkau konsumen, memanfaatkan teknologi mutakhir, menyampai-

kan pesan-pesan pemasaran secara efektif, dan bentuk dukungan seperti yang diharapkan oleh konsumen adalah beberapa isu yang dapat berubah dalam waktu singkat. Bagi wirausahawan, jejaring merupakan sarana untuk menghubungkan usaha dengan pasar, pegawai, dan pemasok. Saat ini, penciptaan jejaring merupakan suatu keharusan, bukan suatu pilihan.

Jejaring sosial dalam kegiatan wirausaha sangat bermanfaat bagi individu-individu dan organisasi. Jejaring yang lebih terbuka dengan melibatkan lebih banyak hubungan sosial lebih memungkinkan untuk memperkenalkan banyak gagasan dan peluang baru kepada para pelaku usaha. Sekelompok teman yang hanya melakukan sejumlah hal bersama-sama dapat berbagi pengetahuan dan kesempatan. Sekelompok individu yang mempunyai ikatan dengan dunia sosial yang lebih luas akan memperoleh akses informasi yang lebih terbuka. Dengan demikian, jika individu-individu mampu membangun lebih banyak jejaring, mereka akan memperoleh peluang lebih besar untuk meraih keberhasilan.

### 3. Negosiasi

Negosiasi merupakan pertemuan antara dua orang atau kubu yang masing-masing berada di posisi yang sesuai dengan kepentingan masing-masing dengan tujuan mendapatkan kepuasan yang diharapkan.

Negosiasi merupakan metode untuk mencapai perjanjian dengan unsur kooperatif ataupun kompetitif. Intisari negosiasi adalah kompromi.

Tiga perkiraan kondisi yang menentukan negosiasi dibutuhkan atau tidak, yaitu: (1) adanya konflik kepentingan antarpihak yang berkepentingan; (2) adanya dualisme kemungkinan pemecahan yang terbaik; (3) adanya peluang kompromis yang dapat dirumuskan kedua belah pihak yang berkepentingan.

#### a. Kondisi yang Membutuhkan Negosiasi

- 1) adanya konflik kepentingan;
- 2) masih adanya berbagai cara pemuasan kepentingan kedua belah pihak;
- 3) adanya peluang untuk kompromi;

#### b. Prasyarat Melakukan Negosiasi

- 1) adanya isu yang jelas dari pihak-pihak berkepentingan dan yang perlu dinegosiasikan;
- 2) adanya kemauan untuk mengambil dan memberi;

- 3) adanya kepercayaan satu sama lain;
  - 4) setiap pelaku negosiasi mempunyai wewenang yang cukup untuk mengikat.
- c. *Prinsip Melakukan Negosiasi*
- 1) pisahkan kehendak pribadi dengan isu pembicaraan;
  - 2) fokus pada kepentingan, bukan pada kedudukan;
  - 3) kembangkan pilihan-pilihan yang menguntungkan kedua belah pihak;
  - 4) tetap pada kriteria objektif.
- d. *Pendekatan Umum Negosiasi*
- 1) perang tawar-menawar, usaha menggunakan kekuatan dalam memperjuangkan kepentingan yang bertentangan;
  - 2) pemecahan masalah bersama, usaha menggunakan kepercayaan menyelesaikan kepentingan bersama.
- e. *Prinsip-prinsip Dasar dalam Melakukan Negosiasi*
- 1) datanglah sebagai pemecah masalah, bukan menimbulkan masalah;
  - 2) tujuan harus dicapai dengan efisien dan tepat waktu;
  - 3) keras dalam menghadapi masalah, tetapi lembut dalam menghadapi orang;
  - 4) majulah dengan semangat percaya pada setiap orang;
  - 5) carilah perhatian dan keinginan setiap orang;
  - 6) jangan memberi kata mati;
  - 7) kembangkan semua alternatif yang dapat dipilih;
  - 8) cobalah mencapai hasil berdasarkan ketentuan-ketentuan yang tidak memihak;
  - 9) hasil merupakan prinsip, bukan memojokkan orang lain.
- f. *Tahap Akhir Negosiasi Disusun Draft Kontrak yang Terdiri Atas*
- 1) legalitas yang menandatangani;
  - 2) definisi-definisi;
  - 3) lingkup kerja sama;
  - 4) syarat-syarat;
  - 5) ketentuan mengikat secara hukum;
  - 6) tanda tangan kedua belah pihak.

- g. *Ragam Kemungkinan Negosiasi Pengusaha Kecil dengan Pihak Lain Negosiasi*
- 1) pengusaha kecil-bank;
  - 2) pengusaha kecil-pemasok;
  - 3) pengusaha kecil-pembeli/pelanggan;
  - 4) pengusaha kecil-pemerintah;
  - 5) pengusaha kecil-karyawan.
- h. *Sasaran Negosiasi*
- 1) kredit bunga + angsuran;
  - 2) syarat penyerahan, diskon;
  - 3) harga layanan purna jual;
  - 4) keringanan pajak, proteksi, bantuan pembinaan;
  - 5) gaji tunjangan jam kerja.
- i. *Empat Tahap Negosiasi*
- 1) persiapan (*preparation*);
  - 2) berargumentasi (*argue*);
  - 3) mengusulkan (*propose*);
  - 4) tawar-menawar (*bargain*).
- j. *Persiapan*
- 1) penentuan sasaran: prioritas;
  - 2) informasi: permasalahan (*issue*);
  - 3) konsesi dan strategi;
  - 4) kelompok perundingan.
- k. *Hal-hal yang Sebaiknya Dihindari*
- 1) memotong/mengganggu pembicaraan (*interrupting*);
  - 2) menyerang pembicaraan orang lain;
  - 3) menyalahkan orang lain;
  - 4) menunjukkan diri pandai atau menggurui;
  - 5) terlalu banyak bicara;
  - 6) berbicara dengan ucapan-ucapan kasar;
  - 7) hal-hal memaki lawan nego/perundingan.
- l. *Hal-hal yang Sebaiknya Dilakukan*
- 1) mendengarkan dengan baik setiap pembicaraan;
  - 2) mengajukan pertanyaan untuk kejelasan;



- 3) meringkaskan permasalahan dan pembicaraan sewajarnya;
- 4) mengajukan pertanyaan kepada lawan nego/perundingan tentang permasalahan dan penilaian di pihaknya dan alasannya;
- 5) tidak/jangan mengikatkan diri dengan usul-usul dan penjelasan yang diajukan oleh lawan perunding;
- 6) mengkaji kesediaan pengikat diri lawan perundingan cari dan dapatkan petunjuk-petunjuk perihal prioritas mereka;
- 7) menggali informasi lebih jauh dan lebih mendalam tentang keinginan sasaran dan hal-hal lain dari lawan nego/runding Anda.

*m. Mengusulkan*

- 1) ajukan suatu usulan atau rencana usulan guna mengatasi argumentasi;
- 2) usulan yang tidak realistis akan memperpanjang waktu berargumentasi;
- 3) usulan harus ditujukan pada kebutuhan dan pemecahan masalah pihak-pihak yang akan berunding;
- 4) usulan dapat digunakan sebagai sarana untuk memancing tanggapan pihak lawan bernego/berunding;
- 5) konsesi pembuka sebaiknya kecil atau sedikit terlebih dahulu;
- 6) kondisi pembuka/awal harus cukup luas.

*n. Tawar-menawar*

- 1) perhatikan selalu sasaran Anda;
- 2) tentukan yang Anda inginkan dengan memberikan sesuatu sebagai imbalan yang Anda inginkan;
- 3) buatlah daftar dan tempatkan tawaran dan yang Anda tawarkan di depan Anda;
- 4) berikan tanda untuk yang memungkinkan pihak lawan mau berunding dengan persyaratan yang Anda ajukan;
- 5) perhatikan dan ingatlah selalu hal-hal yang disebutkan dan kaitkan selalu setiap permasalahan dalam setiap perundingan untuk mencapai sasaran yang diinginkan.

*o. Penilaian Calon Negosiator*

- 1) suara yang tegas;
- 2) keterampilan nonverbal;
- 3) ketenangan dan kalem;
- 4) terampil dalam menggunakan alat peraga;

- 5) berwawasan luas dalam hubungan bisnis;
- 6) menguasai masalah mengenai isu yang akan dinegosiasikan;
- 7) penampilan yang baik;
- 8) pandai mengelaborasi pembicaraan;
- 9) pandai melihat informasi yang kurang fleksibel, tidak kaku;
- 10) pandai mengemukakan pikiran dengan jelas bagi pendengar;
- 11) dapat menjadi pendengar yang baik;
- 12) mempunyai tekad yang baik terhadap keinginan;
- 13) terlatih dalam cara berpikir analitis;
- 14) mempunyai daya tahan terhadap frustrasi tinggi;
- 15) tidak suka membuka rahasia;
- 16) percaya diri yang tinggi;
- 17) menyukai pekerjaan negosiasi.





Hal pertama yang harus dilakukan dalam memulai usaha baru adalah analisis/studi kelayakan usaha. Salah satu caranya adalah mengadakan penelitian secara komprehensif dan sistematis tentang variabel strategis yang menentukan kelayakan dan kemampuan memperoleh laba dari usaha baru dalam jangka panjang.

## A. Hakikat Studi Kelayakan Usaha

### 1. Definisi Studi Kelayakan Usaha

Studi kelayakan bisnis/usaha adalah kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang usaha atau bisnis yang akan dijalankan, dalam rangka menentukan layak atau tidaknya usaha tersebut dijalankan (Kasmir dan Jakfar, 2003: 10). Objek yang diteliti tidak hanya pada bisnis atau usaha yang besar, tetapi juga pada bisnis atau usaha yang sederhana.

Kelayakan artinya penelitian yang dilakukan secara mendalam untuk menentukan usaha yang dijalankan akan memberikan manfaat yang lebih besar dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan. Dengan kata lain, kelayakan dapat diartikan sebagai usaha yang dijalankan akan memberikan keuntungan finansial dan nonfinansial sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Layak di sini diartikan dengan memberikan keuntungan tidak hanya bagi perusahaan yang menjalankannya, tetapi juga bagi investor, kreditur, pemerintah, dan masyarakat luas.

Pada umumnya, studi kelayakan bisnis akan menyangkut tiga aspek (Suad Husnan, 1995: 6), yaitu:

- manfaat ekonomis bagi usaha (sering pula disebut manfaat finansial), berarti usaha yang akan dijalankan cukup menguntungkan dibandingkan dengan risikonya;
- manfaat ekonomis usaha bagi negara tempat usaha tersebut dilaksanakan (sering disebut *manfaat ekonomi nasional*);
- manfaat sosial usaha bagi masyarakat sekitar.

### 2. Tujuan Studi Kelayakan

Ada lima tujuan perlunya studi kelayakan sebelum suatu usaha atau bisnis dijalankan (Kasmir Jakfar, 2003: 20), yaitu sebagai berikut.

- Menghindari risiko kerugian. Untuk mengatasi risiko kerugian pada masa yang akan datang harus ada semacam kondisi kepastian. Kondisi ini ada yang dapat diramalkan akan terjadi atau terjadi tanpa dapat diramalkan. Fungsi studi kelayakan adalah meminimalkan risiko yang tidak diinginkan, baik risiko yang dapat dikendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan.
- Memudahkan perencanaan. Apabila sudah dapat meramalkan yang akan terjadi pada masa yang akan datang, kita dapat melakukan perencanaan dan hal-hal yang perlu direncanakan.
- Memudahkan pelaksanaan pekerjaan. Berbagai rencana yang sudah disusun akan sangat memudahkan pelaksanaan usaha. Pedoman yang telah tersusun secara sistematis, menyebabkan usaha yang dilaksanakan dapat tepat sasaran dan sesuai dengan rencana yang sudah disusun.
- Memudahkan pengawasan. Pelaksanaan usaha yang sesuai dengan rencana yang sudah disusun, akan memudahkan kita untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya usaha. Pengawasan ini perlu dilakukan agar tidak melenceng dari rencana yang telah disusun.
- Memudahkan pengendalian. Apabila dalam pelaksanaan pekerjaan telah dilakukan pengawasan, jika terjadi penyimpangan akan mudah terdeteksi, sehingga dapat dilakukan pengendalian atas penyimpangan tersebut. Tujuan pengendalian adalah mengendalikan pelaksanaan agar tidak melenceng dari rel yang sesungguhnya, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

Studi kelayakan memakan biaya, tetapi biaya tersebut relatif kecil dibandingkan dengan risiko kegagalan suatu usaha yang menyangkut

investasi dalam jumlah besar. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam studi kelayakan, yaitu:

- a. ruang lingkup kegiatan usaha;
- b. cara kegiatan usaha dilakukan;
- c. evaluasi terhadap aspek-aspek yang menentukan berhasilnya suatu usaha;
- d. hasil kegiatan usaha serta biaya yang harus ditanggung untuk memperoleh hasil tersebut;
- e. akibat-akibat yang bermanfaat ataupun yang tidak dari adanya usaha tersebut.

### 3. Aspek-aspek Studi Kelayakan Bisnis

Menurut Husein Umar dalam *Studi Kelayakan Bisnis, Manajemen, Metode, dan Kasus* (1997: 10), aspek-aspek dalam studi kelayakan meliputi sebagai berikut.

#### a. Aspek Teknis

Evaluasi aspek teknis mempelajari kebutuhan teknis proyek, seperti penentuan kapasitas produksi, jenis teknologi yang digunakan, penggunaan peralatan dan mesin, serta lokasi usaha yang paling menguntungkan.

Setiap gagasan kewirausahaan –baik produksi barang maupun penyediaan jasa– mempunyai aspek teknis yang harus dianalisis sebelum usaha implementasi gagasan dilaksanakan. Ada dua langkah penting dalam proses ini, yaitu sebagai berikut.

##### 1) Identifikasi spesifikasi teknis penting

Evaluasi gagasan ventura baru hendaknya dimulai dengan identifikasi persyaratan teknis yang kritis terhadap pasar sehingga mampu memenuhi harapan dari pelanggan potensial. Persyaratan teknis yang paling penting adalah:

- a) desain fungsional produk dan daya tarik penampilannya;
- b) fleksibilitas, memungkinkan adanya modifikasi ciri luar dari produk untuk memenuhi permintaan konsumen atau perubahan teknologi dan persaingan;
- c) daya tahan bahan baku produk dapat diandalkan, kinerja produk seperti yang diharapkan pada kondisi operasi normal;
- d) keamanan produk, tidak menimbulkan bahaya pada kondisi operasional daya guna yang bisa diterima;

- e) kemudahan dan biaya pemeliharaan yang rendah;
- f) standardisasi melalui dihilangkannya suku cadang yang tidak perlu;
- g) kemudahan untuk diproduksi dan diproses kemudahan untuk ditangani.

##### 2) Pengembangan dan uji coba produk

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

Langkah pertama dalam menetapkan kelayakan teknis gagasan ventura baru adalah identifikasi persyaratan teknis penting dan perumusan spesifikasi kinerja. Pada setiap langkah berikutnya, hasil-hasil yang dicapai harus dievaluasi terhadap persyaratan dan spesifikasi tersebut. Wirausahawan yang mengimplementasikan gagasan dengan cara ini menetapkan kelayakan teknisnya dan mendapatkan jaminan bahwa produk atau jasa tersebut dapat memenuhi gagasan pelanggan potensial.

#### b. Aspek Pasar dan Pemasaran

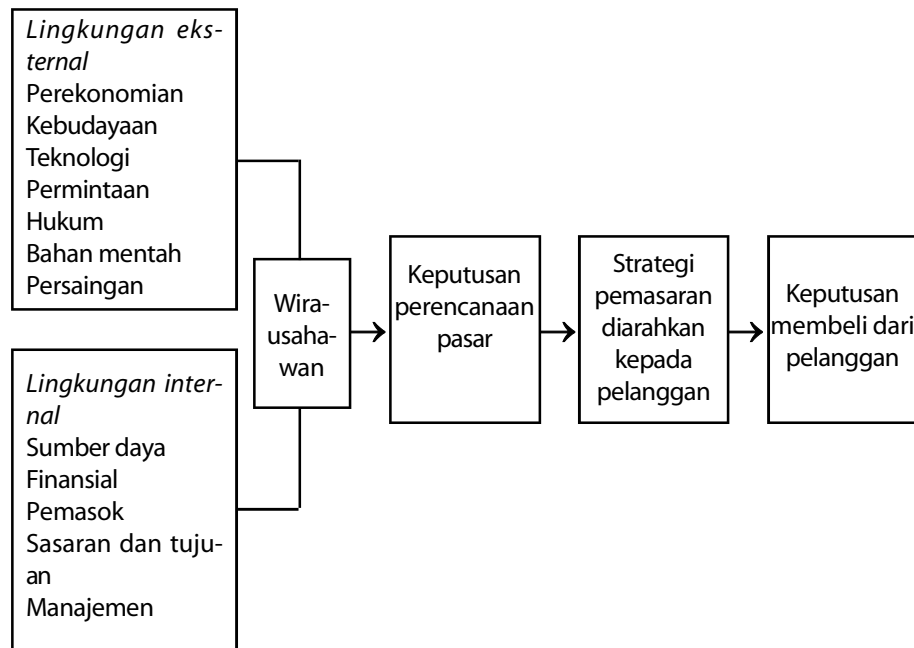
Evaluasi aspek pasar dan pemasaran sangat penting dilakukan karena tidak ada usaha yang berhasil tanpa adanya permintaan atas barang atau jasa yang dihasilkan oleh usaha tersebut. Pada dasarnya, aspek pasar dan pemasaran bertujuan untuk mengetahui luas pasar, pertumbuhan permintaan, dan pangsa pasar produk atau jasa yang bersangkutan.

Para wirausahawan selalu membutuhkan informasi dan pengetahuan tentang pasar. Tujuan pemasaran adalah memenuhi permintaan pelanggan.

### 4. Rencana Pemasaran

Karena istilah rencana pasar menyatakan arti penting dari pemasaran adalah sangat penting memahami sistem pemasaran. Sistem pemasaran mengidentifikasi komponen yang saling berinteraksi, baik secara internal maupun eksternal bagi perusahaan, yang memungkinkan perusahaan menjual produk atau jasa ke pasar. Gambar berikut ini menunjukkan ringkasan komponen yang menyusun sistem pemasaran.

### Umpan Balik Keputusan Bauran Pemasaran



**Gambar 11.1 Sistem Pemasaran**

Berdasarkan gambar di atas, lingkungan (eksternal dan internal) memainkan peranan penting dalam pengembangan rencana pemasaran. Dengan demikian, analisis lingkungan akan memberikan pandangan awal terhadap pembuatan rencana pemasaran.

#### a. Analisis Lingkungan

Pada umumnya, lingkungan eksternal tidak dapat dikendalikan oleh wirausahawan. Akan tetapi, dalam pembuatan rencana pemasaran, wirausahawan hendaknya menyadari perubahan pada bidang-bidang berikut.

- 1) Perekonomian. Wirausahawan harus mempertimbangkan perubahan dalam pendapatan nasional bruto (GNP), pengangguran menurut daerah geografis, pendapatan siap konsumsi, dan lain-lain.
- 2) Kebudayaan. Evaluasi perubahan kebudayaan mungkin mempertimbangkan pergeseran pada populasi menurut demografi. Contohnya dampak ledakan penduduk atau pertumbuhan para manula dalam komposisi penduduk, perubahan sikap, seperti *Cintailah Produk Buatan Dalam Negeri*, kecenderungan dalam keselamatan kerja,

tuntutan upah minimum, kesehatan, nutrisi, semua itu mempunyai dampak dalam perencanaan pasar dari wirausahawan.

- 3) Teknologi. Kemajuan teknologi sulit diprediksi. Akan tetapi, wirausahawan hendaknya mempertimbangkan perkembangan teknologi potensial yang ditentukan dari sumber daya yang terlibat dalam industri besar atau pemerintah. Berada di pasar yang berubah dengan cepat karena perkembangan teknologi akan menuntut wirausahawan untuk membuat keputusan pemasaran jangka pendek secara hati-hati ataupun bersiap-siap dengan rencana kontingensi bagi perubahan teknologi tertentu yang memengaruhi produk atau jasanya.
- 4) Permintaan. Sebagian besar produk mengikuti daur hidup. Selama berbagai tahap dari daur hidup, pertumbuhan permintaan, penurunan, atau stabilisasi mungkin bisa terjadi. Perencanaan pasar akan mempersiapkan wirausahawan terhadap adanya perubahan dan memberikan cara persiapan terhadap perubahan permintaan yang memerlukan tindakan tertentu pada produk/jasa, saluran distribusi, harga, atau promosi. Penting juga mengetahui rentang hidup potensial dari produk/jasa tertentu. Informasi ini akan membantu keputusan perencanaan pasar ataupun keputusan pengembangan produk bagi wirausahawan.
- 5) Persoalan hukum. Terdapat banyak persoalan hukum dalam memulai usaha baru. Wirausahawan hendaknya bersiap-siap dengan adanya perubahan peraturan hukum dari pemerintah yang mungkin akan memengaruhi produk/jasa, saluran distribusi, strategi promosi atau harga, hambatan pada periklanan media (pelarangan minuman keras, iklan rokok, dan peraturan keamanan produk dan kemasan) adalah contoh yang dapat memengaruhi program pemasaran.
- 6) Persaingan. Sebagian besar wirausahawan umumnya menghadapi ancaman potensial dari perusahaan yang lebih besar. Wirausahawan harus bersiap-siap dengan ancaman tersebut. Wirausahawan hendaknya membuat rencana pemasaran yang menguraikan strategi paling efektif dalam lingkungan persaingan.
- 7) Bahan mentah. Cukup sulit untuk meramalkan kekurangan bahan mentah. Gagasan baik bagi wirausahawan untuk membentuk hubungan kuat dengan pemasok dan sensitif terhadap ancaman adanya kelangkaan bahan mentah. Jika terdapat kelangkaan bahan mentah, wirausahawan harus membuat perencanaan sumber alter-

natif dari bahan mentah tersebut. Banyak usaha ventura pemula berakhir karena kelangkaan bahan mentah. Sangat sulit mendapatkan sumber alternatif yang mapan, tetapi kesadaran akan risiko menyelamatkan wirausahawan dalam mempertahankan usahanya dan memungkinkan mereka mendiversifikasi usahanya atau menutup usaha sebelum mengalami kerugian besar.

Faktor internal merupakan variabel yang menyebabkan wirausahawan mempunyai kendali atas variabel tersebut. Faktor internal mencakup:

- 1) sumber daya finansial: rencana finansial hendaknya menguraikan kebutuhan finansial dari usaha baru;
- 2) manajemen: sangat penting bagi suatu organisasi untuk memberikan tanggung jawab implementasi perencanaan. Pada beberapa kasus, ketersediaan para ahli tertentu mungkin tidak dapat dikendalikan (misalnya, kelangkaan tipe manajer teknis). Wirausahawan harus membangun tim manajemen efektif dan memberikan tanggung jawab untuk mengimplementasikan rencana pemasaran;
- 3) pemasok-pemasok: yang digunakan umumnya didasarkan pada sejumlah faktor, seperti harga, waktu penyerahan, kualitas, bantuan manajemen, dan lain-lain. Pada beberapa kasus, bahan mentah langka atau hanya ada beberapa pemasok bahan mentah atau suku cadang tertentu, wirausahawan mempunyai kendali yang kecil atas keputusan. Karena harga pasokan, waktu penyerahan, dan lain-lain mempunyai dampak pada banyak keputusan pemasaran, sangat penting memasukkan faktor-faktor tersebut dalam rencana pemasaran;
- 4) sasaran dan tujuan: setiap usaha baru hendaknya menetapkan tujuan dan sasaran yang akan menuntun perusahaan melalui pembuatan keputusan jangka panjang. Tujuan atau sasaran berisi pernyataan yang melibatkan manajemen dan program pemasaran pada arah yang terbatas. Sasaran atau tujuan mudah mengalami perubahan oleh wirausahawan dan dianggap dapat dikendalikan. Akan tetapi, harus dipahami bahwa tujuan dan sasaran adalah garis pedoman jangka panjang dan perubahan konstan akan menunjukkan ketidakstabilan dan ketidakamanan bagian manajemen.

#### b. Riset Pasar

Riset pasar adalah pengumpulan, pencatatan, dan analisis secara sistematis atas informasi yang berkaitan dengan pemasaran dan jasa. Riset

pasar dapat membuat keputusan pemasaran yang lebih baik dan membantu keputusan pemasaran yang lebih baik. Tujuan riset pasar adalah mengumpulkan informasi untuk pengambilan keputusan pada perasaan dan pendapatnya dalam rangka membantu untuk:

- 1) menemukan pasar yang menguntungkan;
- 2) memilih produk yang dapat dijual;
- 3) menentukan perubahan dalam perilaku konsumen;
- 4) meningkatkan teknik-teknik pemasaran yang lebih baik;
- 5) merencanakan sasaran yang realistis.

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

- 1) penelitian potensi pasar dan identifikasi pelanggan (pengguna) potensial;
- 2) analisis seberapa besar perusahaan baru dapat memanfaatkan potensi pasar;
- 3) penentuan peluang nyata pasar dan risiko-risiko melalui uji coba pasar.

#### c. Analisis Potensi Pasar

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

Wirausahawan hendaknya menggunakan pendekatan ilmiah; bertumpu pada informasi objektif mengenai pelanggan potensial. Banyak wirausahawan yang mengabaikan keberadaan pasar atau hanya melakukan penelitian pasar untuk membenarkan keyakinannya. Wirausahawan yang bijak akan menggunakan sebagian besar waktunya untuk mengidentifikasi pasar potensial.

#### d. Identifikasi Pasar Potensial

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

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

- 1) identifikasi pengguna akhir tertentu dari produk atau jasa;
- 2) identifikasi segmen pasar pokok, yaitu kategori pelanggan yang relatif homogen;
- 3) menentukan atau memperkirakan volume pembelian potensial dalam tiap-tiap segmen pasar dan volume total dari semua segmen.

#### e. Identifikasi Pelanggan Potensial

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

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

Selanjutnya adalah mengklasifikasikan pelanggan ke dalam kategori homogen masing-masing yang mempunyai karakteristik yang sama dan dapat diidentifikasi. Karakteristik penting tersebut adalah lokasi pelanggan, karakteristik demografi, saluran distribusi yang dapat dicapai dengan baik, dan media periklanan yang paling responsif. Kategorisasi pelanggan potensial penting karena memungkinkan organisasi ventura baru untuk memilih kategori tertentu, atau segmen pasar dengan menyesuaikan kemampuan organisasi tersebut terhadap hal-hal yang diperlukan untuk menarik dan mendapatkan loyalitas dari pelanggan.

Langkah ketiga melibatkan estimasi konsumsi potensial dari produk atau jasa baru oleh tiap-tiap segmen pasar pada periode sekarang dan yang akan datang. Satu cara untuk mendapatkan informasi ini adalah memilih perwakilan untuk menguji pasar, daerah pasar yang secara geografis terbatas tempat produk tersebut sesungguhnya dipasarkan.

#### f. Estimasi Hubungan Harga (Biaya)-Volume

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

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

#### g. Sumber Informasi Pasar

Informasi di sini adalah informasi untuk mengevaluasi peluang pasar sekarang dan yang akan datang dari ventura baru. Ada dua pendekatan untuk memperoleh data-data bagi informasi tersebut, yaitu (1) mencari data-data yang secara spesifik dirancang untuk mengumpulkan informasi pada proyek tertentu. Informasi yang dihasilkan dengan cara ini dinamakan data primer; (2) menemukan data-data relevan yang diterbitkan oleh

lembaga pemerintah, seperti Biro Pusat Statistik, perbankan, Kadin, dan biro penelitian lainnya. Jenis informasi ini dinamakan data sekunder.

#### h. Peranan Uji Coba Pasar

Dengan penilaian sistematis dari peluang pasar dan evaluasi kemungkinan keberhasilan dari ventura baru biasanya membutuhkan uji coba pasar. Uji coba pasar cenderung menjadi teknik riset pamungkas untuk mengurangi risiko yang ada pada usaha baru dan menilai keberhasilannya.

Uji coba pasar mensyaratkan penelitian secara saksama dan evaluasi oleh pelanggan potensial terhadap produk yang ditawarkan. Metode yang digunakan dalam uji coba pasar adalah dipamerkan pada pameran perdagangan, menjual pada sejumlah konsumen terbatas, dan menggunakan uji coba pasar bahwa penerimaan calon pembeli dapat diamati dan dianalisis dari dekat. Uji coba pasar dapat memberikan informasi penting berikut: (1) volume penjualan kemampuan mendatangkan laba yang mungkin ketika produk baru dipasarkan secara besar-besaran; (2) indikasi volume penjualan pada tingkat harga yang berbeda; (3) indikasi berhasilnya strategi pemasaran tertentu; (4) informasi mengenai pengaruh penting yang membuat konsumen ingin membeli produk tersebut. Uji coba pasar juga memberikan kemungkinan peluang dalam pemasaran, distribusi, dan pelayanan. Proses uji coba juga mengungkapkan kelemahan atau kekurangan yang memerlukan perubahan drastis atau munculnya gagasan ventura baru. Pada kasus tersebut, uji coba pasar merupakan cara untuk mengurangi kerugian dan utang-utang.

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

## B. Arti Penting Studi Kelayakan Pasar

Walaupun penilaian peluang pasar bagi usaha baru cenderung memakan waktu, tugas yang rumit, sangat diperlukan studi kelayakan pasar daripada terjun ke dalam usaha baru tanpa persiapan terlebih dahulu.

#### a. Aspek Yuridis

Evaluasi terhadap aspek yuridis perlu dilakukan. Bagi pemilik usaha, evaluasi ini berguna, antara lain untuk kelangsungan usaha serta dalam rangka meyakinkan para kreditur dan investor bahwa usaha yang akan dilakukan tidak menyimpang dari aturan yang berlaku.

#### b. Aspek Manajemen Organisasi

Sesuai dengan fungsi manajemen, aspek manajemen organisasi adalah berbagai jenis tugas atau kegiatan manajemen yang mempunyai peranan khas dan bersifat saling menunjang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Banyak sekali ahli yang mengemukakan fungsi manajemen. Salalah satunya adalah George R. Terry. Ia menyebutkan bahwa fungsi manajemen terdiri atas: (1) *planning* (perencanaan); (2) *organizing* (pengorganisasian); (3) *actuating* (penggerakkan); (4) *controlling* (pengawasan); atau disingkat dengan POAC.

Dalam aspek manajemen, hal-hal yang dievaluasi ada dua macam. *Pertama*, manajemen saat pembangunan usaha. *Kedua*, manajemen saat usaha dioperasionalkan. Banyak terjadi usaha-usaha yang gagal dibangun ataupun dioperasionalkan, bukan disebabkan aspek lain, melainkan karena lemahnya manajemen.

Salah satu hal yang paling penting dalam aspek manajemen adalah manajemen sumber daya manusia. Dikarenakan setiap bisnis usaha membutuhkan sumber daya manusia/orang-orang dengan berbagai jenis keterampilan dan bakat untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasional. Bahkan, jika produk baru yang dihasilkan perusahaan sangat baik dan sumber daya finansial melimpah, orang-orang yang merupakan sumber keberhasilan organisasi. Evaluasi kebutuhan personalia total dan keterampilan manajerial yang dibutuhkan adalah syarat analisis usaha baru. Analisis mensyaratkan dijawabnya tiga pertanyaan berikut.

- a. Jenis keterampilan dan bakat personalia yang bagaimana yang tersedia dan struktur organisasi apa yang ada?
- b. Jenis organisasi apa dan keterampilan apa yang pada akhirnya dibutuhkan dalam penerapan usaha baru yang efektif?
- c. Keterampilan dan bakat apa yang akan dibutuhkan jika usaha baru tersebut mulai berhasil dan tumbuh?

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

## 1. **Penentuan Kebutuhan Personalia dan Perancangan Struktur Organisasi Awal**

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

Sekali kisaran (*range*) dari aktivitas total yang diperlukan dalam tingkat keterampilan telah diidentifikasi, berbagai aktivitas dikelompokkan dalam tugas yang akan dilaksanakan pada posisi individu-individu. Selanjutnya, tingkat kemampuan profesional, latar belakang pendidikan, dan kualifikasi lainnya dispesifikasi untuk tiap-tiap posisi.

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

## 2. **Perbandingan Kebutuhan dan Ketersediaan Personalia**

Perbandingan personalia yang dibutuhkan dan orang-orang yang berkompeten tersedia bagi ventura baru menentukan kebutuhan staf. Pertanyaan yang harus dijawab adalah seberapa sulitkah menarik dan menyewa orang-orang dengan keterampilan yang dibutuhkan pada kondisi organisasi baru yang ada? Kondisi tersebut termasuk kurangnya "catatan-catatan" dan keterbatasan finansial. Untuk menjawab pertanyaan ini, diperlukan evaluasi kebutuhan ventura baru untuk menyewa dari luar. Evaluasi ini hendaknya memperhitungkan bahwa kebutuhan personalia berubah ketika ventura baru telah tumbuh dan mencapai tingkat kedewasaannya.

Wirausahawan juga menghadapi masalah dalam penempatan staf bisnis baru. Kemampuan dari orang-orang yang telah ada di perusahaan cenderung terlalu diperhatikan dan kesulitan menarik orang-orang baru dengan keterampilan yang dibutuhkan cenderung diabaikan. Orang-orang berkemampuan yang telah menunjukkan kemampuan mereka tidak mudah dibujuk untuk bergabung dengan organisasi baru dengan masa depan yang tidak pasti. Wirausahawan tidak menyadari bahwa karyawan-karyawan sering tidak mempunyai komitmen yang sama tingginya kepada perusahaan sebagaimana halnya para pemilik. Mereka tidak ingin terlibat dalam jam-jam panjang dan kerja pada akhir minggu yang me-

rupakan bagian normal dari kehidupan wirausahawan. Lebih banyak orang yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan organisasi daripada yang ditunjukkan dalam perencanaan personalia.

## 3. **Aspek Lingkungan**

Pertumbuhan dan perkembangan perusahaan tidak dapat dilepaskan dari lingkungan sekitarnya. Lingkungan ini dapat berpengaruh positif dan negatif bagi perusahaan, sehingga studi kelayakan aspek ini perlu dianalisis.

Lingkungan persaingan selalu dianggap sebagai faktor penghambat tingkat pertumbuhan industri. Elemen lingkungan persaingan seharusnya dipelajari lebih lanjut karena kegagalan industri dalam mencapai pertumbuhan penjualan bersumber dari ketidakmampuan manajemen dalam menganalisis perubahan yang terjadi di lingkungan persaingan industri. Pengetahuan yang lebih luas tentang lingkungan pemasaran akan meningkatkan kemampuan pihak manajemen untuk menganalisis data yang diterima dan memilih data yang diperlukan serta menentukan tujuan perusahaan sebagai respons terhadap perubahan kondisi lingkungan (Menon dkk., 1999: 25).

Kondisi lingkungan eksternal diketahui memiliki peranan yang besar dalam memengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses, dan struktur organisasi sehingga pemantauan terhadap lingkungan eksternal sangat diperlukan. Sekalipun demikian, analisis terhadap lingkungan eksternal sangat sulit dilakukan karena lingkungan eksternal sangat kompleks dan saling terkait satu dengan yang lainnya.

Dinamika lingkungan lebih menekankan pada perubahan-perubahan yang cepat, sulit diprediksi, dan tidak direncanakan sebelumnya. Perusahaan yang beroperasi di pasar yang berubah-ubah dengan cepat dituntut untuk senantiasa memodifikasi produk dan pelayanannya sebagai upaya untuk memenuhi perubahan pasar secara memuaskan. Dalam kondisi lingkungan yang berubah cepat, keunggulan bersaing perusahaan ditentukan oleh kreativitas dan inovasi yang dapat memuaskan pelanggan secara lebih baik dibandingkan dengan pesaing. Oleh karena itu, dalam kondisi lingkungan pasar yang dinamis, fokus pada pelanggan dan pesaing menjadi satu kewajiban yang tidak dapat dihindari perusahaan (Prasetya, 2002: 223–224).

Hadjimanolis (2000: 238) menjelaskan bahwa intensitas kompetisi dan persaingan lingkungan merupakan ukuran pasar untuk berinovasi. Pada saat



para pesaing mengeluarkan strategi baru sehingga mereka memiliki kesempatan untuk berkembang di pasar, intensitas persaingan yang terjadi akan semakin tinggi.

Mereka memiliki bekal yang cukup kuat untuk bersaing. Saat inilah perusahaan perlu melakukan inovasi untuk mengimbangi perubahan strategi yang dilakukan pesaing. Perusahaan yang tidak memiliki sumber daya yang cukup dalam merespons perubahan biasanya akan tertinggal dari pesaingnya. Perusahaan yang menggunakan lebih banyak sumber informasi teknologi cenderung lebih inovatif dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memanfaatkan informasi teknologi. Keberadaan teknologi informasi dapat digunakan sebagai "jendela" untuk melihat peluang dan ancaman yang ada di lingkungan. Dengan informasi teknolog, perusahaan dapat mengukur kekuatan yang dimilikinya jika dibandingkan dengan para pesaing.

Luo (1999: 42) mengonsepan dinamika atau perubahan sebagai derajat perubahan dan ketidakstabilan lingkungan yang sulit diramalkan. Lingkungan bisnis yang selalu berubah dapat terjadi karena perubahan peraturan, teknologi, permintaan konsumen, dan/atau standar kompetisi. Penelitian yang dilakukan oleh Calantone (1994: 145) juga membuktikan adanya pengaruh antara inovasi dengan kesuksesan produk baru. Perusahaan yang berani mengambil risiko dalam melakukan inovasi akan berhasil dalam menciptakan ide-ide baru dan produk-produk baru yang disukai pasar. Hal ini dikarenakan dalam mencari sebuah terobosan atau inovasi, perusahaan akan mencari dari berbagai sumber tentang perubahan kondisi pasar yang terjadi. Perusahaan seharusnya mendapatkan informasi tentang produk yang diinginkan oleh konsumen. Berdasarkan informasi tersebut, perusahaan dengan segala kemampuannya akan menciptakan produk baru yang sesuai dengan tuntutan konsumen. Sebagai akibatnya, produk tersebut akan diminati oleh konsumen. Bagi perusahaan, kondisi ini akan mendatangkan keuntungan berupa terbelinya produk sehingga secara langsung akan meningkatkan kinerja pemasarannya. Hal ini menjadi dasar untuk melihat hubungan antara kreativitas program pemasaran dan lingkungan bagi peningkatan kinerja pemasaran.

#### 4. Aspek Finansial

Berdasarkan sisi keuangan, usaha sehat dapat memberikan keuntungan yang layak dan mampu memenuhi kewajiban finansialnya. Kegiatan ini dilakukan setelah aspek lain selesai dilaksanakan. Kegiatan pada aspek

finansial, antara lain menghitung perkiraan jumlah dana yang diperlukan untuk keperluan modal awal dan untuk pengadaan harta tetap usaha.

##### a. Analisis Kelayakan Finansial

Analisis kelayakan finansial adalah landasan untuk menentukan sumber daya finansial yang diperlukan untuk tingkat kegiatan tertentu dan laba yang bisa diharapkan. Kebutuhan finansial dan pengembalian (*return*) bisa sangat berbeda, bergantung pada pemilihan alternatif yang ada bagi sebagian besar ventura baru. Contohnya, komponen produk baru perlu dibuat di ruangan, hal ini memerlukan investasi pada mesin produksi dan mungkin juga bangunan. Sebaliknya, pembuatan produk baru dapat disubkontrakkan kepada penyuplai di luar. Di sini, perusahaan pada dasarnya menjadi gudang penyimpanan dan operasi pemasaran dapat dilakukan dengan investasi kecil dalam aset tetap. Pada kasus ini, margin laba dari perusahaan sangat kecil. Akan tetapi, pengembalian total dan modal yang diinvestasikan dapat lebih tinggi dibandingkan dengan kasus operasi terintegrasi penuh di atas. Contoh di atas menunjukkan perbedaan kelayakan finansial dari usaha baru.

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

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

##### b. Kebutuhan Finansial Total

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

Perkiraan untuk setiap kategori pengeluaran hendaknya dibuat se-detil mungkin untuk tiap periode dan hendaknya diperhitungkan secara saksama ketika tiba waktunya pembayaran tersebut. Dalam membuat peramalan kebutuhan finansial yang diharapkan bahwa kondisi dinamis

seperti perubahan harga akan sangat meningkatkan pengeluaran permulaan dan operasional. Demikian pula, ketika perusahaan berkembang memerlukan lebih banyak kas untuk menutupi investasi persediaan dan aset tetap serta mengalami kesenjangan dalam mengumpulkan piutang yang semakin besar.

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

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

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

#### c. Sumber Daya Finansial yang Tersedia dan Biaya-biayanya

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

Dalam menentukan sumber daya finansial potensial yang tersedia, harus dibedakan sumber finansial jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Sumber dana jangka pendek umumnya adalah sumber dana yang dijadwalkan untuk dilunasi dalam jangka satu tahun. Dua sumber pokok adalah kredit perdagangan dan pinjaman jangka pendek dari baru atau lembaga keuangan lainnya. *Factoring*, penjualan piutang dagang juga merupakan sumber dana jangka pendek. Banyak piutang cenderung mahal untuk perusahaan baru dan dapat dipertimbangkan dalam analisis kelayakan finansial.

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

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

#### d. Aliran Kas yang Diantisipasi

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

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

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

#### e. Pengembalian Investasi yang Diantisipasi

Analisis kelayakan ventura baru terakhir akan menghasilkan pengembalian pada modal yang diinvestasikan memuaskan. Cara menghitung tingkat pengembalian adalah dengan menghubungkan pendapatan rata-rata yang diharapkan selama periode waktu tertentu dengan jumlah investasi total (pengembalian dari investasi) atau nilai bersih dari perusahaan (hasil dari saham [*return on equity*]). Kedua rasio tersebut dibandingkan dengan hasil potensial dari peluang investasi alternatif. Berdasarkan perbandingan ini, wirausahawan dapat menilai hasil yang diharapkan dari usaha baru dapat diterima.

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

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

Metode ini dapat digunakan untuk menganalisis situasi keuangan untuk setiap periode peramalan dibuat. Proyeksi hasil-hasil finansial dari ventura yang direncanakan memerlukan asumsi-asumsi tertentu mengenai perilaku pasar dan biaya. Setiap asumsi mencerminkan tingkatan ketidakpastian dan risiko.

#### f. Analisis Persaingan

##### 1) Persaingan

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

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

##### 2) Pendekatan dalam menganalisis persaingan

Pendekatan pragmatis untuk menganalisis tekanan persaingan dipusatkan pada tiga tugas:

- a) identifikasi pesaing besar potensial;
- b) identifikasi berbagai strategi dan taktik yang digunakan pesaing dan dampak potensialnya terhadap operasi ventura yang direncanakan;
- c) identifikasi keuntungan persaingan tertentu dari ventura yang direncanakan dan pengembangan strategi yang didasarkan pada penekanan pada keuntungan tersebut.

Analisis ini mengungkapkan ventura baru yang direncanakan memberikan keuntungan persaingan yang memadai pada produknya sehingga mampu menghadapi tekanan persaingan dari pesaing langsung ataupun tidak langsung.

Analisis ini mengungkapkan usaha baru yang direncanakan memberikan keuntungan persaingan yang memadai pada produknya, sehingga mampu menghadapi tekanan persaingan dari pesaing langsung ataupun tidak langsung.

#### g. Tahapan Studi Kelayakan Bisnis

Dalam melaksanakan studi kelayakan bisnis atau usaha, ada beberapa tahapan studi yang dikerjakan (Husain Umar, 1997: 13), yaitu sebagai berikut.

##### 1) Penemuan ide proyek

Produk atau jasa yang akan dibuat harus berpotensi untuk dijual dan menguntungkan. Oleh karena itu, penelitian terhadap kebutuhan pasar dan jenis produk atau jasa dari usaha harus dilakukan. Penelitian jenis produk dapat dilakukan dengan kriteria bahwa suatu produk atau jasa dibuat untuk memenuhi kebutuhan pasar yang belum terpenuhi dan memenuhi kebutuhan pelanggan, tetapi produk atau jasa tersebut belum ada.

##### 2) Tahap penelitian

Setelah ide-ide proyek dipilih, selanjutnya dilakukan penelitian yang lebih mendalam dengan menggunakan metode ilmiah. Proses itu dimulai dengan mengumpulkan data, lalu mengolah data dengan memasukkan teori-teori yang relevan, menganalisis, dan menginterpretasi hasil pengolahan data dengan alat-alat analisis yang sesuai.

##### 3) Tahap evaluasi proyek

Ada tiga macam evaluasi proyek. *Pertama*, mengevaluasi usulan proyek yang akan didirikan. *Kedua*, mengevaluasi proyek yang sedang beroperasi. *Ketiga*, mengevaluasi proyek yang baru selesai dibangun.

Evaluasi berarti membandingkan antara sesuatu dengan satu atau lebih standar atau kriteria. Standar atau kriteria ini bersifat kuantitatif ataupun kualitatif. Untuk evaluasi proyek, yang dibandingkan adalah seluruh ongkos yang ditimbulkan oleh usulan proyek serta manfaat yang akan diperoleh.

4) Tahap pengurutan usulan yang layak

Jika terdapat lebih dari satu usulan proyek bisnis yang dianggap layak, tetapi manajemen memiliki keterbatasan untuk merealisasikan semua proyek tersebut, perlu dilakukan pemilihan proyek yang dianggap paling penting untuk direalisasikan. Sudah tentu, proyek yang diprioritaskan ini mempunyai skor tertinggi jika dibandingkan dengan usulan proyek yang lain berdasarkan kriteria penilaian yang telah ditentukan.

5) Tahap rencana pelaksanaan proyek bisnis

Setelah usulan proyek dipilih untuk direalisasikan, perlu dibuat rencana kerja pelaksanaan pembangunan proyek. Mulai menentukan jenis pekerjaan, jumlah dan kualifikasi tenaga pelaksana, ketersediaan dana dan sumber daya lain, kesiapan manajemen, dan lain-lain.

6) Tahap pelaksanaan proyek bisnis

Setelah semua persiapan yang harus dikerjakan disiapkan, tahap pelaksanaan proyek pun dimulai. Semua tenaga pelaksana proyek, mulai pemimpin sampai pada tingkat yang paling bawah, harus bekerja sama dengan sebaik-baiknya sesuai dengan rencana yang telah diterapkan.



## C. Penetapan Kelayakan Usaha Baru

Banyak dana yang telah dikeluarkan dalam memulai usaha baru. Banyak pula ventura baru yang mengalami kebangkrutan dalam satu atau dua tahun, dan hanya sedikit yang berhasil dalam usahanya. Salah satu faktor yang menyebabkan kegagalan usaha baru adalah kendala bagi wirausahawan, yaitu sebagai berikut.

### 1. Pengetahuan Pasar yang Tidak Memadai

Kelemahan ini termasuk juga kurangnya informasi mengenai potensi permintaan untuk produk, ukuran pasar sekarang, dan masa yang akan datang, pangsa pasar yang dapat diharapkan secara realistis, dan metode distribusi yang memadai.

### 2. Kinerja Produk yang Salah

Produk baru sering tidak berfungsi seperti yang disebutkan, disebabkan: (a) terlalu cepatnya pengembangan produksi dan uji coba produk, atau kendali mutu yang tidak memadai; (b) usaha pemasaran dan penjualan yang tidak efektif; (c) hasil yang buruk sering menunjukkan usaha promosi yang salah arah dan tidak memadai; (d) kurangnya kemampuan memecahkan masalah yang ada dalam penjualan, pelayanan, atau kedekatan dengan pasar.

### 3. Tidak Disadarinya Tekanan Persaingan

Kegagalan usaha baru dikarenakan wirausahawan tidak memperhitungkan reaksi yang dilakukan pesaing, seperti potongan harga yang tinggi dan diskon khusus kepada pengecer.

### 4. Keusangan Produk yang Terlalu Cepat

Daur hidup dari produk baru menjadi semakin pendek. Banyaknya industri kemajuan teknologi yang demikian cepat menyebabkan produk baru cepat usang setelah diluncurkan.

### 5. Waktu Memulai Usaha Baru yang Tidak Tepat

Pemilihan waktu yang salah untuk meluncurkan usaha baru sering menyebabkan kegagalan komersial. Produk baru diperkenalkan sebelum adanya keinginan riil pasar dan teknologi baru, atau produk tersebut terlambat diperkenalkan di pasar, ketika minat dari konsumen mulai menurun.

### 6. Kapitalisasi yang Tidak Memadai

Pengeluaran operasi yang tidak diprediksi, investasi yang berlebihan pada aset tetap, dan kesulitan keuangan yang berkaitan dengan masalah finansial merupakan salah satu penyebab kegagalan usaha baru.

Analisis kelayakan yang komprehensif dan sistematis hendaknya mampu mengidentifikasi masalah tersebut dan menunjukkan cara untuk mengendalikannya.



## D. Target sebagai Pilar Keberhasilan Merencanakan Usaha

Cara berpikir yang tepat memberikan dasar yang kuat untuk mencapai keberhasilan. Akan tetapi, hal itu hanya bagian pertama dari strategi

keberhasilan. Setelah membentuk dasarnya, Anda sudah dapat mulai membangun keberhasilan di atasnya. Untuk meraih keberhasilan, Anda harus membuat target.

Tanpa target, keberhasilan tidak akan pernah dicapai karena kita dapat dikatakan berhasil jika dapat mencapai target-target yang telah kita tentukan. Kenyataannya, target ini bahkan lebih menentukan dibandingkan dengan hasil akhir yang diinginkan karena sangat membantu dalam perjalanan kita menuju pintu sukses. Oleh karena itu, target dapat diibaratkan sebagai tonggak penunjuk arah menuju sukses.

Berikut ini beberapa kepentingan ataupun keutamaan dalam menetapkan sebuah target.

### **1. Memotivasi Kerja**

Ketika sudah menentukan target Anda, target tersebut akan berjalan dengan dua arah, yaitu Anda bekerja untuknya dan sebaliknya target itu bekerja untuk Anda. Target itu akan memberi sasaran yang jelas untuk Anda capai. Jika menjalankan dan menyelesaikannya, Anda akan mendapatkan perasaan puas. Bagi sebagian orang, merancang target dan berusaha untuk mencapainya merupakan tantangan yang mengasyikkan. Ketika terus bersemangat untuk mencapai target tersebut, cara Anda bekerja ataupun berpikir akan berubah.

### **2. Memacu Cara Kerja**

Cara orang mengatasi masalah sangat bergantung pada cara memandang targetnya. Apabila target tersebut dianggap tidak penting, pekerjaan yang mereka lakukan untuk menyelesaikannya pasti tidak benar. Sebaliknya, apabila targetnya dianggap sangat penting, penyelesaiannya pasti dilakukan dengan serius.

### **3. Membuat Prioritas**

Salah satu peran penting menyusun target adalah membantu untuk menentukan prioritas kita sehari-hari. Tanpa target, kita cenderung untuk mengerjakan hal-hal yang tidak akan menghasilkan apa-apa bagi tujuan kita. Orang yang lupa menentukan yang lebih penting untuk diprioritaskan akan segera menjadi budak.

#### **a. Memaksimalkan Potensi**

Memfokuskan diri pada bidang yang sesuai dengan kemampuan berpeluang memberikan hasil yang besar. Hasil yang dicapai target

menjadi kurang berarti dibandingkan dengan prestasi pada saat mencapainya.

#### **b. Memberi Kekuatan untuk Hidup pada Masa Kini**

Orang-orang yang sukses adalah orang yang hidup dan bekerja pada masa sekarang. Memang, pada masa sekarang merekalah yang paling mempunyai kekuatan untuk memenuhi target.

Meskipun benar bahwa target adalah sesuatu yang akan dipenuhi pada masa depan, target ini membuat kita bersemangat pada masa sekarang. Hal ini karena dengan target, tugas-tugas yang sebenarnya lebih besar terlihat sebagai rangkaian dari tugas-tugas yang lebih kecil.

Untuk memenuhi setiap visi, diperlukan penyusunan sekaligus pencapaian serangkaian target. Pencapaian setiap target adalah hasil dari pemenuhan target yang lebih kecil.

#### **c. Memperlancar Komunikasi**

Dengan memfokuskan diri pada target, komunikasi akan menjadi semakin lancar. Hal ini karena dengan target, kita dapat mengatur ide-ide untuk masa depan. Selanjutnya, karena ide-ide itu sudah teratur dan terfokus, akan lebih mudah untuk mengomunikasikannya kepada orang lain.

#### **d. Memacu Semangat dalam Sebuah Organisasi**

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

Dengan kata lain, target mendorong semangat dan kemauan bekerja yang sangat tinggi. Dengan target, di hadapan kita ada sesuatu yang dapat dicapai. Dengan target pula, seluruh pekerja mempunyai sesuatu untuk dituju. Akhirnya, target dapat memotivasi setiap pekerja karena mereka sadar bahwa yang mereka kerjakan itu ditujukan untuk mencapai suatu target.

#### **e. Mengevaluasi Kemajuan**

Orang-orang yang gagal karena mereka jarang mengevaluasi kemajuan. Banyak dari mereka tidak sadar bahwa evaluasi diri sendiri adalah penting.

Target sangat penting untuk evaluasi. Jika target sudah spesifik dan wajar, Anda dapat mengukur seberapa jauh kemajuan yang Anda buat saat ini dengan target Anda.

*f. Membuat Perencanaan*

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

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

#### **4. Perencanaan yang Sangat Berharga Bagi Keberhasilan**

Setelah menentukan target dan memenuhinya, yang akan kita capai menjadi luar biasa yang jauh lebih besar dan berarti dari dugaan kita. Ada lima butir penting yang harus diperhatikan apabila ingin menjadi orang yang senantiasa mempunyai perencanaan.

*a. Bulatkan Tekad*

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

*b. Buatlah Perencanaan untuk Mencapai Target dan Tentukan Batas Waktu untuk Mencapainya*

Rencanakan dengan terperinci langkah-langkah yang akan Anda ambil, yaitu jam per/jam, hari per/hari, bulan per/bulan. Kegiatan yang teratur di-tambah semangat akan memberikan Anda kekuatan yang besar.

*c. Jujurlah pada Hal-hal yang Diinginkan dalam Kehidupan*

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

*d. Tingkatkan Keyakinan dan Kemampuan yang Ada pada Diri Sendiri*

Dalam memulai setiap kegiatan, jangan sekali-kali berpikir, “Saya pasti gagal”. Berkonsentrasilah pada kekuatan Anda, bukan pada kelemahan Anda. Berkonsentrasi pada kemampuan Anda, bukan pada masalah Anda.

*e. Bertekad untuk Bekerja Menurut Rencana*

Apabila tidak ada tekad yang tegas dan jelas, apa pun tidak akan terlaksana. Tetapkanlah hati untuk terus menjalankan rencana tanpa memedulikan rintangan, kritik, keadaan, atau apa pun yang dikatakan, dipikirkan, atau dikerjakan oleh orang lain. Bulatkan tekad dengan melakukan kegiatan yang mendukung, perhatian yang terkontrol, dan tenaga yang terkonsentrasi.

Kesempatan tidak pernah datang pada orang-orang yang menunggu, karena kesempatan itu hanya datang pada orang-orang yang berani mencoba meraihnya. Kemampuan untuk meraih kesempatan yang membawa sukses banyak bergantung pada kemampuan untuk merencanakan, menyusun, dan mencapai target. Target tidak hanya sangat penting untuk memotivasi, tetapi juga sangat berguna agar dapat terus hidup. Untuk itu, mulailah menyusun target. Buatlah rencana masa depan.

#### **5. Orang yang Sukses Menggunakan dan Mengelola Waktu dengan Baik**

Banyak orang sukses menyatakan bahwa banyak orang maju karena mereka menggunakan waktu yang disia-siakan oleh orang lain. Banyak waktu yang tersia-sia, bukan hanya dalam hitungan jam, melainkan dalam menit.

*a. Berpacu dengan Waktu*

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

*b. Mencoba untuk Memikul Beban Seorang Diri*

Kita dapat meningkatkan produktivitas dengan bekerja sama dengan orang lain. Jika Anda dapat mewakili kepada orang lain dan memberi kuasa kepada mereka untuk berhasil, semua pihak akan memperoleh keberuntungan.

*c. Menentukan Prioritas*

Sebaiknya kita meluangkan waktu 80% dari waktu kita di tempat-tempat yang akan paling menguntungkan dan 20% sisanya di tempat lain. Banyak orang menyusun pekerjaan berdasarkan kebutuhan yang mereka rasakan daripada prioritas yang ada. Memang wajar bahwa orang tidak senang bekerja berdasarkan urutan kepentingannya.



Pustaka Setia



**B**egitu banyak faktor kesulitan saat memulai usaha. Hal ini perlu diperhatikan dalam memulai usaha atau mengembangkan usaha. Penyebab kegagalan pada tahap pertama berbisnis adalah hanya berencana untuk mendapat keuntungan, tanpa memperhitungkan segala risiko yang dapat timbul pada kemudian hari.

Kemampuan pelaku usaha dalam membuat rencana usaha yang baik dan sesuai latar belakang yang nyata, dapat dijadikan ukuran kesiapan Anda mulai terjun ke dunia usaha untuk siap menghadapi persaingan usaha yang berat dan penuh segala risiko.

Menurut Rhenald Kasali, dunia bisnis adalah dunia yang penuh risiko, dan keberanian mengambil risiko menjadi modal pertama. Akan tetapi, keberanian mengambil risiko tanpa diiringi kemampuan membuat analisis terhadap risiko sama dengan memasuki pintu kegagalan.

### **A. Hakikat Usaha dan Perusahaan**

Dunia usaha terus berkembang dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, setiap individu yang menjalankan usaha senantiasa mencari jalan untuk selalu memperoleh sesuatu yang lebih menguntungkan dari sebelumnya (Gunawan Widjaja, 2004: 1).

### **1. Pengertian Usaha**

Usaha adalah kegiatan yang dilakukan manusia untuk mendapatkan penghasilan, baik berupa uang maupun barang yang digunakan untuk pemenuhan kebutuhan dan mencapai kemakmuran yang diinginkan. Oleh karena itu, tujuan usaha adalah hasil atau keuntungan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

### **2. Perusahaan**

Dalam melakukan usaha, banyak terdapat faktor produksi, yaitu faktor produksi alam, faktor produksi tenaga kerja, faktor produksi modal, dan faktor produksi pengusaha. Apabila faktor-faktor produksi tersebut digabungkan dan dikendalikan sehingga menghasilkan barang atau jasa dinamakan perusahaan. Dengan kata lain, perusahaan adalah bagian teknis dari kesatuan organisasi modal dan tenaga kerja yang bertujuan menghasilkan barang atau jasa. Dengan demikian, perusahaan adalah tempat berlangsungnya proses produksi.

### **3. Badan Usaha**

Badan usaha merupakan kesatuan yuridis dan ekonomis atau kesatuan organisasi, yang terdiri atas faktor-faktor produksi yang bertujuan mencari keuntungan. Badan usaha adalah rumah tangga ekonomi yang bertujuan mencari laba dengan faktor-faktor produksi.

Untuk mendirikan badan usaha, banyak hal yang perlu diperhatikan, yaitu sebagai berikut: (a) barang dan jasa yang akan diperdagangkan; (b) pemasaran barang dan jasa yang diperdagangkan; (c) penentuan harga pokok dan harga jual barang dan jasa yang diperdagangkan; (d) pembelian; (e) kebutuhan tenaga kerja; (f) organisasi intern; (g) pembelanjaan; (h) jenis badan usaha yang dipilih.

Banyak pelaku usaha melakukan kegiatan usahanya dalam bentuk badan hukum Perseroan Terbatas (PT). Pemilihan badan hukum PT untuk menjalankan roda bisnisnya dikarenakan terdapat beberapa keuntungan dari karakteristik ke badan hukum dari PT, seperti pertanggungjawaban yang terbatas terhadap para pemegang sahamnya, keharusan dalam urusan administratif, dan lain-lain. Rudhi Prasetya (2008) dalam disertasinya mengemukakan teorinya mengenai alasan pemilihan badan hukum PT dalam lalu lintas bisnis sebagai berikut.

“Dalam kepustakaan banyak ditulis bahwa unsur pertanggungjawaban yang terbatas itulah yang dijadikan orang memilih bentuk



PT. Dengan menggunakan konstruksi PT, dapat memperkecil risiko kerugian yang mungkin timbul. Atas dasar motivasi ini, dalam beberapa hal orang sengaja memilih satu bentuk PT tersendiri untuk satu jenis usaha. Bahkan, kadang-kadang untuk satu jenis usaha diselenggarakan dalam dua atau tiga PT tersendiri. Keadaan seperti ini dapat mendatangkan kefaedahan. Sekalipun pada hakikatnya secara ekonomis PT tersebut merupakan satu kesatuan ekonomis, tetapi secara yuridis setiap badan hukum dipandang sebagai subjek hukum yang mandiri, suatu tagihan kepada PT tidak dapat dituntut pada harta pribadi orang-orangnya, baik pengurus maupun pemegang sahamnya, atau kepada PT lainnya, sekalipun saham-sahamnya berada dalam satu tangan pemegang saham (Rudhi Prasetya, 2008: 14).

Kehadiran perseroan terbatas sebagai salah satu kendaraan bisnis memberikan kontribusi pada hampir semua bidang kehidupan manusia. Perseroan terbatas telah menciptakan lapangan pekerjaan, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan memberikan kontribusi yang tidak sedikit untuk pembangunan ekonomi dan sosial (Indra Surya dan Ivan Yustiavanda, 2009).

Perseroan terbatas, yang selanjutnya disebut perseroan adalah badan hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh Undang-Undang, serta peraturan pelaksanaannya (Pasal 1 butir (1) UUPT No. 40 tahun 2007).

Pemilihan atas suatu jenis badan usaha dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: (a) tipe usahanya: perkebunan, perdagangan, atau industri; (b) luas operasinya atau jangkauan pemasaran yang hendak dicapai; (c) modal yang dibutuhkan untuk memulai usaha; (d) sistem pengawasan yang dikehendaki; (e) tinggi rendahnya risiko yang dihadapi; (f) jangka waktu izin operasional yang diberikan pemerintah; (g) keuntungan yang direncanakan.

Dengan demikian, perbedaan yang jelas antara perusahaan dan badan usaha, yaitu: (a) perusahaan menghasilkan barang atau jasa, sedangkan badan usaha menghasilkan keuntungan atau sebaliknya mendatangkan kerugian; (b) perusahaan adalah alat badan usaha yang dapat berupa bengkel, pabrik, kedai, toko, kantor, dan sebagainya, sedangkan badan usaha merupakan kesatuan organisasi yang dapat berupa Firma (Fa), Perseroan Komanditer (CV), Perseroan Terbatas (PT), dan lain-lain; (c) perusahaan merupakan alat badan usaha untuk mencari keuntungan,

sedangkan badan usaha itu sebagai kesatuan yuridis dan ekonomi yang bertujuan mencari keuntungan.

## B. Dinamika dalam Usaha

### 1. Kepailitan

Kata *pailit* berasal dari bahasa Prancis, yaitu "*failite*" yang berarti kemacetan pembayaran. Dalam bahasa Belanda digunakan istilah "*failliet*" (Hartini, 2007: 5). Pengertian lain tentang pailit diungkapkan oleh Poerwadarminta (Joni, 2007: 1). Menurutnya, pailit artinya bangkrut, dan bangkrut artinya menderita kerugian besar hingga jatuh (perusahaan, toko, dan sebagainya).

Pailit merupakan suatu keadaan yang debiturnya tidak mampu membayar utang-utang para krediturnya. Adapun kepailitan merupakan putusan pengadilan yang mengakibatkan sita umum atas seluruh kekayaan debitur pailit, baik yang telah ada maupun yang akan ada di kemudian hari (M. Hadi Shubhan, 2009: 1). Pengertian kepailitan menurut UU Kepailitan No. 37 tahun 2004 pasal 1 ayat 1 adalah "Sita umum atas semua kekayaan debitur pailit yang pengurusan dan pemberesannya dilakukan oleh kurator di bawah pengawasan hakim pengawas sebagaimana diatur dalam undang-undang ini" (Hartini, 2007: 5).

Dalam kepustakaan, Algra (M. Hadi Shubhan, 2009: 1) mendefinisikan kepailitan sebagai *faillissementis een gerechtelijk beslag op het gehele vermogen van een schuldenaar ten behoeve van zijn gezamenlijke schuldeiser* 32 (kepailitan adalah sitaan umum terhadap semua harta kekayaan dari seorang debitur atau yang berutang untuk melunasi utang-utangnya kepada kreditur atau yang berpiutang). Henry Campbell Black memberikan pengertian kepailitan sebagai *a statutory procedure by which a (usu insolvent) debtor obtains financial relief and undergoes a judicially supervised reorganization of liquidation of the debtor's assets for the benefit of creditors* (kepailitan adalah prosedur berdasarkan putusan pengadilan yang mengakibatkan seseorang [pada umumnya] debitur yang *insolvent* mendapatkan pembebasan secara finansial dan untuk selanjutnya berada di bawah pengawasan hukum dengan tujuan mereorganisasi aset-aset debitur yang telah dilikuidasi untuk keuntungan kreditur).

Wiratmo, Masyur (2001: 85) menjelaskan bahwa sekurang-kurangnya terdapat tiga alternatif bagi badan usaha yang berada pada posisi mendekati kepailitan atau pada posisi tidak mampu membayar kewajiban

jangka pendeknya, yaitu (a) likuidasi; (b) reorganisasi; dan (c) perpanjangan waktu pembayaran.

## 2. Likuidasi

Kasus kepailitan paling ekstrem adalah ketika wirausahawan secara sukarela atau terpaksa melikuidasi semua aktiva usaha yang tidak dapat dibebaskan. Jika wirausahawan mengisi petisi kepailitan secara sukarela, ventura wirausahawan tersebut dinyatakan pailit. Biasanya, pengadilan akan meminta laporan pendapatan dan pengeluaran lancar.

Likuidasi adalah pembubaran perusahaan dengan cara melakukan penjualan harta perusahaan, penagihan piutang, dan pelunasan utang, serta penjelasan sisa harta atau utang antara para pemilik (Perbankan Indonesia, 1977: 77).

Menurut Zainal Asikin dalam bukunya *Pokok-pokok Hukum Perbankan di Indonesia*, likuidasi adalah tindakan untuk membubarkan suatu perusahaan atau badan hukum. Menurut Sutan Remy Sjahdeini (Zainal Asikin, 1985: 79), likuidasi adalah tindakan pemberesan terhadap harta kekayaan atau aset (aktiva) dan kewajiban (pasiva) suatu perusahaan sebagai tindak lanjut dari bubarnya perusahaan.

### a. Pemaknaan Likuidasi

Menurut Rachmadi Usman (2001: 197), likuidasi adalah pembubaran perusahaan diikuti dengan proses penjualan harta perusahaan, penagihan piutang, pelunasan utang, serta penyelesaian sisa harta atau utang antara para pemegang saham. Adapun dalam *Encyclopedia of Banking and Finance*, istilah likuidasi mempunyai tiga arti berikut.

- 1) Likuidasi berarti realisasi tunai, artinya penjualan kepemilikan saham, obligasi, atau komoditas, baik untuk memperoleh laba maupun mengantisipasi ataupun menghindari kerugian-kerugian karena harga lebih rendah. Biasanya, likuidasi merujuk pada lebih memperpanjang dari suatu periode yang telah ditentukan. Dalam hal seperti ini, bentuk-bentuk likuidasi merupakan bagian dari siklus bisnis yang ditandai dengan jatuhnya harga, kegagalan usaha, dan tidak aktifnya usaha.
- 2) Likuidasi berarti “pengakhiran” suatu perusahaan dengan cara pengonversian aset-asetnya menjadi uang tunai. Pendistribusian hasil dari pengonversian pertama kepada para kreditur sesuai dengan urutan yang diutamakan dan sisanya apabila ada kepada para pemilik perusahaan sesuai dengan proporsi kepemilikannya.

- 3) Likuidasi berarti cara penyembuhan yang tersedia bagi debitur yang tidak dapat membayar kewajiban-kewajibannya atau disebut *insolvency*. Likuidasi mempunyai tujuan dasar berupa realisasi dari semua aset dan kewajiban daripada kesinambungan usaha sebagaimana yang biasa terjadi dalam suatu reorganisasi. *Insolvency* menunjuk pada ketidakmampuan debitur untuk membayar kewajiban-kewajibannya yang sudah jatuh tempo.

Menurut McPherson (Fransisca Pemerintah Melati, 2004: 35–36), pengertian likuidasi adalah sebagai berikut.

*“Liquidation or winding up is a process whereby the assets of a company are collected and realized, the resulting proceeds are aPeraturan Pemerintah in discharging all its debts and liabilities, and any balance which remains after paying the costs and expences of winding up is distributed amount the members according to their rights and interests or otherwise dealt with as the constitution of the company directs.”*

Definisi ini menyatakan bahwa yang dimaksud dengan likuidasi atau penutupan adalah proses pengumpulan aset-aset perusahaan dan hasil pengumpulan digunakan untuk memenuhi utang dan kewajiban, dan saldo yang tersisa atas pembayaran beban dan biaya dari penutupan akan diberikan kepada pemegang saham.

### b. Tindakan yang Dilakukan dalam Likuidasi

Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, likuidasi merupakan proses membubarkan perusahaan sebagai badan hukum yang meliputi pembayaran kewajiban kepada para kreditur dan pembagian harta yang tersisa kepada para pemegang saham (persero) (TPK PP Bahasa, 1999: 250). Definisi ini hampir sama dengan definisi *liquidation* dalam *Kamus Hukum Ekonomi ELIPS* yang memberikan pengertian likuidasi sebagai pembubaran perusahaan diikuti dengan proses penjualan harta perusahaan, penagihan piutang, pelunasan utang, serta penyelesaian sisa harta atau utang antara pemegang saham (TPK Hukum Ekonomi, 1997: 185). *Black’s Law Dictionary* memberikan definisi likuidasi, *“Liquidation is (1) the act of determining by agreement or by litigation the exact amount of something (as debt or damages) that before was not certain (2) The act of settling a debt by payment or other satisfaction (3) The act or process of converting assets into cash, to settle debts”* (Bryan A. Garner, 199: 942).

Definisi tersebut menyatakan bahwa yang dimaksud dengan likuidasi adalah:

- 1) tindakan menentukan dengan kesepakatan atau melalui litigasi jumlah secara pasti (sebagai utang atau biaya) yang sebelumnya tidak pasti;
- 2) tindakan menyelesaikan utang-piutang dengan cara pembayaran ataupun cara lain;
- 3) tindakan atau proses penggantian aset menjadi kas/uang tunai untuk menyelesaikan utang-piutang.

Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 7 tahun 1992 tentang Perbankan dalam Pasal 37 dan 37A ataupun penjelasannya tidak memberikan perumusan istilah, definisi, karakter (ciri-ciri), dan struktur hukum dari "likuidasi". Apabila diteliti, pengertian likuidasi tidak terbatas pada pencabutan izin usaha bank, tetapi lebih luas lagi termasuk tindakan pembubaran (*outbinding*) badan hukum bank dan penyelesaian atau pemberesan (*vereffening*) seluruh hak dan kewajiban bank sebagai akibat dibubarkannya badan hukum bank atau dari bank yang dilikuidasi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku dan terakhir dilakukan penyelesaian terhadap seluruh hak dan kewajiban yang ditimbulkan oleh bank yang dilikuidasi. Dengan demikian, istilah likuidasi mencakup lembaga pembubaran dan pemberesan (Rachmadi Usman, 2001: 197).

Dalam Pasal 1 angka 4 Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 1999 tentang Pencabutan Izin Usaha, Pembubaran dan Likuidasi Bank, serta Pasal 1 huruf h Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia tentang Tata Cara Pencabutan Izin Usaha, Pembubaran dan Likuidasi Bank Umum Nomor 32/53/KEP/DIR tanggal 14 Mei 1999, dinyatakan bahwa likuidasi bank adalah tindakan penyelesaian seluruh hak dan kewajiban bank sebagai akibat pencabutan izin usaha dan pembubaran badan hukum bank.

Adapun Kitab Undang-undang Hukum Dagang, yaitu Pasal 56, tidak mempergunakan istilah "likuidasi", tetapi menggunakan dua istilah yang saling berkaitan, yaitu "pembubaran" dan "pemberesan". BW Belanda (Pasal 19 ayat (4)) mempergunakan istilah pembubaran (*outbinding*) dan pemberesan (*vereffening*). Dalam sistem *Common Law (Banking Act Singapore 1985)*, dipergunakan istilah *winding up* di samping *liquidation*! Pembubaran tidak berarti berakhirnya eksistensi perseroan karena perseroan sebagai subjek hukum yang mempunyai aktiva dan pasiva yang setelah diumumkan deklarasinya tetap ada, tetapi dalam kondisi likuidasi (pembubaran). Hak yang dimiliki perseroan harus direalisasikan dan kewajibannya harus dipenuhi. Selama dilikuidasi, perseroan

tidak menjalankan tugas biasa, tetapi terbatas, yaitu khusus untuk membesarkan hak dan kewajiban. Eksistensi perseroan tetap ada selama diperlukan untuk pemberesan (Mariam Darus Badruzaman, 1994: 124).

Berdasarkan semua definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa likuidasi perusahaan merupakan tindakan penyelesaian seluruh hak dan kewajiban perusahaan sebagai akibat pencabutan izin usaha dan pembubaran badan hukum bank. Dengan demikian, likuidasi perusahaan bank bukan sekadar pencabutan izin usaha dan pembubaran badan hukum bank, melainkan juga berkaitan dengan proses penyelesaian segala hak dan kewajiban dari suatu bank yang dicabut izin usahanya. Pencabutan izin usaha dilanjutkan dengan proses pembubaran badan hukum bank yang bersangkutan, dan seterusnya dilakukan proses pemberesan berupa penyelesaian seluruh hak dan kewajiban (piutang dan utang) bank sebagai akibat dari pencabutan izin usaha dan pembubaran badan hukum bank (Djoni S. Gazali dan Rachmadi Usman, 2010: 532).

### 3. Tanda-tanda Kepailitan

Setiap wirausahawan harus mengetahui tanda-tanda usaha dan lingkungan yang merupakan peringatan dini adanya kepailitan. Wiratmo, Masyur (2001: 88) menjelaskan beberapa peringatan dini yang merupakan tanda-tanda kepailitan adalah sebagai berikut.

- a. Kelalaian dalam manajemen keuangan, sehingga tidak seorang pun yang dapat menjelaskan pengeluaran uang.
- b. Direktur tidak dapat mendokumentasikan dan menjelaskan transaksi-transaksi besar.
- c. Pelanggan diberikan potongan harga tinggi untuk mempercepat pembayaran karena arus kas yang buruk.
- d. Kontrak yang diterima di bawah jumlah standar untuk menghasilkan kas.
- e. Bank meminta pelunasan utang-utangnya.
- f. Orang-orang penting dalam perusahaan meninggalkan perusahaan.
- g. Kurangnya bahan mentah untuk memenuhi pesanan.
- h. Pajak upah dan gaji tidak dibayarkan.
- i. Pemasok meminta pembayaran secara kontan.
- j. Meningkatnya keluhan pelanggan mengenai kualitas produk/jasa.

Contoh, ketika terjadi kelalaian dalam manajemen urusan keuangan perusahaan akan melakukan segala hal yang menghasilkan kas, seperti

penurunan harga, mengurangi pasokan bahan untuk memenuhi pesanan, membebaskan orang-orang penting dalam perusahaan, saham, seperti perwakilan penjualan. Contohnya, perwakilan penjualan diberikan kebebasan untuk mengurangi harga jika diperlukan dan dibayar dengan komisi standar. Di sini, harga yang tanpa kesadaran biaya atau pulang-pokok berkurang di bawah biaya langsung. Perwakilan penjualan diperbolehkan menerima komisi mereka, bahkan ketika harga yang ditetapkan berada di bawah biaya. Dengan ini, pada akhirnya usaha kehilangan sejumlah besar uang dan harus mengumumkan kepailitan.

Jika mengetahui tanda-tanda awal wirausahawan harus meminta saran dari akuntan publik atau pengacara. Dapat dimungkinkan mencegah kepailitan dengan membuat perubahan dengan segera dalam operasi bisnis untuk memperbaiki arus kas dan kemampuan mendatangkan laba dari perusahaan.

#### 4. Reorganisasi

Pengertian reorganisasi perusahaan dalam arti luas adalah perubahan mengenai imbalan atau susunan tertentu, baik yang menyangkut struktur organisasi perusahaan maupun struktur modal dari suatu perusahaan. Pengertian reorganisasi perusahaan dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu: (1) reorganisasi yuridis, yaitu perubahan mengenai bentuk hukum dari suatu perusahaan atau badan usaha; (2) reorganisasi intern, yaitu perubahan mengenai bentuk atau struktur organisasi (organisasi intern) dari perusahaan atau badan usaha; (3) reorganisasi finansial, yaitu perubahan menyeluruh dari keseluruhan struktur modal dalam perusahaan (Bambang Riyanto, 1989: 240).

Reorganisasi merupakan alternatif yang kurang ekstrem dalam kepailitan. Dalam situasi ini, pengadilan memberikan waktu dan "ruang bernapas" kepada usaha ventura untuk membayar semua utangnya. Biasanya, hal ini terjadi karena usaha ventura mempunyai masalah dengan arus kas dan kreditur mulai menekan perusahaan dengan tuntutan hukum, dan lain-lain. Wirausahawan merasa bahwa dengan adanya perpanjangan waktu, bisnis dapat mempunyai solvabilitas dan likuiditas yang lebih tinggi untuk memenuhi kewajiban utang-utangnya.

Kreditur besar atau pihak yang berkepentingan atau kelompok kreditur biasanya akan mengajukan kasus ini ke pengadilan, kemudian membuat rencana reorganisasi untuk menunjukkan cara menjalankan bisnis. Rencana ini akan membagi utang dan kepemilikan dalam dua

kelompok, yaitu mereka yang akan dipengaruhi oleh rencana dan mereka yang tidak terpengaruh dengan rencana.

##### a. Menghadapi Kasus Reorganisasi

Rencana yang terselesaikan harus disetujui oleh pengadilan. Persetujuan rencana juga menuntut semua kreditur dan pemilik setuju untuk tunduk dengan rencana reorganisasi, seperti yang dikemukakan di pengadilan. Keputusan yang dibuat dengan rencana reorganisasi mencerminkan satu atau gabungan dari hal berikut ini.

- 1) Perluasan ini terjadi ketika dua atau lebih kreditur besar setuju untuk menunda suatu klaim. Hal ini bertindak sebagai perangsang bagi kreditur kecil untuk setuju dengan rencana reorganisasi.
- 2) Substitusi jika potensi masa depan dari usaha ventura terlihat menjanjikan, dapat dimungkinkan mengubah saham atau yang lainnya dengan utang yang ada.
- 3) Penetapan penyelesaian utang di peringkat menurut kreditur sebagai penyelesaian utang.

##### b. Strategi Selama Reorganisasi

Reorganisasi membutuhkan waktu. Selama periode ini, wirausahawan dapat membantu proses bergerak lebih cepat dengan berinisiatif membuat rencana-rencana, menjual rencana pada kreditur yang dijamin, komunikasi dengan kelompok kreditur, dan menghindari penulisan cek yang tidak ada dananya.

*Business International Research Report* menggunakan istilah restrukturisasi korporat (*corporate restructuring*) dalam proses transformasi organisasi. Menurut Weston dalam *Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance* (2002: 288), terdapat berbagai strategi reorganisasi dan restrukturisasi perusahaan, di antaranya adalah reorganisasi kepemilikan dan aset, reorganisasi *financial claims*, dan beberapa strategi lainnya. *Business International Research Report* menggolongkan berbagai strategi tersebut dalam tiga komponen utama dalam transformasi.

##### 1) Strategic restructuring

*Strategic restructuring* adalah penataan kembali rantai bisnis dengan tujuan meningkatkan keunggulan dan daya saing atau *competitive advantage* perusahaan. *Strategic restructuring* dapat ditempuh melalui berbagai alternatif, di antaranya:

- a) *regrouping* dan konsolidasi. Contoh, penggabungan beberapa BUMN menjadi satu kelompok;

- b) *joint operation* atau kerja sama operasi (KSO), yaitu mengundang manajemen yang sudah berpengalaman untuk diajak bekerja sama;
- c) *strategic alliances* adalah bentuk kerja sama antara dua perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan kinerjanya;
- d) pemecahan bisnis dalam unit usaha atau yang dikenal *strategic business* inti agar lebih mandiri dan efisien agar kinerjanya dapat diukur.

## 2) *Operational restructuring*

Restrukturisasi operasional dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

- a) *business process reengineering*, yaitu proses penataan ulang secara radikal manajemen dan bisnis perusahaan;
- b) *delaying dan right sizing* untuk mengurangi layer-layer dalam struktur organisasi perusahaan, tujuannya adalah mengurangi destorsi informasi karena terlalu banyaknya jenjang organisasi;
- c) *downsizing dan downscoping*. *Downsizing* adalah pengurangan karyawan, sedangkan *downscoping* adalah pengecilan bisnis melalui pengurangan unit-unit yang tidak penting dan hanya mempertahankan *core business*;
- d) melakukan pengukuran untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas;
- e) mengurangi biaya *overhead* dan operasional;
- e) melakukan penutupan atau penjualan atas semua fasilitas (termasuk *post headquarters*) dan aset lain yang tidak memberikan nilai tambah.

## 3) *Financial restructuring*

*Financial restructuring* adalah penataan kembali struktur keuangan perusahaan untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. *Restrukturisasi* keuangan dapat dilakukan dengan beberapa alternatif, yaitu:

- a) penjadwalan kembali pembayaran bunga dan pokok pinjaman;
- b) penjadwalan kembali pembayaran pokok pinjaman;
- c) mengubah utang menjadi modal sendiri (*debt equity swap*). Utang dikonversi dalam bentuk saham;
- d) menjual *non-core business* melalui *spin off sell of* atau *liquidation*;
- e) mengundang investor individu yang potensial atau disebut *private placement* ataupun karyawan dan manajemen untuk membeli saham perusahaan (*management buy out*);

- f) penjualan saham kepada publik (*go public*). Manfaat utama dari *go public* adalah:
  - (1) mendapat tambahan *fresh money* atau *fresh capital*;
  - (2) memudahkan perusahaan untuk melakukan diversifikasi;
  - (3) memudahkan dalam *benchmarking company value*.
- g) melakukan market mekanisme untuk meningkatkan pengawasan manajer perusahaan;
- h) bagi BUMN, *go public* dapat mengurangi campur tangan birokrasi;
- i) akuntabilitas pengelolaan perusahaan akan menjadi lebih baik.

## 5. *Rencana Perpanjangan Waktu Pembayaran*

Jika wirausahawan mempunyai pendapatan tetap, dapat dimungkinkan untuk mengajukan perpanjangan waktu pembayaran selama utang-utang yang tidak dijamin kurang dari Rp10 juta dan utang-utang yang dijamin kurang dari Rp35 juta. Dengan ini, wirausahawan membuat rencana pembayaran cicilan dari utang yang belum dilunaskan. Jika disetujui oleh pengadilan, rencana tersebut mengikat kreditur, bahkan jika mereka sebelumnya tidak menyetujui pembayaran secara cicilan (Wiratmo, Masyur, 2001: 86).

Wirausahawan harus mengajukan rencana ke pengadilan yang pada dasarnya merupakan anggaran pendapatan pada masa mendatang dari segi utang-utang yang belum dilunaskan. Rencana tersebut harus berisi pembayaran semua klaim yang mendapatkan prioritas. Di samping itu, rencana tersebut menguraikan jumlah utang yang harus dibayar sampai semua pembayaran dapat terselesaikan.

Klaim yang harus dibayar menurut peringkat adalah: (a) kreditur yang dijamin; (b) pengeluaran administratif; (c) klaim yang berasal dari operasi bisnis; (d) klaim upah dan gaji pegawai; (e) kontribusi pada tunjangan karyawan; (f) klaim dari kreditor konsumen; (g) pajak; dan (h) kreditur umum.

## 6. *Suksesi Usaha*

Banyak usaha baru akan dialihkan kepada anggota keluarga. Jika tidak ada anggota keluarga yang tertarik pada usaha tersebut, wirausahawan dapat menjual usahanya atau melatih seseorang dalam perusahaan untuk mengambil alih (Wiratmo, Masyur, 2001: 89).

### a. *Transfer kepada Anggota Keluarga*

Mengalihkan usaha kepada anggota keluarga dapat menciptakan masalah internal. Hal ini sering terjadi ketika anak laki-laki dan anak perempuan

puan diberikan tanggung jawab menjalankan usaha tanpa pelatihan yang memadai.

Sebaiknya, wirausahawan tetap tinggal dalam organisasi untuk bertindak sebagai penasihat pengambil alih organisasi. Hal ini akan sangat membantu dalam pembuatan keputusan bisnis. Akan tetapi, hal ini juga dapat menimbulkan konflik besar dengan karyawan yang telah lama dengan perusahaan dan yang tidak puas dengan pengambil alihan manajemen oleh anggota keluarga.

#### *b. Transfer Usaha kepada Anggota Bukan Keluarga*

Sering anggota keluarga tidak tertarik mengambil alih tanggung jawab usaha. Jika hal ini terjadi, wirausahawan mempunyai tiga pilihan, yaitu: (1) melatih orang-orang kunci dan mempertahankan saham mayoritas; (2) mempertahankan kendali dan menyewa manajer; (3) menjual hak usaha.

Pilihan lain adalah menjual perusahaan kepada karyawan atau orang luar. Pertimbangan pokok adalah finansial yang memerlukan penggantian akuntan dan/atau pengacara. Di sini, wirausahawan harus menentukan nilai usaha. Nilai ini akan bergantung pada faktor-faktor, seperti aktiva, pendapatan masa depan, dan kemauan baik dalam merundingkan penjualan usaha. Wirausahawan juga membutuhkan bantuan dalam menetapkan nilai yang wajar dan menentukan rencana pembayaran yang paling tepat.



## **Mempertahankan dan Membuka Usaha Baru**

### **1. Mempertahankan Operasi Usaha**

Ada beberapa persyaratan tertentu yang dapat membantu mempertahankan operasi usaha baru dan mengurangi risiko kegagalan. Kita tidak pernah dapat menjamin keberhasilan, tetapi kita dapat belajar cara menghindari kegagalan.

Faktor-faktor penting yang dapat mengurangi risiko kegagalan bisnis, yaitu sebagai berikut.

- a. Menghindari optimisme yang berlebih-lebihan ketika bisnis menunjukkan keberhasilannya. Banyak wirausahawan yang terlalu percaya diri pada kemampuan mereka. Hal tersebut diperlukan agar berhasil dalam usaha dan bidang mereka. Akan tetapi, optimisme yang berlebihan dapat membahayakan usaha ventura. Terlalu optimis sering menjadikan wirausahawan ceroboh dalam menangani bisnis dan

kehilangan tanda-tanda penting bahwa bisnis perlu mendapatkan bantuan.

- b. Senantiasa membuat rencana-rencana pemasaran yang baik dengan tujuan yang jelas. Pembuatan rencana pemasaran selama periode waktu 12 bulan merupakan hal penting bagi wirausahawan.
- c. Membuat proyeksi arus kas yang baik dan menghindari kapitalisasi. Proyeksi arus kas juga merupakan pertimbangan penting bagi wirausahawan. Arus kas adalah masalah serius dalam setiap kasus kepailitan. Dalam membuat proyeksi arus kas, wirausahawan dapat meminta bantuan dari akuntan, pengacara, atau badan pemerintah.
- d. Selalu berada di depan dalam pasar. Banyak wirausahawan menghindari pengumpulan informasi yang memadai mengenai pasar. Informasi adalah aset penting bagi wirausahawan, khususnya mengenai potensi pasar masa depan dan peramalan pasar yang dapat langsung dicapai. Wirausahawan akan sering mencoba menduga yang terjadi di pasar dan mengabaikan perubahan pasar. Hal ini dapat menimbulkan masalah, terutama jika pesaing bereaksi positif pada perubahan pasar.
- e. Mengidentifikasi hal-hal yang perlu ditekankan yang dapat menyebabkan perusahaan berada dalam bahaya (Wiratmo, Masyur, 2001: 86).

Dengan demikian, wirausahawan hendaknya peka terhadap tiap-tiap faktor tersebut, tanpa memandang ukuran atau tipe bisnis yang dilakukan.

Dalam tahap awal usaha ventura, wirausahawan harus mengetahui hal-hal yang dapat menimbulkan masalah, yaitu jika usaha ventura berubah ukuran perusahaannya, diperlukan strategi baru untuk bertahan hidup. Kenaikan penjualan awal yang cepat dapat ditafsirkan salah sehingga usaha ventura berusaha meningkatkan kapasitas pabrik, menandatangani kontrak baru dengan pemasok atau meningkatkan persediaan yang menyebabkan penurunan margin dan kelebihan likuiditas. Untuk itu, dilakukan kenaikan harga dengan mengurangi mutu produk sehingga menyebabkan harga turun. Hal ini menjadi lingkaran tidak berujung yang pada akhirnya menyebabkan kepailitan.

### **2. Memulai Usaha dari Awal**

Kepailitan dan likuidasi bukan akhir dari segala-galanya bagi wirausahawan. Sejarah menunjukkan banyak wirausahawan yang mengalami kegagalan berkali-kali sebelum akhirnya berhasil.

Wirausahawan dapat memulai lagi usahanya dengan belajar dari kesalahan-kesalahan yang dilakukannya. Investor melihat hal yang menguntungkan pada orang-orang yang sebelumnya telah gagal dan menganggap bahwa perusahaan tersebut tidak akan melakukan kesalahan yang sama.

Wirausahawan yang belajar dari kesalahan cenderung mempunyai pemahaman dan penilaian yang baik tentang kebutuhan bagi penelitian pasar; kapitalisasi awal yang lebih besar; keterampilan usaha yang lebih besar (Wiratmo, Masyur, 2001: 89).

Akan tetapi, kegagalan bisnis tidak selalu merupakan cacat ketika tiba waktunya mencari modal ventura. Pengalaman masa lalu akan mengungkapkan selama melakukan usaha pemula berikutnya, tetapi dengan penjelasan hati-hati tentang penyebab terjadinya kegagalan dan upaya pencegahannya pada masa depan, memulihkan kepercayaan.



# Pustaka Setia



# Bab 13 KIAT-KIAT KEBERHASILAN BERWIRAUSAHA

M enjadi wirausahawan tidak mudah. Oleh karena itu, saat menghadapi saat-saat sulit dalam berwirausaha atau saat semangat berwirausaha turun, seorang wirausahawan dapat mendengar nasihat wirausahawan yang sukses, nasihat para ekonom, atau kalangan cendekiawan lainnya.

Kunci keberhasilan para pebisnis mula adalah apabila mereka memiliki dan memahami mental seorang pebisnis yang baik. Bisnis bukan masalah bakat, melainkan kemauan yang mendasari seseorang untuk berbuat.

## A. Siapakah Wirausahaan itu?

Wirausaha adalah seseorang yang mengkhususkan diri dalam memikul tanggung jawab dan membuat keputusan berdasarkan pertimbangan yang memengaruhi lokasi, bentuk, dan penggunaan barang-barang, sumber daya dan lembaga (Herbert dan Link, 1989: 213).

Kewirausahaan adalah cara pengelolaan yang melibatkan upaya mencari kesempatan tanpa memerhatikan sumber-sumber yang dimiliki saat itu.

Kewirausahaan sering disamakan dengan pekerja mandiri atau pemilik perusahaan. Menurut Wood (2005), kewirausahaan dianalisis dalam dua jenis pasar, yaitu pasar barang dan pasar uang/saham.

## B. Kiat-kiat Keberhasilan Berwirausaha

### 1. Kunci Sukses dalam Usaha Home Industry

Ada sepuluh kunci sukses menjalani usaha, yaitu sebagai berikut.

- Pusatkan diri pada hasil yang diinginkan. Prinsip ini merupakan prinsip yang paling penting. Kita tidak ingin gagal dalam berwirausaha, kekurangan pelanggan, atau hasil kerja yang tidak memuaskan.
- Atasi frustrasi. Banyak wirausahawan kecil yang memulai usahanya dengan harapan dapat mengangkat taraf hidupnya. Akan tetapi, hal itu dapat pula menyebabkan masalah. Kuncinya adalah hadapi semua masalah dan cari solusinya daripada menganggapnya sebagai tantangan atau ajakan untuk tumbuh.
- Atasi kebosanan. Hadapilah rasa bosan dengan positif. Sebagian besar wirausahawan memiliki sifat visioner yang secara konstan muncul dengan gagasan yang brilian dan orang yang memiliki kemampuan yang luar biasa untuk berpikir kreatif.
- Setiap mengambil keputusan, ingatlah selalu, "Bagaimana keputusan itu memberi nilai tambah bagi kehidupan atau usaha kita?" Nilai tambah merupakan bahan dasar yang dapat memberikan kesuksesan keuangan dan memastikan bahwa usaha yang kita jalankan menawarkan sesuatu yang setiap orang mencarinya.
- Buatlah setiap keputusan berwirausaha dengan didasari pertanyaan, "Bagaimana hal ini akan memberi nilai tambah kepada pelanggan wirausaha atau pada kehidupan kita?" Ciptakan identitas usaha berdasarkan hasil akhir yang kita tetapkan daripada berdasarkan kondisi kita saat ini. Tidak jarang kita menetapkan tujuan yang tinggi. Akan tetapi, tidak jarang menemui kesulitan memahami cara mencapainya.
- Jauhkan pikiran-pikiran sempit, seperti takut ditolak, penghargaan diri (*self esteem*) yang rendah, dan kurang fokus sebab hal-hal tersebut akan membesar ketika bekerja sendiri tanpa seorang atasan yang mengawasi.
- Kembangkan pikiran yang memberdayakan dalam diri kita. Kita dapat menjauhkan diri dari pikiran-pikiran sempit. Akan tetapi, apabila tidak menggantikannya dengan pikiran yang memberdayakan, kita akan kembali ke pikiran lama.



- h. Ciptakan sumber penghasilan yang beragam. Jangan menyimpan sumber daya kita dalam satu usaha, *dont keep all their eggs in one basket*. Jika kita seorang pelatih, pertimbangkan untuk membuat buku kerja dan produk yang berkaitan dengan penghasilan kita.
- i. Mintalah bantuan dan nasihat dari mentor dan pelatih. Jika kita ingin membuka bisnis fotokopi, bertanyalah dahulu seluk-beluk bisnis itu pada orang yang telah lama malang-melintang dan berhasil dalam bisnis tersebut.

## 2. **Kunci Sukses Berwirausaha Menurut Robert Warlow**

Menurut Robert Warlow (1998), dalam *Small Business Success*, kiat bisnis yang paling utama adalah loyalitas pelanggan. Hal yang harus dicapai bukan hanya pelanggan yang harus merasa puas, melainkan juga pelanggan yang loyal.

Ada beberapa strategi untuk mengubah pelanggan yang puas menjadi pelanggan yang loyal, yaitu sebagai berikut.

- a. Biarkan mereka memutuskan cara berbisnis dengannya. Jika barang atau jasa yang diberikan dapat ditawarkan dengan berbagai pilihan, biarkan pelanggan kita memilihnya, baik bertemu secara langsung, melalui telepon, SMS, *website* maupun secara *online*.
- b. Bangunlah sebuah hubungan dengan pelanggan. Pahami dengan siapa kita berurusan dan apa yang mereka butuhkan, selalu memperlakukan pelanggan laksana teman yang sangat berharga. Berikan yang terbaik kepada mereka seperti yang akan kita berikan kepada teman atau keluarga.
- c. Jika pelanggan mempunyai masalah dalam menggunakan produk yang kita jual, selesaikanlah secepatnya. Berkomunikasilah dengan mereka. Usahakan mereka mengetahui cara kita akan menangani masalah dan menghubungi mereka lagi.
- d. Selalu berusaha bertindak secara profesional, baik pada awal maupun akhir hubungan dengan pelanggan.
- e. Jika hubungan dengan pelanggan kurang baik, lakukan apa pun untuk mempertahankannya.
- f. Walaupun mempunyai pendapat yang berbeda, bekerja keraslah untuk tetap jujur dan positif. Pelanggan mengerti bahwa kita salah, mereka paham bahwa kita lupa, sibuk, serta mungkin juga produk dan layanan kita kurang sempurna.

- g. Ciptakan layanan yang loyal. Kita tidak mungkin menciptakan pelanggan yang loyal jika karyawan kita tidak loyal atas pekerjaannya. Pelanggan akan membeli produk kita jika mereka melihat wajah yang ramah.
- h. Temukan keluhan. Umumnya pelanggan harus didorong untuk menyampaikan keluhannya. Banyak pelanggan yang tetap diam atas pelayanan yang jelek yang kita berikan, namun jika menemukan yang lebih baik, mereka akan meninggalkan kita.
- i. Perhatikan adanya minat. Perhatikan pada pelanggan bahwa kita tertarik akan pandangan mereka. Lakukan survei berkala untuk mengungkapkan respons mereka atas layanan yang kita berikan. Setelah itu, lakukan tindakan perbaikan atas apa yang ditemukan.
- j. Perhatikan bahwa kita dapat melakukan bisnis dengan baik. Pelanggan menyukai wirausaha yang dapat melayani permintaan yang sulit sekalipun. Latihlah karyawan untuk mengatakan, "Maaf, tapi ...." atau "Ini kebijakan perusahaan."
- k. Peliharalah pelanggan potensial kita. Mungkin keuntungan yang kita peroleh hanya berasal dari 20% pelanggan. Temukan orang yang 20% dan pertahankanlah mereka.

## 3. **Kunci Sukses Berwirausaha Menurut Jan B. King**

Jan B. King (1996) menawarkan sejumlah faktor kunci sukses bagi wirausahawan yang beberapa di antaranya adalah:

- a. kita hanya menjual sebuah produk atau jasa apabila menguntungkan;
- b. terus kurangi biaya operasional;
- c. kembangkan produk barang atau jasa baru sambil mempertahankan kualitas produk yang ada;
- d. ciptakan dan pelihara tingkat kepuasan konsumen pada tingkat paling tinggi.

## 4. **Kunci Sukses Berwirausaha Menurut Prijaksono**

Prijaksono (1998) dalam tulisannya menyatakan bahwa untuk sukses berwirausaha, kita harus memiliki keberanian untuk mengambil langkah pertama dan senantiasa fokus pada impian kita. Ada sepuluh kebiasaan yang perlu dilakukan dalam kehidupan sehari-hari, yaitu:

- a. temukan tujuan hidup dan bermimpilah sepanjang waktu;

- b. jangan berhenti berinovasi;
- c. belajar sepanjang hayat;
- d. akumulasi aset;
- e. gunakan strategi yang tepat;
- f. kembangkan tim kerja;
- g. sistematisasikan wirausaha;
- h. bangunlah jejaring kerja sama dan aliansi;
- i. jadilah investor cerdas;
- j. beramal dan mengucapkan syukur.

### 5. Kunci Sukses Berwirausaha Menurut Liraz

Liraz (2001) menyebutkan empat langkah mencapai sukses, yaitu perencanaan yang tepat, persiapan yang matang, pelaksanaan yang baik, dan tidak mudah untuk menyerah. Ia menyebutkan falsafah untuk menggapai sukses menjadi tips berikut.

- a. Ikuti perkembangan zaman. Bergabunglah dalam organisasi yang berkaitan dengan bisnis.
- b. Buat rencana keuangan. Catat semua pemasukan dan pengeluaran setiap hari. Buat jangka panjang dan jangka pendek.
- c. Perkirakan jika aliran uang tunai kita bisa memperkirakan aliran uang tunai untuk tiga bulan ke depan.
- d. Bentuk dewan penasihat atau cari tenaga ahli untuk memberi ide, saran, atau kritik terhadap kita dan produk yang akan ditawarkan.
- e. Jaga keseimbangan antara kerja, santai, dan keluarga. Tidak perlu terburu-buru karena hasilnya tidak akan maksimal.
- f. Kembangkan jaringan (*networking*). Tidak ada salahnya berkenalan dan bergaul dengan orang-orang yang berhubungan atau bisa mendukung bisnis kita.
- g. Disiplin/motivasi. Aspek terberat dalam usaha adalah disiplin untuk bekerja secara teratur.
- h. Selalu waspada dan siap. Rajin melakukan evaluasi pasar, produk, dan sistem pemasaran.
- i. Cintai pekerjaan. Ciptakan rasa memiliki pada pekerjaan dan produk yang dihasilkan.
- j. Jangan mudah menyerah. Jika ingin cepat berhasil, segeralah bangkit dan belajar dari kegagalan.

### 6. Kunci Sukses Berwirausaha Menurut Roworth

Roworth (2003) menyebutkan tujuh kunci untuk membuka kesuksesan dalam berwirausaha, yaitu sebagai berikut.

- a. Memikul tanggung jawab karena kesuksesan tidak datang dengan sendirinya. Orang sukses menikmati keberhasilan, tetapi juga memikul kegagalan.
- b. Mengetahui tujuan. Tanpa tujuan yang jelas, wirausahawan sering menemukan usaha yang digelutinya tidak menyenangkan.
- c. Sosialisasikan wirausaha kita kepada orang lain. Orang harus mengetahui keunikan produk atau layanan kita.
- d. Jika kita melakukan wirausaha dengan sebaik-baiknya, para pelanggan akan kembali kepada kita bersama teman-temannya.
- e. Latihlah orang agar mampu bekerja dengan lebih baik dari kita. Perlu membagi beban kerja dengan mempekerjakan orang lain.
- f. Peliharalah kinerja kita. Banyak pemilik usaha yang khawatir tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang harus dilakukan, tetapi mereka tidak mengukur hasilnya.
- g. Rayakan kemenangan kita. Regenerasi sumber daya fisik dan emosi kita akan tiba.



### C. Kiat Pengusaha Sukses

Sebelum belajar untuk menjadi pengusaha sukses, perlu diketahui bahwa cara cepat menjadi pengusaha sukses belum tentu dapat diterapkan oleh semua orang, tetapi sukses secara perlahan-lahan, dapat ditempuh ketika wirausahawan memiliki keinginan yang kuat.

Berikut ini adalah berbagai inspirasi untuk menjadi pengusaha sukses.

#### 1. Awali dengan Impian dan Imajinasi

Sebelum manusia dapat mendarat di bulan, tidak pernah ada yang berpikir bahwa hal itu sebuah kenyataan. Ide mendarat di bulan pada awalnya adalah mimpi indah yang tidak akan pernah terwujud. Akan tetapi, impian dan imajinasi itu akhirnya berubah menjadi kenyataan ketika seseorang telah membuktikannya dengan pendaratan manusia pertama kali ke bulan. Hal yang perlu diingat adalah semua keberhasilan itu bermula dari impian dan keyakinan yang didorong oleh kerja keras untuk mewujudkannya. Jika mempunyai impian untuk menjadi seorang

pengusaha yang sukses dan mempunyai niat untuk mewujudkannya, bangunlah dari mimpi. Bekerja keraslah untuk segera mengubah mimpi itu menjadi kenyataan. Hanya seorang pemimpi yang mampu menciptakan dan membuat terobosan dalam produk, jasa, ataupun ide yang sukses. Tidak ada kata tidak bisa atau tidak mampu.

## 2. Semangat dan Kegigihan

Antusiasme, semangat, dan kegigihan merupakan modal utama dalam memulai sebuah perjuangan baru untuk mencapai keberhasilan. Sifat tidak bersemangat dan bermalasan, akan mendatangkan kegagalan. Carilah motivasi usaha itu dengan mempelajari perjuangan pengusaha yang sukses.

## 3. Mempunyai Pengetahuan Dasar-dasar Bisnis

Tanpa pengetahuan tentang dasar-dasar bisnis, usaha yang dilakukan seperti kelinci percobaan. Kemungkinan besar hanya akan banyak mengalami kegagalan. Tidak ada kesuksesan tanpa sebuah pengetahuan. Hal yang terbaik adalah belajar sambil bekerja. Bekerja dengan orang lain dahulu sebelum menjadi pebisnis sangat membantu dalam menyerap ilmu dan pengalaman untuk siap sukses.

## 4. Berani Mengambil Risiko

Setiap sesuatu yang diusahakan tentu akan ada risikonya. Semakin besar hasil yang ingin dicapai, risiko yang akan dialami apabila mengalami kegagalan juga besar. Orang yang berani mengambil risiko adalah calon orang yang sukses. Jangan takut akan kegagalan, tetapi jadikanlah kegagalan itu sebagai batu loncatan menuju kesuksesan.

## 5. Kerja Keras

Hanya dengan bekerja keras, sebuah usaha akan mengalami kemajuan dan kesuksesan. Berdustalah orang yang mengatakan jika ia meraih keberhasilan gemilang hanya dengan duduk beberapa saat di tempat kerja seperti yang sering dikatakan pengiklan di internet. Sebenarnya, awal mereka merintis usahanya adalah dengan kerja keras tanpa mengenal putus asa dan banyak berkorban waktu dan tenaga.

## 6. Belajar dari Pengalaman Orang Lain

Pepatah mengatakan, "Pengalaman adalah guru yang terbaik." Seorang calon pengusaha yang sukses bersedia mengambil pengalaman orang lain dan dari dirinya. Apa pun pengalaman seseorang, baik kesuksesan maupun

kegagalan harus dijadikan pelajaran yang berharga sebagai panduan dalam memulai usaha atau mengembangkan usahanya.

## 7. Bersedia Menerima Kritik dan Nasihat dari Orang Lain

Sebagian orang menganggap kritikan yang ditujukan kepadanya sebagai penghambat bagi kelangsungan usahanya. Orang yang berpikir normal akan menjadikan kritikan atau nasihat dari orang lain sebagai gurunya yang membimbing ke arah kesuksesan. Menerima kritikan berarti menyadari bahwa kita mempunyai kekurangan. Dengan mengetahui kekurangan yang ada, kita dapat memperbaiki kekurangan itu. Berterima kasihlah kepada orang yang mau menegur dan mengkritik kita.

## 8. Menjalin Kerja Sama dengan Orang Lain

Betapapun pandainya seseorang, apabila ia bekerja sendiri, perjuangannya hanya akan sia-sia. Tidak ada seorang pebisnis pun yang mampu bekerja sendiri. Kerja sama dengan rekan, teman, mitra kerja, dan klien sangat penting bagi perkembangan suatu bisnis. Merekalah yang akan memberi masukan, saran dan kritik, serta membantu pada saat-saat sulit. Seorang pebisnis harus mampu menjalin kerja sama dan bergaul untuk menjalin relasi bisnis dengan seluas-luasnya.

## 9. Berani Menghadapi Kegagalan

Jangan menganggap para pebisnis yang telah mapan dan maju tidak pernah mengalami kegagalan. Bahkan, mereka pun suatu waktu pernah mengalaminya. Hanya, mereka tidak pernah putus asa dan terus berusaha sampai sukses. Orang yang takut gagal adalah pengecut, yang tidak berani melakukan apa pun dan kerjanya hanya mengkhayal.

## 10. Tidak Suka Menunda

Seperti kata pepatah, *Time is money!* Jangan menunda-nunda suatu pekerjaan. Lakukanlah saat ini, selagi ada kesempatan. Menunda suatu pekerjaan, berarti kerugian yang akan mendatangkan penyesalan.

## D. Kiat-kiat Sukses Berbisnis Bagi Pemula

### 1. Batasan Menjadi Pengusaha Sukses

Cara atau kiat-kiat bisnis pemula yang akan mengantarkan para pebisnis muda meraih kesuksesan dalam menjalankan usaha bisnis adalah sebagai berikut.

- a. Mantapkan dan bangunlah niat yang kukuh untuk menjadi seorang pebisnis.
- b. Sebelum memulai sesuatu, pastikan bahwa niat Anda telah sempurna.

Niat dan kemauan yang sungguh-sungguh bukan perkara pekerjaan yang akan dituai keberhasilannya dalam hitungan hari. Hal yang paling penting sebagai pebisnis adalah terus mengupayakan hal-hal terbaik bagi perusahaan serta meyakini bahwa suatu hari Anda akan menjadi orang-orang yang sukses.

## **2. Memulai Usaha Bisnis dengan Modal Kecil**

Para pemula umumnya belum berpengalaman maka mulailah dengan model bisnis dengan skala kecil, baik dari segi pengelolaan maupun dana atau modal. Bisnis dan modal kecil lebih mudah dikelola oleh para pemula sebagai proses pembelajaran. Banyak usaha kecil dan modal kecil yang bisa ditekuni oleh seorang pebisnis mula, di antaranya adalah jualan pulsa, jasa kecil-kecilan, jual makanan ringan, dan sebagainya. Usaha seperti ini umumnya hanya membutuhkan modal kecil, sehingga Anda diharapkan mampu mencari modal secara mandiri. Di samping itu, usaha dan modal kecil juga tidak akan membuat para pelakunya sebagai pemula merasa trauma karena skala dan modal yang dibutuhkan tidak begitu berefek terhadap kehidupan pelaku.

## **3. Memulai Bisnis dengan Orang Lain**

Berbisnis dengan orang lain bisa memiliki dua arti. *Pertama*, menjalankan usaha patungan bersama rekan yang dapat dipercaya. Selanjutnya, pengelolaan dan modal ditanggung oleh kedua belah pihak. Dengan bersama orang lain, semakin banyak ide, modal, tenaga dalam mengerjakan usaha bisnis, berbeda jika Anda harus mengerjakannya seorang diri. Berbisnis dengan orang lain juga dapat dilakukan dengan cara mempelajari sistem bisnis yang dikelola oleh orang lain, bisa dari majikan, kawan kerja, dan sebagainya. Lamanya interaksi di tempat kerja juga dapat menjadi modal untuk Anda yang mengembangkan jenis usaha tersebut.

## **4. Membangun Motivasi Bisnis yang Baik dan Benar**

Motivasi dapat didapatkan melalui berbagai pelatihan, komunitas wirausaha, ataupun kisah-kisah para pengusaha sukses yang dapat dibaca

dari buku-buku ataupun mendengar langsung cerita dari para pengusaha terkenal. Motivasi sangat dibutuhkan saat seseorang berada pada masa-masa sulit menjalankan usaha bisnis, misalnya sedang mengalami kekurangan modal. Dengan motivasi, seseorang dapat bangkit dan bertahan dalam menjalankan usaha.





Salah satu bagian dari materi pembelajaran manajemen kewirausahaan adalah mempresentasikan hasil rancangan usaha yang telah disusun pada pembelajaran sebelumnya. Pengalaman yang diperoleh selama ini bahwa kemampuan para mahasiswa dalam menyusun rancangan usaha, tidak disertai kemampuan untuk mempresentasikannya di hadapan pihak lain (mahasiswa lain, dosen, dan tutor pendamping).

Mendengar kata presentasi, yang muncul dalam benak kita adalah berbicara di hadapan orang. Padahal, presentasi tidak hanya persoalan tentang berbicara. Tidak sedikit orang yang ketika diberi tugas untuk mempresentasikan sesuatu di hadapan banyak orang merasa gugup, gemetar, dan merasa rendah diri. Hal ini wajar karena orang yang terbiasa melakukan presentasi atau ahli dalam bidang materi yang dipresentasikan pun, kadang-kadang mengalami hal serupa. Oleh karena itu, sebelum melakukan presentasi, banyak faktor yang perlu diperhatikan.

Sebagai sebuah proses pembelajaran, melalui kegiatan presentasi, pihak lain dapat melakukan penilaian terhadap pembawa presentasi. Citra diri pribadi, sikap terhadap pembelajaran, dan penguasaan terhadap pokok permasalahan yang dipresentasikan tampak dari cara pembawaan diri pembawa presentasi saat presentasi berlangsung. Keterampilan dalam melakukan presentasi dengan baik dalam kehidupan berwirausaha juga diperlukan karena mengelola perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan berinteraksi dengan berbagai *stakeholders* dan tentunya menuntut kemampuan wirausahawan dalam berkomunikasi. Salah satu bentuk komunikasi adalah dengan presentasi. Melalui presentasi, ide-ide yang dimiliki oleh wirausahawan dapat disampaikan kepada para *stakeholders*.

Berdasarkan pemikiran tersebut, mahasiswa perlu memahami teknik-teknik presentasi yang baik. Dengan demikian, ide yang telah tertuang dalam rancangan usaha yang telah disusun, tidak hanya tertuang di atas kertas, tetapi dapat dikomunikasikan dengan pihak lain melalui presentasi yang baik pula.

## A. Hakikat dan Tujuan Presentasi

### 1. Pengertian Presentasi

Presentasi adalah bentuk komunikasi yang dilakukan secara terpadu, melalui suara, gambar, dan bahasa tubuh (Nur Muhamad, 2011: 27).

Presentasi adalah sebuah keterampilan komunikasi yang perlu dimiliki oleh setiap pekerja profesional saat ini (<http://teknologipendidikan.wordpress.com.2006/0321>).

Presentasi dapat didefinisikan sebagai komunikasi langsung antara penyaji dengan sekelompok pendengar dalam situasi teknis, saintifik atau profesional untuk satu tujuan tertentu dengan menggunakan teknik sajian dan media yang terencana. Presentasi pada dasarnya merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan tujuan menyampaikan, memperkenalkan, menuntun, meyakinkan, atau mengomunikasikan sesuatu kepada orang lain.

### 2. Tujuan Presentasi

Dalam konteks pembelajaran manajemen kewirausahaan, selain tujuan menyampaikan dan mengomunikasikan ide/gagasan perusahaan yang dirancang, presentasi juga dimaksudkan untuk mengetahui dan memberikan evaluasi terhadap kemampuan mahasiswa dalam menguasai ide/gagasan yang telah dituangkan dalam rancangan usaha yang telah disusun.

### 3. Unsur-unsur Presentasi

Sebagai salah satu cara mengomunikasikan sesuatu (pengetahuan, keterampilan, ide/gagasan, dan sebagainya). Ada empat unsur penting dalam proses presentasi, yaitu sebagai berikut.

- Presenter, yaitu merupakan orang yang menyampaikan sesuatu yang akan dikomunikasikan kepada pihak lain (audiensi) secara langsung.
- Materi, yaitu merupakan bahan yang akan dikomunikasikan kepada audiensi.

- c. Media, yaitu terdiri atas sarana yang digunakan untuk mengemas materi sehingga menarik audiensi serta peralatan yang digunakan untuk menyampaikan materi. Syarat media yang efektif digunakan adalah mudah, murah, praktis, aman, sesuai bahan dengan metode penyajian, sesuai media dengan karakteristik peserta, tepat, dan tersedia.
- d. Audiensi, yaitu pihak yang menerima sesuatu yang akan dikomunikasikan. Berhasil tidaknya suatu presentasi dapat dilihat dari reaksi yang ditunjukkan oleh audiensi.



## B. Teknik Presentasi

### 1. Mempersiapkan Presentasi

Keberhasilan presentasi sangat ditentukan oleh berbagai hal, baik yang berasal dari diri sendiri maupun dari luar. Presentasi dapat berhasil apabila kita dapat melakukan hal berikut.

#### a. Menentukan Sasaran yang Ingin Dicapai

Penentuan sasaran presentasi sangat menentukan keberhasilan presentasi. Presentasi yang tidak jelas sasarannya akan membuat kegiatan presentasi menjadi tidak terarah dan membuat audiensi menjadi bingung dan presentasi tersebut terkesan membosankan. Oleh karena itu, perlu ditentukan sasaran-sasaran presentasi dan dibuat kerangka sasarannya. Ajukan pertanyaan-pertanyaan berikut!

- 1) Mengapa saya memberikan presentasi ini?
- 2) Mengapa harus saya yang mempresentasikan?
- 3) Apa yang ingin saya capai dari presentasi ini?
- 4) Bagaimana saya dapat membuat presentasi yang menarik?
- 5) Seberapa banyak yang telah diketahui audiensi tentang pokok permasalahan yang akan dipresentasikan?
- 6) Apakah audiensi memiliki latar belakang pengetahuan yang diperlukan terkait dengan materi presentasi?

#### b. Menyusun Kerangka Presentasi

Penyajian presentasi harus terstruktur agar audiensi tertarik mendengarkan materi yang kita presentasikan. Untuk itu, presenter sebaiknya menyusun pokok-pokok yang disampaikan beserta hubungan logis antar-

pokok. Pokok-pokok materi dapat diperoleh dengan memecah sasaran yang telah ditetapkan menjadi daftar sasaran. Daftar inilah yang menjadi kerangka presentasi. Dengan kata lain, kerangka presentasi merupakan serangkaian bagian yang saling terjalin dan secara logis dapat berdiri sendiri. Bagian-bagian yang saling terjalin, pada akhirnya harus saling berkaitan dengan sasaran yang ingin dicapai. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menyusun struktur presentasi, yaitu sebagai berikut.

#### 1) Struktur pokok pembahasan

Pembicaraan pada presentasi akan lebih efektif apabila presenter menyampaikan tema tunggal yang konsisten, sasarannya jelas, serta bagian-bagiannya dapat didefinisikan dan dapat dipahami oleh audiensi. Untuk itu, sebelum melakukan presentasi, presenter perlu membuat skema yang terkait dengan pokok pembahasan. Skema dapat dibuat dengan pola *mind mapping* atau garis besar (*outlining*). Lakukan diskusi dengan diri sendiri dan bantuan rekan untuk mendapatkan informasi yang dapat membantu dalam pembuatan skema.

#### 2) Struktur cara mempresentasikan

Sebelum melakukan presentasi, presenter harus menyusun rencana presentasi dengan struktur:

- a) introduksi (awal), meliputi cara kontak dengan audiens, mengintroduksi pokok pembicaraan dan menyatakan tema utama;
- b) pengembangan (tengah), meliputi cara menyampaikan dan menjelaskan tema utama dan argumen-argumennya;
- c) kesimpulan (akhir), meliputi cara merangkum tema utama dan jika perlu cara memberikan rekomendasi.

### 2. Mengenal Audiensi

Ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan oleh presenter dalam menghadapi audiensi, yaitu suasana hati dan keterbukaan serta hubungan sosial dengan audiensi.

#### a. Suasana Hati

Audiensi yang mengikuti presentasi memiliki tipe yang berbeda. Ada yang hadir dengan kesadaran sendiri, ada pula yang hadir karena terpaksa, atau kombinasi dari keduanya. Oleh karena itu, seorang presenter harus mengetahui tipe audiensi yang hadir. Teknik yang dapat digunakan untuk memahami tipe audiensi adalah:

- 1) gunakan menit-menit awal untuk memahami audiensi;
- 2) gunakan pendekatan yang berbeda-beda untuk mengetahui respons audiensi;
- 3) memancing pertanyaan atau komentar audiensi;
- 4) lanjutkan presentasi berdasarkan umpan balik.

*b. Keterbukaan dan Hubungan Sosial*

Hal ini menyangkut pertimbangan membagi kelompok orang yang mungkin menjadi audiensi presentasi. Kelompok-kelompok tersebut dapat dikategorikan sebagai berikut.

1) Atasan

Atasan merupakan kelompok audiensi yang paling menakutkan karena pertimbangan-pertimbangan psikologis bahwa audiensi adalah orang yang lebih tinggi kelasnya daripada presenter. Oleh karena itu, ada beberapa tips yang perlu dilakukan:

- a) ingat kelebihan yang dimiliki, bidang keahlian, waktu yang diberikan untuk mempersiapkan diri, dukungan dari atasan agar dapat menyajikan presentasi dengan baik;
- b) benar-benar siap;
- c) merasa yakin;
- d) menyajikan dengan ringkas;
- e) akurat;
- f) jujur dan jangan berlagak;
- g) bersikap positif;
- h) jangan mengharapkan ucapan selamat atau persetujuan di akhir presentasi.

2) Sejawat/selevel

Sejawat/selevel merupakan kelompok yang paling sulit karena mereka memiliki kepentingan tertentu yang dapat digunakan untuk menjatuhkan citra diri presenter, terutama terkait dengan persaingan. Tips yang dapat dilakukan adalah:

- a) bersikap profesional;
- b) melakukan persiapan yang matang, bukan untung-untungan;
- c) jangan memberi kesan bahwa presenter tahu banyak mengenai suatu bidang, tetapi kenyataannya tidak yakin akan fakta-faktanya;
- d) apabila memiliki dasar yang jelas, bersikap positiflah tanpa agresif dan terlalu protektif.

3) Bawahan

Bawahan merupakan kelompok yang menentukan pendekatan terhadap masalah presentasi. Tips yang perlu dilakukan dalam menghadapi kelompok ini adalah:

- a) jangan menilai mereka seperti biasanya (sehari-hari);
- b) jangan mengira bahwa hanya sedikit yang harus dipelajari;
- c) antusias;
- d) bersikap wajar tanpa merendahkan.

**3. Menentukan Pendekatan Presentasi**

Pendekatan yang digunakan dalam presentasi bergantung pada kondisi audiensinya, tetapi yang penting bersikap wajar dan tulus, jangan bersikap sebagai orang lain, berbicaralah berdasarkan pengalaman pribadi, bersikap antusias, menyenangkan, dan bersahabat, serta gunakan humor pada tempatnya. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah menyangkut waktu presentasi, komentar yang diperlukan, informasi data statistik yang mendukung, penggunaan kalimat pembuka yang efektif, bahasa dan gaya bahasa, pilihan kata, serta adanya keterkaitan antara data yang disajikan dengan fakta. Oleh karena itu, sebelum melakukan presentasi, presenter perlu membuat catatan-catatan kecil dan terus berlatih.

*a. Sebelum Melakukan Presentasi*

Apa saja yang perlu dipersiapkan? Untuk menjawab pertanyaan ini, berikut ini diuraikan beberapa tips yang perlu diperhatikan:

- 1) perjelas alamat tempat/lokasi presentasi;
- 2) siapkan naskah presentasi dan catatan-catatan penting lainnya;
- 3) siapkan perlengkapan yang perlu dibawa dari rumah;
- 4) penampilan, meskipun presenter tidak dinilai dari penampilannya, tetapi sering kata-kata yang diucapkan akan didengar dan diterima bergantung pada penampilan presenter. Oleh karena itu, gunakan pakaian yang nyaman sesuai dengan situasi, bersih dan rapi, tidak menggunakan sesuatu yang dapat membuyarkan perhatian audiensi (seperti asesoris yang berlebihan, parfum yang menyengat, pakaian yang mencolok), serta tidak menggunakan sesuatu yang dapat menimbulkan bahwa presenter mempunyai kebiasaan buruk dalam sesuatu hal.

### b. Setelah Sampai di Lokasi Presentasi

Agar memberikan suasana nyaman di ruangan tempat melakukan presentasi, ada beberapa hal yang perlu diperiksa, yaitu suhu dan sirkulasi udara ruangan, pengaturan tempat duduk (berkaitan dengan jumlah, letak, dan kenyamanan), pencahayaan ruangan, gangguan dari suara lain, serta media audio visual yang akan digunakan.

Sebelum melakukan presentasi, presenter sering diliputi oleh kegelisahan dan kecemasan yang luar biasa. Oleh karena itu, ia perlu mengendalikan kegelisahan dan kecemasan tersebut. Pada dasarnya, kegelisahan dan kecemasan adalah hal yang wajar karena kelenjar adrenalin bekerja, yang berarti pikiran dan tubuh bekerja dengan baik. Justru yang menjadi masalah ketika tidak ada kegelisahan dan kecemasan karena hal ini berarti tidak ada kesungguhan dalam melaksanakan tugas presentasi. Akan tetapi, kegelisahan dan kecemasan yang berlebihan membuat presenter terganggu pada saat presentasi yang dapat dilihat dari penampilan fisik, berupa tangan gemetar, suara serak, kering, dan tidak meyakinkan, salah tingkah, pikiran kosong, dan kadang lupa diri.

Beberapa tips mengendalikan kecemasan dan kegelisahan:

- 1) sebelum berdiri menyajikan presentasi, coba mengatakan sesuatu yang tidak ada hubungannya dengan presentasi;
- 2) aturlah pernapasan;
- 3) hilangkan rasa tegang pada leher dan wajah;
- 4) pandanglah sekeliling, bangun kontak mata, dan tersenyumlah;
- 5) berlatih.



## C. Pelaksanakan Presentasi

Pada saat presentasi dilaksanakan, beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh presenter, yaitu sebagai berikut.

### 1. Penampilan

Penampilan pada saat melaksanakan presentasi memengaruhi kesuksesan pelaksanaan presentasi. Oleh karena itu, kembangkanlah gaya atau penampilan diri sendiri dengan segala cara, tetapi tetap berpedoman pada aturan main untuk bersikap profesional yang telah diterima umum. Hal-hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. berdiri dan tataplah audiensi;
- b. jika melakukan aktivitas membalikkan badan (menulis atau menatap ke tempat lain), jangan melakukannya sambil berbicara;
- c. usahakan tidak membungkuk, bersandar, dan menggerakkan tangan/lengan apabila tidak perlu;
- d. hindari gerakan-gerakan yang akan mengganggu perhatian audiensi. Tataplah mata audiensi satu per satu secara bergantian.

### 2. Penyajian Informasi Visual

Penyajian informasi yang jelas dan ringkas akan memudahkan audiensi memahami materi yang disampaikan oleh presenter. Informasi visual dapat menggunakan bentuk tampilan berupa tulisan dan gambar. Gambar yang ditampilkan dapat berupa tabel, diagram, grafik, peta, atau karikatur terkait dengan materi yang disampaikan.

Informasi visual yang disajikan sebaiknya bersifat informatif (relevan dengan keterangannya, suatu hal yang baru, dan menonjolkan sesuatu yang ingin ditekankan), manusiawi (menjaga perasaan setiap orang yang hadir), dan konsisten (materi yang dibagikan kepada audiensi sama dengan yang disajikan).

Penyajian secara visual memberikan nilai lebih kepada presentasi melalui beberapa cara, yaitu:

- a. memperkuat komentar;
- b. mempertahankan fokus perhatian audiensi dengan memberi variasi;
- c. membuat kata-kata mudah dimengerti;
- d. mengurangi jumlah kata yang harus diucapkan.

### 3. Penggunaan Media Audio Visual

Kegiatan presentasi sebaiknya memanfaatkan sarana media audio visual yang tersedia. Media audio visual dapat berupa OHP, LCD, *flipchart*, papan tulis, maket, dan sebagainya. Penggunaan sarana presentasi akan memudahkan presenter dalam menyajikan materinya, mengomunikasikan konsep-konsep yang sulit, memperluas jangkauan pokok bahasan, memberi nilai tambah bagi informasi. Di samping itu, akan memudahkan audiensi dalam memahami materi yang disampaikan oleh presenter dan tentunya dapat mempersingkat waktu. Dalam penggunaan media audio visual, perlu diperhatikan jumlah dan kompleksitas informasi yang akan disajikan, jumlah dan komposisi audiensi, serta fasilitas yang tersedia di tempat presentasi.



#### 4. **Penggunaan Bahasa Tubuh**

Bahasa tubuh meliputi ekspresi wajah yang dapat menggambarkan perasaan, postur tubuh yang dapat menggambarkan kecenderungan sikap dan keadaan emosi, serta gerakan anggota tubuh yang dapat menggambarkan tekanan pada hal-hal yang ingin disampaikan. Perhatikan bahasa tubuh audiensi karena bahasa tubuh audiensi akan memberi tahu sikap berkomunikasi yang kita lakukan efektif atau tidak.

Beberapa contoh bahasa tubuh dan artinya adalah sebagai berikut.

- a. Bersedekap = santai sekaligus angkuh, tinggi rasa percaya diri.
- b. Kedua tangan di samping = sigap, memberi kesan siap menerima perintah.
- c. Alis terangkat = ramah dan gembira mengajak orang bicara dan meminta respons.
- d. Jari telunjuk menyentuh ibu jari = mengomunikasikan sesuatu yang penting.
- e. Gerakan tangan seolah-olah memukul bagian sisi telapak tangan = menegaskan sesuatu yang harus dilakukan.
- f. Menganggukkan dan menggelengkan kepala = setuju/tidak setuju.
- g. Mengusap wajah/menggaruk kepala/mengusap dagu = perasaan terancam/kurang percaya diri/kehabisan kata-kata.
- h. Bola mata bergerak ke atas = berkonsentrasi untuk memberi jawaban.
- i. Mengepalkan kedua tangan di meja = sikap yang tidak bisa ditawar mengenai pokok pembicaraan.

#### 5. **Penggunaan Suara**

Suara presenter juga memengaruhi keberhasilan presentasi. Hal-hal yang berkaitan dengan penggunaan suara saat presentasi yang perlu dipahami oleh presenter yang dikenal dengan PAPERS, diuraikan sebagai berikut.

- a. *Profecion* (proyeksi)
  - 1) Suara terdengar (terarah) sampai ke belakang tanpa berteriak.
  - 2) Meninggikan suara pada saat memberikan penekanan pada sesuatu.
- b. *Articulation* (artikulasi)
  - 1) Bicara yang jelas.
  - 2) Berilah perbedaan yang jelas pada kata-kata yang terdengar sama ketika diucapkan, padahal artinya berbeda.

#### c. *Pronunciation* (lafal ucapan)

- 1) Setiap orang memiliki logat sendiri-sendiri dan menjadi daya tarik tersendiri. Dengan sedikit variasi untuk menjadikan suara lebih hidup, asal tidak menggunakan dialek daerah, perhatian audiensi akan tetap terjaga.
- 2) Hati-hati mengucapkan kata yang sulit diucapkan (misalnya, kata asing).

#### d. *Enunciation* (pengucapan)

- 1) Berilah tekanan pada kata kunci, suku kata, dan frase-frase.
- 2) Ucapkan huruf hidup dengan panjang untuk menambah warna serta menekankan otoritas terhadap hal-hal yang harus dikatakan.

#### e. *Repetition* (pengulangan)

- 1) Jangan ragu untuk mengulangi kata-kata, terutama jika menggunakan irama dan nada yang berbeda.
- 2) Pengulangan bertujuan untuk penekanan kata.

#### f. *Speed* (kecepatan)

- 1) Kecepatan yang baik kira-kira 110 kata/menit.
- 2) Hindari mengucapkan kata: ... eng ... di antara kalimat yang diucapkan. Gunakan jeda yang tepat (tidak terlalu lama).

Berdasarkan berbagai presentasi yang dilakukan oleh mahasiswa dengan pengamatan dan pengalaman menggunakan teknik presentasi sebagai metode pembelajaran, mahasiswa merasa sudah siap melakukan presentasi apabila materinya telah dituangkan dalam tampilan *slide power point*. Menuliskan materi yang harus dibaca ketika melakukan presentasi.

Kemampuan mempresentasikan ide/gagasan merupakan modal yang sangat penting untuk meyakinkan pihak lain. Dengan mempresentasikan ide/gagasan, pihak lain akan terbantu dalam memahaminya sehingga dapat memberikan tanggapan atau persetujuan.



Pengorganisasian merupakan fungsi kedua dalam manajemen. Jones (2004: 2) mendefinisikan organisasi sebagai alat yang digunakan oleh orang-orang untuk mengoordinasikan tindakan mereka dalam rangka mendapatkan sesuatu yang dikehendaki atau nilai guna mencapai tujuan. Menurut Drucker (1997), organisasi bukan sekadar alat. Organisasi menunjukkan nilai dan personalitas bisnis, seperti perusahaan nirlaba dan pemerintahan.

Struktur organisasi adalah susunan komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan fungsi atau kegiatan yang berbeda kemudian diintegrasikan (koordinasi). Selain itu, struktur organisasi juga memperlihatkan arus interaksi dalam organisasi yang memutuskan, memerintah, menjawab, dan melaksanakan pekerjaan.

Struktur organisasi pada umumnya digambarkan dalam suatu bagan yang disebut bagan organisasi. Bagan organisasi adalah gambar struktur organisasi yang formal. Dalam gambar tersebut ada garis-garis (instruksi dan koordinasi) yang menunjukkan kewenangan dan hubungan komunikasi formal, yang tersusun secara hierarkis. Manusia merupakan unsur yang terpenting dalam pengorganisasian.

## A. Konsep Dasar Pengorganisasian

### 1. Definisi Pengorganisasian

Banyak definisi organisasi yang diberikan oleh para ahli organisasi. Pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan

struktur organisasi sesuai dengan tujuan, sumber, dan lingkungannya. Pengorganisasian adalah proses memperkerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dengan cara terstruktur guna mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran. Dengan demikian, hasil pengorganisasian adalah struktur organisasi.

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan proses penyusunan anggota dalam bentuk struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupinya, baik intern maupun ekstern. Dua aspek utama dalam organisasi, yaitu departementasi dan pembagian kerja yang merupakan dasar proses pengorganisasian. Akan tetapi, pada prinsipnya pengorganisasian adalah proses pembentukan kegunaan yang teratur untuk semua sumber daya dalam sistem manajemen. Penggunaan yang teratur menekankan pada pencapaian tujuan sistem manajemen dan membantu wirausahawan tidak hanya dalam pembuatan tujuan yang tampak, tetapi juga dalam menegaskan sumber daya yang akan digunakan untuk mencapai tujuan. Organisasi kewirausahaan, seperti dalam bab ini menunjuk pada hasil-hasil proses pengorganisasian.

Pada hakikatnya, tiap sumber daya organisasional mewakili investasi, yaitu sistem manajemen harus mendapat pengembaliannya (*return*). Pengorganisasian yang sesuai dari sumber daya tersebut akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari penggunaannya. Henry Fayol telah mengembangkan enam belas garis pedoman umum yang dapat digunakan ketika mengorganisasi sumber daya.

### 2. Fungsi Pengorganisasian

Pengorganisasian menciptakan dan mempertahankan hubungan antara semua sumber daya organisasional dengan menunjukkan sumber daya yang akan digunakan untuk aktivitas tertentu, kapan, di mana, dan bagaimana sumber daya digunakan. Suatu usaha pengorganisasian yang mendalam akan membantu wirausahawan dalam meminimalisasi kelemahan, seperti peniruan usaha dan sumber daya organisasional yang menganggur.

Beberapa teoresi manajemen memandang fungsi pengorganisasian demikian penting, sehingga mereka menyarankan diciptakan dan difungsikan departemen pengorganisasian dalam sistem manajemen. Bidang tanggung jawab dari departemen tersebut, yaitu: (1) pengembangan rencana-rencana reorganisasi yang akan membuat sistem manajemen

lebih efektif dan efisien; (2) mengembangkan rencana untuk memperbaiki keterampilan manajerial yang sesuai dengan kebutuhan sistem manajemen saat ini; (3) berusaha untuk mengembangkan iklim organisasional yang menguntungkan dalam sistem manajemen.

### 3. Proses Pengorganisasian

Lima langkah utama dari proses pengorganisasian adalah:

- a. tercermin dalam rencana dan tujuan menetapkan tugas-tugas pokok;
- b. membagi tugas-tugas pokok ke dalam subtugas;
- c. alokasi sumber daya dan pengarah bagi subtugas;
- d. mengevaluasi hasil dari strategi pengorganisasian yang diimplementasikan.

Wirausahawan hendaknya secara terus-menerus mengulangi langkah-langkah tersebut. Melalui perulangan langkah tersebut, mereka akan mendapatkan umpan balik (*feedback*) yang akan membantu dalam memperbaiki organisasi kewirausahaan yang ada.

Langkah pertama dari wirausahawan berupa menilai proses pengorganisasian yang akan tercermin dalam rencana dan tujuan. Karena rencana melibatkan penentuan mencapai tujuan dan pengorganisasian melibatkan penentuan sumber daya yang akan digunakan untuk mengaktifkan rencana, wirausahawan hendaknya memulai pengorganisasian dengan mengerti perencanaan.

Langkah kedua dan ketiga dari proses pengorganisasian dipusatkan pada tugas yang harus dilaksanakan dalam sistem manajemen. Setelah mengerti rencana dan tujuan, wirausahawan harus merancang bidang tugas atau pekerjaan besar yang harus dilaksanakan. Setelah itu, wirausahawan harus membagi tugas besar tersebut menjadi subtugas.

Langkah keempat, evaluasi hasil dari strategi pengorganisasian untuk mengumpulkan umpan balik. Umpan balik ini dapat digunakan oleh wirausahawan untuk memperbaiki organisasi kewirausahaan yang ada.

## B. Teori Pengorganisasian Klasik

Teori pengorganisasian klasik adalah wawasan dari manajemen awal mengenai cara sumber daya organisasional dapat digunakan untuk pencapaian tujuan organisasi. Salah satu tokoh yang mempunyai pengaruh

besar pada teori pengorganisasian klasik adalah Max Weber. Menurut Weber, atribut birokrasi modern termasuk kepribadiannya, konsentrasi pada arti administrasi, efek daya peningkatan terhadap perbedaan sosial, ekonomi, dan implementasi sistem kewenangan yang praktis tidak bisa dihancurkan. Birokrasi ala Weber dikenal dengan sebutan “Birokrasi Weberian” (Priyo Budi Santoso, 1997). Menurut Weber, komponen utama dari usaha pengorganisasian termasuk juga prosedur dan aturan yang mendetail. Suatu hierarki organisasional diuraikan dengan jelas dan hubungan antara anggota-anggota organisasi kewirausahaan yang terutama nonperson (*impersonal*). Weber menggunakan istilah birokrasi menunjuk pada sistem manajemen yang mempunyai komponen tersebut. Walaupun Weber sangat percaya bahwa di dalam pendekatan birokrasi terhadap pengorganisasian, ia menjadi risau ketika manajer tampaknya terlalu menekankan secara berlebihan pada kebaikan birokrasi. Ia mengingatkan bahwa birokrasi bukan akhir dari birokrasi, melainkan pada akhir pencapaian tujuan dari sistem manajemen.

Kritik utama dari teori birokrasi Weber ataupun konsep dari teori pengorganisasian klasik adalah kelemahan yang mencolok dari perhatian yang ditunjukkan bagi variabel manusia dalam organisasi.

### 1. Struktur

Dalam suatu usaha pengorganisasian, wirausahawan harus memilih struktur yang sesuai. Struktur menunjuk pada hubungan yang dirancang di antara sumber daya dari sistem manajemen. Tujuan dari struktur memperlancar penggunaan setiap sumber daya, baik secara individu maupun secara kolektif, ketika sistem manajemen ingin mencapai tujuannya.

Pada kenyataannya terdapat dua tipe dasar dari struktur yang ada dalam sistem manajemen: struktur formal dan struktur informal.

- a. Struktur formal didefinisikan sebagai hubungan di antara sumber daya organisasional, seperti yang diuraikan oleh manajemen.
- b. Struktur informal didefinisikan sebagai pola hubungan yang berkembang karena keberadaan anggota organisasi informal. Struktur informal berevolusi secara alami dan cenderung didasari oleh norma, nilai, dan/atau sosial dari individu. Struktur informal hidup bersama dengan struktur formal, tetapi tidak berarti identik dengannya.

## 2. *Departementalisasi dan Struktur Formal*

### a. *Struktur Formal Pandangan Kontingensi*

Metode pembentukan hubungan formal di antara sumber daya yang paling umum adalah dengan membentuk departemen. Pada dasarnya, departemen adalah suatu kelompok sumber daya yang dibentuk oleh manajemen untuk melaksanakan beberapa tugas organisasional. Proses pembentukan departemen dalam sistem manajemen dinamakan departementalisasi. Penciptaan departemen umumnya didasarkan pada faktor situasional, seperti fungsi kerja yang dilaksanakan, produk yang dibuat, daerah yang diliput, sasaran konsumen, dan proses yang dirancang untuk pembuatan produk.

#### 1) Fungsi

Mungkin dasar bagi pembentukan departemen yang paling banyak digunakan dalam struktur formal adalah tipe fungsi yang dilaksanakan dalam sistem manajemen. Suatu fungsi adalah tipe aktivitas yang sedang dilaksanakan. Kategori pokok fungsi termasuk juga pemasaran, produksi, dan keuangan. Struktur yang didasarkan pada fungsi departementasi tenaga kerja dan sumber daya lainnya menurut tipe aktivitas yang sedang dilaksanakan.

#### 2) Produk

Struktur organisasi kewirausahaan didasarkan pada produk mendepartmentalisasi sumber daya menurut produk yang dibuat. Ketika sistem manajemen membuat produk yang semakin banyak, semakin sulit untuk mengoordinasi aktivitas-aktivitas lintas produk. Pengorganisasian menurut produk memungkinkan wirausahawan untuk secara logis mengelompokkan sumber daya yang perlu untuk menghasilkan tiap-tiap produk.

- Wilayah

Struktur ini didasarkan pada wilayah mendepartmentalisasi menurut tempat kerja yang sedang dilakukan atau daerah geografis pasar sistem manajemen dipusatkan. Ketika daerah pasar dan lokasi kerja meluas, jarak fisik antara berbagai tempat dapat membuat tugas manajemen menjadi sangat sulit.

Jarak tersebut bisa berkisar dari rentang dua titik di kota yang sama yang relatif pendek, hingga rentang dua titik yang relatif panjang di provinsi yang sama atau provinsi yang berbeda. Untuk meminimalisasi pengaruh jarak, sumber daya bisa didepartementalisasi menurut wilayah.

- Pelanggan

Struktur yang utama didasarkan pada pelanggan membentuk departemen sebagai tanggapan terhadap pelanggan besar dari sistem manajemen. Struktur ini menganggap pelanggan besar dapat diidentifikasi dan dibagi menjadi kategori-kategori yang logis.

- Proses pembuatan tremen

Struktur ini didasarkan pada proses pembuatan menentukan menurut fase pokok dari proses yang digunakan untuk pembuatan produk.

- Faktor-faktor yang memengaruhi struktur formal

Struktur formal dari sistem manajemen sesungguhnya tidak tetap sepanjang waktu, tetapi senantiasa berubah. Empat faktor yang bisa memengaruhi perubahan ini:

- a) kekuatan pada wirausahawan;
- b) kekuatan pada tugas;
- c) kekuatan pada lingkungan;
- d) kekuatan pada bawahan.

Evolusi dari organisasi kewirausahaan merupakan akibat dari interaksi. Kekuatan pada wirausahawan terdiri atas cara unik wirausahawan mengetahui masalah organisasional. Latar belakang, pengetahuan, pengalaman, dan nilai-nilai seorang wirausahawan memengaruhi persepsinya tentang struktur formal sebaiknya ada atau diubah.

Kekuatan pada tugas termasuk juga tingkat teknologi yang terlibat dalam tugas dan rumitnya tugas. Ketika aktivitas tugas berubah, kekuatan diciptakan untuk mengubah organisasi kewirausahaan yang ada.

Kekuatan pada lingkungan termasuk pelanggan dan penyuplai dari sistem manajemen, bersama dengan struktur politik dan sosial yang ada. Kekuatan pada bawahan termasuk kebutuhan dan tingkat keterampilan dari bawahan. Ketika lingkungan dan bawahan berubah, kekuatan tercipta secara serentak untuk mengubah organisasi kewirausahaan.

### b. *Pembagian Tenaga Kerja (Division of Labor)*

Pertimbangan kedua yang utama untuk suatu usaha pengorganisasian adalah membagi tenaga kerja. Konsep pembagian tenaga kerja diberikan pada berbagai bagian tugas tertentu di antara sejumlah anggota organisasi kewirausahaan. Sebagai ganti satu individu melakukan semua pekerjaan, beberapa individu melakukan bagian pekerjaan yang berbeda dari aktivitas

total. Produksi dibagi menjadi sejumlah langkah dengan tanggung jawab penyelesaian dari berbagai langkah yang diberikan pada individu tertentu. Pada hakikatnya, individu berspesialisasi dalam mengerjakan bagian tugas daripada seluruh tugas.

Ilustrasi pembagian tenaga kerja yang secara umum digunakan adalah lini produksi mobil. Satu individu tidak diperintahkan untuk merakit seluruh mobil, tetapi bagian tertentu dari mobil dirakit oleh berbagai individu.

Beberapa alasan yang umumnya diterima mengenai pembagian tenaga kerja hendaknya digunakan dalam strategi pengorganisasian.

*Pertama*, karena pekerja berspesialisasi dalam tugas tertentu, keterampilan mereka untuk melaksanakan tugas cenderung meningkat.

*Kedua*, tenaga kerja tidak kehilangan waktu yang berharga dalam bergerak dari satu tugas ke tugas yang lain. Hal ini karena mereka mempunyai satu pekerjaan dan satu tempat untuk mengerjakan pekerjaan, tidak ada waktu yang hilang dari pergantian alat dan lokasi.

*Ketiga*, karena pekerja memusatkan diri hanya melaksanakan satu pekerjaan, mereka cenderung mencoba membuat pekerjaan tersebut lebih mudah dan lebih efisien.

*Keempat*, pembagian tenaga kerja menciptakan situasi pekerja hanya perlu mengetahui mereka melaksanakan bagian tugas, bukan proses keseluruhan produk. Oleh karena itu, tugas mengenai pengertian terhadap tugas mereka tidak begitu menjadi beban.

Akan tetapi, tidak perlu digunakan pembagian tenaga kerja dan spesialisasi yang ekstrem. Secara keseluruhan, keuntungan dari pembagian tenaga kerja hanya dipusatkan pada efisiensi dan manfaat ekonomi serta mengabaikan variabel manusia. Kerja yang sangat terspesialisasi cenderung menjadi sangat membosankan dan menyebabkan tingkat produksi menjadi turun.

### c. *Pembagian Tenaga Kerja dan Koordinasi*

Pada situasi pembagian tenaga kerja dengan individu yang berbeda mengerjakan bagian dari suatu tugas, arti penting dari koordinasi efektif dalam organisasi kewirausahaan menjadi jelas. Mooney mendefinisikan koordinasi sebagai penyusunan secara beraturan usaha kelompok untuk memberikan kesatuan tindakan dalam mencapai tujuan bersama. Koordinasi melibatkan didorongnya penyelesaian bagian tugas individu pada

urutan yang tersinkronisasi (*synchronized order*) yang sesuai dengan tugas keseluruhan.

Pembentukan dan dipertahankannya koordinasi mungkin melibatkan pengawasan dari dekat kepada karyawan. Wirausahawan bisa juga membentuk dan mempertahankan koordinasi melalui hasil kerja dari peranan yang berbeda seperti kekuatan tawar-menawar (*bargaining*), perumusan tujuan bersama, dan/atau perbaikan atas pemecahan masalah tertentu. Tiap-tiap dari peranan tersebut bisa membantu diperolehnya koordinasi dan bisa dipertimbangkan sebagai alat manajemen tertentu. Manajer harus keluar dari gagasan bahwa koordinasi hanya bisa dicapai melalui pengawasan atau supervisi karyawan dari dekat.

Mary Parker Follet telah memberikan saran yang berharga kepada manajer tentang cara membentuk dan mempertahankan koordinasi dalam organisasi.

*Pertama*, Follet menunjukkan bahwa koordinasi bisa dicapai dengan sedikit kesulitan melalui hubungan menyamping langsung dan komunikasi personalia. Ketika timbul masalah koordinasi, berbicara dengan rekan pekerja sebaya mungkin merupakan cara terbaik untuk memecahkannya.

*Kedua*, Follet menyatakan bahwa koordinasi menjadi topik bawahan sepanjang proses perencanaan. Pada dasarnya, wirausahawan hendaknya merencanakan koordinasi.

*Ketiga*, mempertahankan koordinasi adalah proses yang berlanjut dan hendaknya dilakukan demikian. Manajer tidak bisa menganggap bahwa karena sistem manajemen mereka menunjukkan koordinasi hari ini, ia akan menunjukkan koordinasi hari esok. Follet juga mengatakan bahwa manajer hendaknya tidak meninggalkan keberadaan koordinasi sebagai apa adanya. Koordinasi bisa dicapai hanya melalui tindakan manajerial yang mempunyai tujuan.

*Keempat*, menurut Follet, arti penting dari unsur manusia dan proses komunikasi hendaknya dipertimbangkan ketika berusaha mendorong koordinasi. Tingkat keterampilan dan tingkat motivasi karyawan adalah pertimbangan utama ketika efektivitas proses komunikasi kemanusiaan digunakan selama aktivitas koordinasi.

### **3. Rentang Manajemen (*Span of Management*)**

Pertimbangan utama ketiga dari usaha pengorganisasian adalah rentang manajemen. Rentang manajemen menunjuk pada jumlah individu

yang diawasi oleh wirausahawan. Semakin banyak individu yang diawasi oleh wirausahawan, semakin besar rentang manajemen. Sebaliknya, semakin sedikit individu yang diawasi oleh wirausahawan, semakin kecil rentang manajemen. Rentang manajemen juga dinamakan rentang kekuasaan (*span of authority*), rentang pengawasan (*span of control*), rentang supervisi (*span of supervision*), dan rentang tanggung jawab (*span of responsibility*).

Pusat perhatian dari rentang manajemen adalah penentuan seberapa banyak individu yang bisa diawasi secara efektif oleh seorang wirausahawan. Untuk menggunakan sumber daya manusia secara efisien, para wirausahawan hendaknya mengawasi sebanyak mungkin individu dengan berpedoman pada kuota produksi. Jika mengawasi terlalu sedikit individu, mereka memboroskan bagian dari kapasitas produktif. Sebaliknya, jika mengawasi terlalu banyak individu, mereka akan kehilangan sebagian dari efektivitasnya dan mungkin akan menjadi sangat frustrasi.

*a. Pentingnya Rentang Manajemen: Pandangan Kontingensi*

Seperti yang dilaporkan oleh Harold Koontz, faktor situasional utama yang memengaruhi kesesuaian dari ukuran rentang manajemen individual adalah sebagai berikut.

- 1) Kesamaan fungsi. Kesamaan fungsi adalah tingkatan aktivitas yang dilaksanakan oleh individu yang disupervisi sama atau tidak sama. Ketidaksamaan aktivitas bawahan meningkat, semakin lebar rentang manajemen yang sesuai dengan situasi. Kebalikan dari pernyataan ini juga akurat.
- 2) Hubungan geografis. Tingkatan bawahan secara fisik terpisahkan adalah hubungan geografis. Pada umumnya, semakin dekat bawahan secara fisik, semakin banyak individu yang bisa disupervisi oleh wirausahawan secara efektif.
- 3) Kompleksitas fungsi. Kompleksitas fungsi menunjuk pada tingkatan aktivitas dari tenaga kerja adalah sulit dan rumit. Semakin sulit aktivitas yang dilaksanakan, semakin sulit bagi wirausahawan untuk menangani sejumlah besar individu secara efektif.
- 4) Koordinasi. Koordinasi menunjuk pada jumlah waktu yang harus dikeluarkan oleh seorang wirausahawan untuk menyetarakan aktivitas dari bawahan dengan aktivitas pekerja lainnya. Semakin besar jumlah waktu yang dikeluarkan oleh wirausahawan untuk koordinasi, hendaknya semakin kecil rentang manajemennya.

- 5) Perencanaan. Perencanaan menunjuk pada jumlah waktu yang dikeluarkan oleh seorang wirausahawan untuk mengembangkan tujuan dan rencana sistem manajemen serta mengintegrasikannya dengan aktivitas bawahannya. Semakin banyak waktu yang digunakan oleh wirausahawan untuk aktivitas perencanaan, semakin sedikit individu yang bisa ditangani secara efektif.

*b. Graicunas dan Rentang Manajemen*

Kontribusi yang paling dikenal baik terhadap rentang manajemen adalah dibuat oleh V. A. Graicunas, seorang konsultan manajemen.

Faktor-faktor yang memengaruhi	Faktor-faktor yang mempunyai kecenderungan untuk meningkatkan rentang manajemen	Faktor-faktor yang mempunyai kecenderungan untuk menurunkan rentang manajemen
1. Kesamaan fungsi	1. Bawahan memiliki fungsi yang sama	1. Bawahan memiliki fungsi yang sama
2. Hubungan geografis	2. Bawahan secara fisik jauh	2. Bawahan secara fisik jauh
3. Kompleksitas fungsi	3. Bawahan memiliki tugas yang sederhana	3. Bawahan memiliki tugas kompleks
4. Koordinasi	4. Pekerjaan dari bawahan hanya membutuhkan koordinasi	4. Pekerjaan dari bawahan membutuhkan banyak koordinasi
5. Perencanaan	5. Wirausahawan hanya menggunakan waktu yang sedikit untuk perencanaan	5. Wirausahawan banyak menggunakan waktunya untuk perencanaan

**Tabel 15.1. Faktor-faktor Pokok yang Memengaruhi Rentang Manajemen**

Pada dasarnya, kontribusi ini adalah pengembangan rumusan untuk menentukan jumlah hubungan yang mungkin antara wirausahawan dengan bawahannya ketika jumlah bawahannya diketahui. Rumusan Graicunas adalah sebagai berikut.

$$C = n \left( \frac{2^n}{2} + n - 1 \right)$$

C adalah jumlah total hubungan yang mungkin di antara wirausahawan dengan bawahan, sementara n adalah jumlah bawahan yang diketahui.

Sejumlah kritik telah dikemukakan berkenaan dengan karya Graicunas. Argumen bahwa Graicunas tidak memperhitungkan hubungan wirausahawan di luar organisasi kewirausahaan dan mempertimbangkan hubungan potensial, bukan hubungan aktual, hanya mempunyai keabsahan sebagian. Arti penting yang nyata dari karya Graicunas adalah tidak terletak dalam jangkauan kritik tersebut. Kontribusi utamanya mengemukakan bahwa rentang manajemen adalah pertimbangan penting yang bisa mempunyai dampak organisasi kewirausahaan jauh ke depan.

#### c. *Ketinggian Bagan Organisasi*

Adanya hubungan terbatas antara rentang manajemen dengan ketinggian. Normalnya, semakin besar ketinggian bagan organisasi kewirausahaan, semakin kecil rentang manajemen dalam organisasi kewirausahaan. Demikian pula, semakin rendah ketinggian bagan organisasi, semakin besar rentang manajemen. Bagan organisasi kewirausahaan dengan ketinggian yang rendah biasanya ditunjuk sebagai datar (*flat*), sementara bagan organisasi kewirausahaan dengan ketinggian yang besar ditunjuk sebagai tinggi (*tall*).

#### d. *Hubungan Skalar (Scalar Relationship)*

Pertimbangan utama keempat dari usaha pengorganisasian adalah hubungan skalar. Hubungan skalar menunjuk pada rantai komando (*chain of command*). Organisasi kewirausahaan terbangun atas premis bahwa individu pada posisi atas memiliki kekuasaan paling besar dan derajat kekuasaan individu semakin berkurang menurut posisi relatif individu. Semakin rendah posisi relatif individu, semakin kecil kekuasaan yang ia miliki.

Konsep hubungan skalar atau rantai komando adalah berhubungan dengan konsep kesatuan perintah. Konsep kesatuan perintah (*unity of command*) menyatakan bahwa individu hendaknya hanya memiliki seorang atasan. Jika terlalu banyak atasan yang memberi perintah, hasil yang paling mungkin adalah kebingungan, perintah yang bertentangan, dan pekerja yang frustrasi, suatu situasi yang mungkin akan menimbulkan ketidakefisienan dan ketidakefektifan.



## Pengorganisasian Aktivitas Individu

Pengorganisasian aktivitas individu merupakan bagian dari kegiatan pengorganisasian dalam manajemen kewirausahaan yang substansinya, yaitu: (1) mengorganisasi aset kemanusiaan dan bahan sehingga konsisten dengan tujuan, sumber daya organisasi, dan kebutuhan dari persoalan dalam manajemen kewirausahaan; (2) menetapkan wewenang tunggal, kompeten, enerjik, dan menuntun (struktur manajemen formal); (3) mengkoordinasi semua aktivitas dan usaha.

### 1. *Pertanggungjawaban*

Tanggung jawab adalah metode penyaluran aktivitas individu dalam organisasi yang paling mendasar. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk melaksanakan aktivitas yang dibebankan. Tanggung jawab adalah komitmen pribadi untuk menangani pekerjaan sebaik mungkin sesuai dengan kemampuan. Karena tanggung jawab adalah suatu kewajiban yang diterima oleh seseorang, tanggung jawab tidak bisa didelegasikan kepada bawahan.

Pertanggungjawaban merupakan ringkasan aktivitas kerja individu dalam organisasi dengan bentuk pernyataan yang dinamakan *deskripsi pekerjaan*. Deskripsi pekerjaan adalah daftar aktivitas tertentu yang harus dilaksanakan oleh siapa pun yang memegang posisi organisasi pemerintahan ataupun swasta.

Dalam dunia kewirausahaan dikenal dengan pertanggungjawaban sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility-CSR*). Kumalahadi (2000: 59) menyatakan pertanggungjawaban sosial bukan merupakan fenomena yang baru, melainkan akibat dari semakin meningkatnya isu lingkungan pada akhir tahun 1980-an. Pertanggungjawaban sosial merupakan manifestasi kepedulian terhadap tanggung jawab sosial dari perusahaan.

Menurut Darwin (2004) dalam Hasibuan (2001), pertanggungjawaban sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility-CSR*) adalah mekanisme bagi suatu organisasi untuk secara sukarela mengintegrasikan perhatian terhadap lingkungan dan sosial ke dalam operasi dan interaksinya dengan *stakeholders*, yang melebihi tanggung jawab organisasi di bidang hukum. Dengan konsep ini, kendati secara moral tujuan perusahaan untuk mengejar keuntungan adalah sesuatu yang baik, tetapi perusahaan dibenarkan untuk mencapai keuntungan dengan mengorbankan kepentingan pihak-pihak lain.

### a. Pembagian Aktivitas Kerja

Pada umumnya karena banyak individu-individu yang bekerja dalam sistem manajemen tertentu, pengorganisasian perlu melibatkan pembagian aktivitas kerja di antara sejumlah orang. Satu individu tidak berkewajiban atau bertanggung jawab melaksanakan semua aktivitas dalam suatu organisasi. Beberapa metode distribusi aktivitas kerja dan menyalurkan aktivitas dari beberapa individu harus dikembangkan.

Kata-kata kesamaan fungsional (*functional similarity*) menunjuk pada metode pembagian aktivitas kerja yang paling dasar. Metode kesamaan fungsional menyatakan bahwa manajemen hendaknya mengambil empat langkah dasar yang saling berhubungan untuk membagi aktivitas kerja. Langkah-langkah yang harus diambil, yaitu:

- 1) manajemen memeriksa tujuan sistem manajemen;
- 2) manajemen merancang aktivitas yang tepat dan harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan;
- 3) manajemen merancang pekerjaan tertentu dengan mengelompokkan aktivitas yang sama;
- 4) manajemen menetapkan bahwa individu tertentu bertanggung jawab bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut.

### b. Menegaskan Aktivitas Kerja Manajemen

Penegasan aktivitas kerja dari manajer adalah sama pentingnya dengan pembagian aktivitas kerja dari nonmanajer. Arti penting dari penegasan ini didukung oleh kenyataan bahwa manajer memengaruhi bagian terbesar dari sumber daya dalam sistem manajemen dibandingkan dengan individu nonmanajer. Dengan ini, faktor-faktor seperti jurang tanggung jawab mempunyai dampak yang lebih berarti pada sistem manajemen ketika faktor-faktor tersebut berhubungan dengan manajer dibandingkan dengan individu nonmanajer.

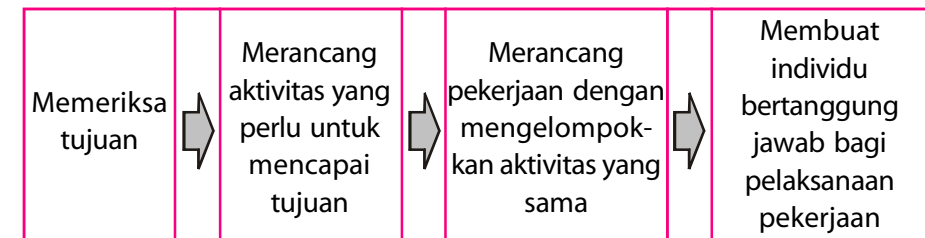
Satu proses yang digunakan untuk menegaskan aktivitas kerja manajemen membuat setiap manajer secara aktif berperan serta dengan atasannya, rekan sebaya, dan bawahan pada pekerjaan manajerial yang diuraikan secara sistematis untuk dikerjakan kemudian menegaskan peranan yang dimainkan oleh setiap manajer dalam hubungannya dengan kelompok kerja dan dengan organisasi. Tujuan interaksi ini untuk menjamin bahwa tidak ada tumpang tindih atau kesenjangan di dalam meyakini pertanggungjawaban manajemen yang ada dan manajer hanya

melaksanakan aktivitas-aktivitas yang menyebabkan tercapainya tujuan sistem manajemen. Walaupun proses ini telah digunakan untuk menegaskan tanggung jawab dari manajer, proses ini mungkin efektif dalam menegaskan tanggung jawab dari individu nonmanajer.

Suatu alat yang dikembangkan untuk mengimplementasikan proses interaksi tersebut adalah pedoman tanggung jawab manajemen. Pedoman tanggung jawab manajemen membantu anggota organisasi dalam menguraikan berbagai hubungan tanggung jawab yang ada dalam organisasi mereka dan meringkas tanggung jawab dari berbagai manajer dalam organisasi yang saling berhubungan.

Manajer bisa dikatakan bertanggung jawab jika mereka melaksanakan aktivitas yang wajib dilaksanakan. Karena manajer memiliki dampak yang lebih besar pada organisasi dibandingkan individu nonmanajer, manajer yang bertanggung jawab adalah prasyarat bagi keberhasilan sistem manajemen.

Derajat tanggung jawab yang dimiliki oleh manajer bisa ditentukan dengan menganalisis sikapnya kepada dan memimpin bawahan; perilakunya dengan tingkatan manajemen yang lebih tinggi; perilakunya dengan kelompok-kelompok lain; (4) sikap dan nilai-nilai pribadi. Tabel 15.2 meringkas dari tiap dimensi seorang manajer yang bertanggung jawab.



**Tabel 15.2. Urutan Aktivitas Bagi Metode Pembagian Tanggung Jawab Kesamaan Fungsi**

Tiga pedoman tambahan bisa digunakan untuk melengkapi metode kesamaan fungsional.

*Pertama*, tanggung jawab yang tumpang tindih hendaknya dihindari di dalam membuat pembagian aktivitas kerja. Tanggung jawab yang tumpang tindih terjadi ketika lebih dari satu individu bertanggung jawab pada aktivitas yang sama. Pada umumnya, hanya satu individu yang bertanggung jawab bagi penyelesaian satu aktivitas.

*Kedua*, hindari kesenjangan tanggung jawab. Kesenjangan tanggung jawab terjadi ketika tugas-tugas tertentu tidak disertakan dalam bidang



pertanggungjawaban dari satu individu. Pada hakikatnya, jurang tanggung jawab menciptakan situasi yang tidak seorang pun dalam organisasi berkewajiban melaksanakan aktivitas tertentu yang perlu.

*Ketiga*, penciptaan aktivitas kerja untuk menyelesaikan tugas-tugas yang tidak mempercepat pencapaian tujuan hendaknya dihindari.

## 2. Wewenang

Wewenang adalah hak untuk melaksanakan atau memerintah. Wewenang memungkinkan pemegangnya bertindak dengan cara tertentu dan memengaruhi secara langsung tindakan dari orang lain melalui perintah yang dikeluarkannya. Handoko (2003: 212) menegaskan bahwa wewenang (*authority*) adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu. Wewenang didefinisikan sebagai karakter komunikasi dengan diterima oleh individu sebagai penentuan tindakan yang akan diambil oleh individu dalam sistem.

Ada dua pandangan yang saling berlawanan mengenai sumber wewenang, yaitu sebagai berikut.

- Teori formal. Pandangan wewenang formal menyebutkan bahwa wewenang adalah dianugerahkan; wewenang ada karena seseorang diberi, dilimpahi, atau diwarisi hal tersebut.
- Teori penerimaan (*acceptance theory of authority*), menyanggah pendapat bahwa wewenang dapat dianugerahkan. Posisi individu pada bagan organisasi menunjukkan jumlah wewenang relatif yang di-delegasikan pada tiap individu. Individu pada manajemen puncak mempunyai wewenang yang lebih besar dibandingkan individu pada manajemen bawah.

Pada kenyataannya, sumber dari wewenang tidak ditentukan oleh dekrit dari organisasi formal, tetapi oleh kekuasaan tersebut diterima atau tidak oleh orang yang berada di bawah wewenang. Menurut Barnard, kekuasaan akan mempunyai keberadaan dan akan menimbulkan adanya ketaatan jika wewenang tersebut diterima.

Perilaku dengan bawahan	Perilaku dengan manajemen lebih atas	Perilaku dengan kelompok lain	Sikap dan nilai pribadi
<p>Manajer yang bertanggung jawab:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mengambil alih tanggung jawab dari kelompok kerja mereka.</li> <li>Memberikan pujian dan kepercayaan kepada bawahan.</li> <li>Tetap dekat dengan masalah dan aktivitas.</li> <li>Manajer yang bertanggung jawab mengambil tindakan untuk mempertahankan produktivitas dan berkemampuan untuk melenyapkan prestasi.</li> </ol>	<p>Manajer yang bertanggung jawab:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Menerima kritik bagi kesalahan dan mempertahankan kelompok mereka dari kritik yang berlebihan.</li> <li>Menjamin bahwa kelompok mereka memenuhi penghargaan dan tujuan dari manajemen.</li> </ol>	<p>Manajer yang bertanggung jawab menyadari bahwa kesenjangan antara bidang mereka dengan bidang manajer lainnya bisa ditutupi.</p>	<p>Manajer yang bertanggung jawab:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mengidentifikasi dengan kelompok.</li> <li>Melakkan tujuan organisasi di atas keinginan atau aktivitas pribadi.</li> <li>Melaksanakan tugas tidak ada balas jasa seketika, tetapi yang membantu bawahan, perusahaan atau keduanya.</li> <li>Melestarikan sumber daya perusahaan seolah-olah merupakan miliknya yang berharga.</li> </ol>

**Tabel 15.3. Empat Dimensi Penting dari Perilaku Manajemen yang Bertanggung Jawab**

Barnard menunjukkan bahwa wewenang hanya akan diterima, yaitu: (1) jika individu bisa mengerti perintah yang dikomunikasikan; (2) individu percaya bahwa perintah tersebut konsisten dengan tujuan organisasi; (3) individu melihat perintah tersebut sesuai dengan kepentingan pribadinya; (4) individu secara fisik dan mental mampu menyesuaikan diri dengan perintah tersebut. Semakin sedikit keempat kondisi tersebut ada, semakin kecil kemungkinan bahwa wewenang akan diterima dan akan diperolehnya suatu ketaatan.

Menurut Chester Barnard, akan semakin banyak perintah manajer yang diterima dalam jangka panjang jika:

- saluran formal dari komunikasi digunakan oleh manajer dan dikenal oleh semua organisasi;

- b. tiap anggota organisasi telah menerima saluran komunikasi formal melalui manusia menerima perintah;
- c. lini komunikasi antara manajer dengan bawahan bersifat secara langsung;
- d. rantai komando yang lengkap digunakan untuk mengeluarkan perintah;
- e. manajer memiliki keterampilan komunikasi yang memadai;
- f. manajer menggunakan lini komunikasi formal hanya untuk urusan organisasional;
- g. suatu perintah secara autentik berasal dari manajer.

#### 1) Jenis-jenis wewenang

Tiga tipe utama wewenang bisa mempunyai keberadaan dalam organisasi: (1) wewenang lini; (2) wewenang staf; (3) wewenang fungsional. Tiap-tiap tipe dari wewenang yang ada dalam organisasi hanya bisa membuat individu melaksanakan tipe tanggung jawab yang telah dibebankan padanya.

##### a) Wewenang lini

Wewenang lini adalah wewenang yang paling mendasar dalam organisasi dan mencerminkan hubungan atasan dengan bawahan yang ada. Wewenang lini adalah hak untuk membuat keputusan dan untuk memberikan perintah mengenai produksi, penjualan, atau perilaku bawahan yang berhubungan dengan keuangan.

Secara keseluruhan, wewenang lini berhubungan dengan hal-hal yang secara langsung melibatkan produksi, penjualan, dan keuangan dari sistem manajemen, dan sebagai akibatnya adalah pencapaian tujuan. Individu yang secara langsung bertanggung jawab terhadap bidang-bidang tersebut dalam organisasi didelegasikan wewenang lini untuk membantu dalam pelaksanaan aktivitas yang dibebankan kepadanya. Wewenang lini melibatkan pemberian perintah mengenai aktivitas produksi.

##### b) Wewenang staf

Wewenang staf adalah hak untuk memberi saran atau membantu mereka yang memiliki wewenang lini dan personalia staf lainnya. Wewenang staf ada untuk membuat mereka yang bertanggung jawab bagi perbaikan efektivitas personalia ini untuk melaksanakan tugas-tugas yang diperlukan.

#### 2) Hubungan lini dan staf

Hubungan yang ada antara personalia lini dengan staf pada sebagian besar organisasi adalah sebagai berikut.

- a) Unit-unit yang dirancang sebagai lini mempunyai tanggung jawab puncak bagi keberhasilan operasi perusahaan. Oleh karena itu, lini harus bertanggung jawab bagi keputusan operasional.
- b) Unsur-unsur staf menyumbang dengan memberikan saran dan pelayanan pada lini dalam mencapai tujuan dari perusahaan.
- c) Staf bertanggung jawab dalam memberikan saran dan pelayanan pada unsur-unsur lini yang sesuai ketika diminta saran atau pelayannya. Akan tetapi, staf juga mempunyai tanggung jawab di dalam menawarkan saran dan pelayanan jasa tersebut tidak diminta, tetapi dianggap dibutuhkan.
- d) Permintaan saran dan diterimanya anjuran serta nasihat merupakan kebebasan dari organisasi lini. Akan tetapi, pada beberapa kasus, harus diakui bahwa hanya tingkatan atas dan organisasi lini yang mempunyai kebebasan dan keputusan pada digunakannya saran serta pelayanan dibebankan pada tingkatan yang lebih bawah. Pada kasus tersebut, tingkatan bawahan pada lini mungkin tidak mempunyai kebebasan dalam menggunakan pelayanan staf yang terspesialisasi, tetapi yang mungkin membutuhkan pelayanan tersebut.
- e) Lini hendaknya memberikan pertimbangan serius pada penawaran sarana dan jasa oleh unit staf serta hendaknya mengikutinya jika hal tersebut demi kepentingan perusahaan.
- f) Saran dari staf hendaknya diikuti sepenuhnya, kecuali manajer lini mempunyai wewenang untuk memodifikasi, menolak, atau menerima saran tersebut.
- g) Baik staf maupun lini hendaknya memiliki hak untuk banding pada wewenang yang lebih tinggi untuk kasus ketidaksetujuan. Akan tetapi, hak untuk banding hendaknya tidak dibiarkan menggantikan tanggung jawab lini untuk membuat keputusan langsung ketika diperlukan pada situasi operasional.

Ukuran mungkin merupakan faktor paling penting di dalam menentukan personalia staf akan digunakan dalam organisasi atau tidak. Umumnya, semakin besar suatu organisasi, semakin besar kebutuhan bagi personalia staf. Ketika suatu organisasi tumbuh, pada umumnya manajemen akan mendapatkan kebutuhan lebih banyak ahli (personalia staf) dalam bidang yang lebih beragam.

### 3) Konflik hubungan lini-staf

Sebagian besar praktisi manajemen mengakui bahwa terjadinya konflik biasanya terpusat di sekitar hubungan lini dan staf. Identifikasi dari faktor-faktor yang bisa menyebabkan konflik dan strategi meminimalisasi pengaruh yang menyertainya.

Berdasarkan sudut pandang personalia lini, konflik diciptakan antara personalia lini dengan staf karena personalia staf: (1) cenderung menguasai wewenang lini; (2) tidak memberikan saran yang bagus; (3) mencuri kredit atau penghargaan bagi suatu keberhasilan; (4) tidak berusaha senantiasa memberi informasi pada personalia lini; (5) tidak melihat gambaran keseluruhan. Pada hakikatnya, personalia lini melihat personalia staf sebagai melangkah terlalu jauh dari batas mereka, tidak mampu memberikan saran yang baik, dinilai terlalu tinggi dari segi pengaruh positif potensial pada produksi, non-komunikasi, dan berwawasan sempit.

Berdasarkan sudut pandang personalia staf, konflik diciptakan antara personalia lini dan staf karena personalia lini: (1) tidak memanfaatkan sepenuhnya personalia staf; (2) menolak pada gagasan baru; (3) tidak memberikan personalia staf kekuasaan yang memadai. Personalia staf yakin bahwa personalia lini tidak menyadari cara menggunakan personalia staf dengan baik, tidak mau menerima ide baru (*non receptive*), dan menyalahgunakan personalia staf.

Untuk mengatasi konflik potensial hubungan antara lini dengan staf, baik personalia lini maupun personalia staf harus bekerja keras untuk menekankan tujuan organisasi secara keseluruhan, mendorong dan mendidik personalia lini pada penggunaan personalia staf sepenuhnya, mendapatkan keterampilan yang dibutuhkan jika belum dimiliki, dan berhubungan dengan penentangan pada perubahan dibandingkan dengan pandangan bahwa penentangan ini merupakan kendala yang tidak bisa dihilangkan.

### 4) Wewenang fungsional (*functional uthority*)

Wewenang fungsional adalah hak untuk memberikan perintah dalam segmen organisasi, hak ini biasanya tidak ada. Wewenang ini diberikan pada individu untuk melengkapi wewenang lini dan wewenang staf yang telah dimiliki.

Walaupun delegasi mempunyai beberapa kerugian potensial, sebagian besar wirausahawan akan mengakui bahwa keuntungan potensial dan beberapa tingkatan proses delegasi melebihi kerugiannya. Salah satu

kerugian potensial adalah kemungkinan wirausahawan kehilangan jejak kemajuan dan suatu tugas yang telah didelegasikan.

Hal yang dilakukan oleh seorang wirausahawan dalam meminimalisasi pengaruh dari kendala pada proses pendelegasian adalah secara kontinu meningkatkan diri bahwa kendati pendelegasian mungkin ada data organisasi mereka dan bahwa mereka hendaknya bekerja keras untuk menemukan suatu kendala relatif terhadap situasi yang khusus.

## 3. *Delegasi*

Delegasi dapat diartikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal dari atasan kepada orang/bawahan/staf untuk melaksanakan tugas tertentu. Delegasi wewenang diartikan sebagai proses pengalihan wewenang dari atasan kepada orang yang ditunjuk. Handoko (1991: 224) menjelaskan bahwa delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Delegasi wewenang adalah proses para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya.

Atasan perlu melakukan pendelegasian wewenang agar dapat menjalankan operasi manajemen dengan baik. Selain itu, pendelegasian wewenang adalah konsekuensi logis dari semakin besarnya organisasi. Apabila seseorang atasan tidak mau mendelegasikan wewenang, sesungguhnya organisasi tidak membutuhkan orang lain, selain dirinya. Apabila menghadapi banyak pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan oleh satu orang, atasan perlu melakukan delegasi. Pendelegasian juga dilakukan agar manajer dapat mengembangkan bawahan sehingga lebih memperkuat organisasi, terutama pada saat terjadi perubahan susunan manajemen.

### a. *Tindakan Pendelegasian*

Untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien, perlu adanya pendelegasian tugas dari atasan ke bawahan. Pendelegasian tugas juga harus disertai dengan pendelegasian wewenang.

Berikutnya, tindakan tertentu kemudian hendaknya diambil untuk meminimalisasi pengaruh dari kendala yang berhasil diidentifikasi oleh wirausahawan. Wirausahawan hendaknya melakukan pendekatan pada tindakan tertentu dengan pengertian bahwa kendala mungkin berada pada suatu situasi. Oleh karena itu, membutuhkan waktu dan usaha yang

berjangka panjang. Tindakan manajerial tertentu diperlukan untuk mengatasi kendala termasuk membangun rasa percaya dan bawahan di dalam menggunakan wewenang yang didelegasikan meminimalisasi dampak wewenang yang didelegasikan pada hubungan kerja yang telah mapan.

**b. Sentralisasi dan Desentralisasi**

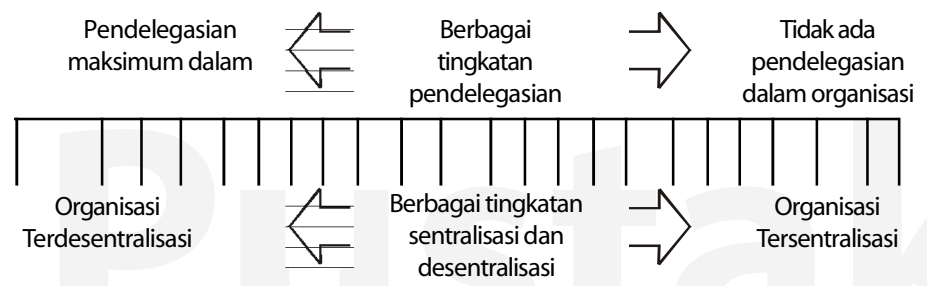
Perbedaan menyolok yang ada pada sejumlah aktivitas kerja relatif dan jumlah wewenang relatif, yang didelegasikan kepada bawahan serta satu organisasi dan organisasi lainnya. Dalam praktiknya adalah hal yang biasa jika pendelegasian ada dan tidak ada dalam suatu organisasi. Pendelegasian ada dalam sebagian besar organisasi, tetapi dalam berbagai tingkatan.

Istilah sentralisasi dan desentralisasi menguraikan tingkatan umum pendelegasian ada dalam suatu organisasi. Istilah tersebut bisa divisualisasikan pada ujung yang berlawanan dari rangkaian kesatuan (*continuum*).

Sentralisasi adalah seluruh wewenang terpusat pada pemerintah pusat. Dengan demikian, sentralisasi dapat diartikan pada memusatkan seluruh wewenang kepada sejumlah kecil manajer atau yang berada di posisi puncak pada struktur organisasi. Sentralisasi banyak digunakan pada pemerintahan lama di Indonesia sebelum adanya otonomi daerah (Novianto, 2006: 6).

**c. Posisi Sentralisasi dan Desentralisasi**

Bagan 15.1 menunjukkan rangkaian kesatuan dan pendelegasian serta menunjukkan posisi relatif dari sentralisasi yang menyeluruh dan desentralisasi yang menyeluruh. Berdasarkan bagan berikut, tampak jelas bahwa sentralisasi secara tidak langsung menyatakan bahwa jumlah aktivitas kerja minimal dan jumlah wewenang minimal telah didelegasikan kepada bawahan oleh manajemen, sementara desentralisasi secara tidak langsung menyatakan sebaliknya.



**Bagan 15.1. Organisasi Tersentralisasi dan Terdesentralisasi pada Rangkaian Kesatuan Pendelegasian**

**d. Desentralisasi Organisasi: Pandangan Kontingens**

Hellriegel dan Slocum (1978) dalam Nazarudin (1998) menyatakan bahwa desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang tanggung jawab kepada para manajer lebih rendah. Tingkat pendelegasian menunjukkan seberapa jauh manajemen yang lebih tinggi mengizinkan manajemen yang lebih rendah untuk membuat kebijakan secara independen. Artinya, pendelegasian yang diberikan kepada manajemen yang lebih rendah (*subordinate*) dalam kaitannya dengan otoritas pembuatan keputusan (*decision making*) dan desentralisasi memerlukan tanggung jawab terhadap aktivitas subordinat tersebut.

Miah dan Mia (1996) juga mendefinisikan desentralisasi merupakan seberapa jauh manajer yang lebih tinggi mengizinkan manajer di bawahnya untuk mengambil keputusan secara independen. Akan tetapi, pendelegasian dan tanggung jawab dari manajemen puncak ke level manajemen yang lebih rendah akan membawa konsekuensi semakin besar tanggung jawab manajer yang lebih rendah terhadap implementasi keputusan yang dibuat.

Desentralisasi dalam bentuk pendistribusian otoritas pada manajemen yang lebih rendah diperlukan karena semakin kompleksnya kondisi administratif, tugas, dan tanggung jawab. Dengan pendelegasian wewenang, akan membantu meringankan beban manajemen yang lebih tinggi. Thompson (1986) menegaskan bahwa desentralisasi dibutuhkan sebagai respons terhadap lingkungan yang tidak dapat diramalkan. Govindarajan (1986) menunjukkan bahwa desentralisasi tinggi merupakan bentuk yang tepat untuk menghadapi peningkatan ketidakpastian sehingga menunjang pencapaian kinerja manajerial yang lebih baik.

Tingkatan desentralisasi yang sebaiknya digunakan oleh wirausahawan bergantung pada atau kontingen atas situasi unik organisasi mereka. Setiap situasi manajerial agak berbeda. Usaha untuk menyesuaikan tingkatan desentralisasi tertentu pada semua situasi organisasional adalah tidak mungkin. Akan tetapi, terdapat beberapa pertanyaan spesifik yang dapat dipertanyakan untuk menentukan jumlah desentralisasi yang sesuai untuk suatu situasi. Beberapa dari pertanyaan tersebut bersama dengan penjelasan tentang wirausahawan hendaknya menghubungkan jawaban yang berkaitan terhadap masalah desentralisasi.

**e. Ukuran Organisasi**

Seperti yang ditunjukkan terdahulu, semakin besar organisasi, semakin besar kemungkinan bahwa desentralisasi akan menguntungkan. Ketika

organisasi ukurannya menjadi besar, wirausahawan mungkin akan harus menanggung lebih banyak tanggung jawab dan tipe tugas yang berbeda. Delegasi merupakan alat efektif dalam membantu wirausahawan untuk mampu menyelesaikan beban tugas yang semakin meningkat.

- 1) Di manakah letak pelanggan organisasi? Pelanggan organisasi bisa berkisar dari sangat dekat sampai terpisahkan oleh jarak yang jauh. Sebagai aturan umum, semakin terpisah pelanggan secara fisik dari organisasi, semakin jelas situasi bagi suatu desentralisasi. Desentralisasi akan menempatkan sumber daya organisasi yang semestinya dekat dengan pelanggan dan memungkinkan pelayanan pelanggan yang lebih cepat.
- 2) Seberapa homogen lini produk dari organisasi? Jenis keputusan yang berbeda, bakat, dan sumber daya dibutuhkan untuk pembuatan produk yang berbeda. Desentralisasi meminimalisasi kebingungan potensial yang bisa dihasilkan dari diversifikasi dengan memisahkan sumber daya organisasional menurut produk dan mempertahankan pembuatan keputusan yang dekat dengan proses manufaktur.
- 3) Di manakah letak penyuplai organisasional? Lokasi bahan mentah produk organisasi dibuat adalah pertimbangan penting lainnya. Kerugian waktu dan biaya transportasi yang berkaitan dengan pengangkutan bahan mentah atas jarak yang sangat jauh dari penyuplai ke perusahaan bisa mendukung desentralisasi fungsi-fungsi tertentu.
- 4) Apakah terdapat kebutuhan bagi suatu keputusan yang cepat dalam organisasi? Jika terdapat kebutuhan pembuatan keputusan yang cepat dalam organisasi, sejumlah besar desentralisasi mungkin diperlukan. Desentralisasi menghindari birokrasi dan memungkinkan bawahan kepada siapa delegasi wewenang diberikan untuk mengambil keputusan saat itu juga. Pendelegasian ini disarankan hanya jika penerima delegasi wewenang mempunyai kemampuan untuk membuat keputusan yang baik.
- 5) Apakah kreativitas adalah ciri yang menguntungkan dari organisasi? Jika jawaban pertanyaan ini adalah ya, beberapa desentralisasi mungkin bisa dilakukan. Desentralisasi memberikan kebebasan pada penerima delegasi untuk menemukan cara yang terbaik di dalam melakukan sesuatu. Keberadaan kebebasan dapat mendorong penggabungan teknik yang baru dan lebih kreatif dalam proses tugas.



## D. Pengisian/Penyediaan Sumber Daya Manusia

Ungkapan sumber daya manusia (SDM) yang tepat menunjuk pada individu dalam organisasi kewirausahaan yang memberikan sumbangan yang berharga pada pencapaian tujuan sistem organisasi kewirausahaan. Sumbangan ini adalah hasil dan produktivitas pada posisi yang mereka pegang. Pada pihak lain, sumber daya yang tidak tepat menunjuk pada anggota organisasi kewirausahaan yang tidak memberikan sumbangan yang berarti bagi pencapaian tujuan sistem manajemen. Pada hakikatnya, individu-individu tersebut tidak efektif dalam jabatannya.

Keberadaan tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi sangat penting, artinya bagi organisasi. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional oleh departemen tersendiri dalam suatu organisasi, yaitu *Human Resource Departement*.

SDM sebagai salah satu unsur penunjang organisasi dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personel, tenaga kerja, pekerja/karyawan); atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal nonmateriel dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Hadra Nawawi, 2003: 13).

Pada organisasi yang masih bersifat tradisional, fokus terhadap SDM belum sepenuhnya dilaksanakan. Organisasi tersebut masih berkonsentrasi pada fungsi produksi, keuangan, dan pemasaran yang cenderung berorientasi jangka pendek. Mengingat betapa pentingnya peran SDM untuk kemajuan organisasi, organisasi dengan model yang lebih moderat menekankan pada fungsi SDM dengan orientasi jangka panjang.

Mengelola SDM pada era globalisasi bukan merupakan hal yang mudah. Oleh karena itu, berbagai macam suprastruktur dan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung proses terwujudnya SDM yang berkualitas. Lembaga sekolah yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas SDM. Oleh karena itu, peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak kecil, bahkan sebagai sentral pengelola ataupun penyedia SDM bagi departemen lain.

## 1. Fungsi Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

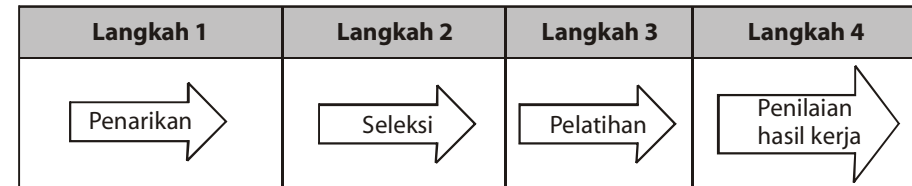
Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisis dampaknya terhadap organisasi, dan menyiapkan langkah-langkah untuk menghadapi kondisi tersebut.

Menyimak kenyataan di atas, peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya administratif, tetapi justru lebih mengarah pada kemampuan mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif.

Seiring dengan persaingan yang semakin tajam karena perubahan teknologi yang cepat dan lingkungan yang begitu drastis pada setiap aspek kehidupan manusia, setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi agar dapat memberikan pelayanan yang prima dan bernilai. Organisasi tidak hanya mampu memberikan pelayanan yang memuaskan (*customer satisfaction*), tetapi juga berorientasi pada nilai (*customer value*). Organisasi tidak hanya mengejar pencapaian produktivitas kerja yang tinggi, tetapi lebih pada kinerja dalam proses pencapaiannya. Kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas karena kinerja adalah suatu hasil orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Konsekuensinya, organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan kemampuan yang unik sesuai dengan visi dan misi organisasi.

## 2. Langkah-langkah Penyediaan Sumber Daya Manusia

Untuk menyediakan sumber daya manusia yang tepat bagi organisasi kewirausahaan ketika berbagai posisi menjadi terbuka, manajer hendaknya mengikuti empat langkah yang berurutan, yaitu perekrutan, seleksi, pelatihan, dan penilaian hasil kerja. Tabel 15.4 bisa digunakan untuk mengisi, baik lowongan manajerial maupun nonmanajerial membahas langkah-langkah tersebut secara mendetail.



**Tabel 15.4. Empat Langkah Berurutan di dalam Menyediakan Sumber Daya Manusia yang Tepat Bagi Organisasi Kewirausahaan**

### a. Penarikan Tenaga Kerja (*Recruitment*)

Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997: 227) menjelaskan bahwa rekrutmen meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu, sehingga perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi kekosongan pekerjaan yang ada. Akibatnya, rekrutmen tidak hanya menarik simpati atau minat seseorang untuk bekerja di perusahaan tersebut, tetapi juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan mereka setelah bekerja. Rekrutmen merupakan usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong. Selain itu, rekrutmen merupakan usaha mengatur komposisi sumber daya manusia secara seimbang sesuai dengan tuntutan melalui penyeleksian yang dilakukan.

Melalui rekrutmen, organisasi dapat melakukan komunikasi dengan pihak-pihak tertentu untuk memperoleh sumber daya manusia yang potensial, sehingga akan banyak pencari kerja dapat mengenal dan mengetahui organisasi yang pada akhirnya akan memutuskan dalam bekerja.

Menurut Umi Sukamti (1989), dalam proses rekrutmen terdiri atas dua fase, yaitu: (a) untuk memonitor perubahan lingkungan dan organisasi yang menimbulkan kebutuhan sumber daya manusia baru, dan menetapkan pekerjaan yang harus diisi dan tipe-tipe pelamar yang diperlukan; (b) untuk menyebarluaskan kepada pelamar yang potensial bahwa ada lowongan pekerjaan, sehingga menarik pelamar yang bersangkutan dan menyisihkan pelamar yang kurang memenuhi kualifikasi yang diperlukan.

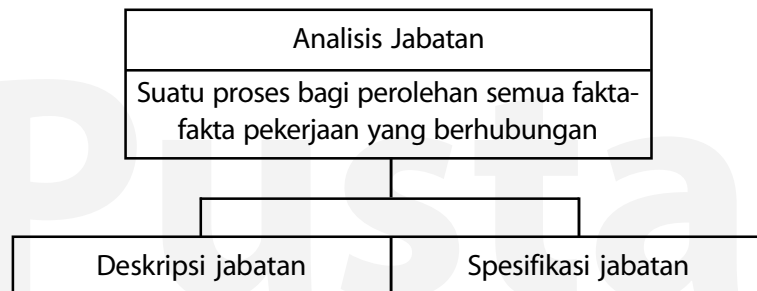
Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997: 227) menjelaskan bahwa kegiatan kunci yang merupakan bagian dari rekrutmen adalah: (1) menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan dalam hal jenis pekerjaan (*job title*) dan levelnya di perusahaan; (2) terus

berupaya mendapatkan informasi mengenai perkembangan kondisi pasar tenaga kerja; (3) menyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif; (4) menyusun program rekrutmen yang sistematis dan terpadu yang berhubungan dengan kegiatan sumber daya manusia lain dan dengan kerja sama antara manajer lini dengan karyawan; (5) mendapatkan *pool* calon karyawan yang berbobot atau memenuhi syarat; (6) mencatat kualitas dan jumlah pelamar dari berbagai sumber serta masing-masing metode rekrutmennya; (7) melakukan tindak lanjut terhadap para calon karyawan, baik yang diterima maupun yang ditolak, guna mengevaluasi efektif tidaknya rekrutmen yang dilakukan.

Penarikan tenaga kerja adalah langkah pertama di dalam menyediakan sumber daya manusia bagi organisasi kewirausahaan setiap kali terdapat posisi yang kosong. Penarikan tenaga kerja adalah penyaringan awal dari calon sumber daya manusia yang tersedia untuk mengisi suatu posisi. Tujuannya untuk memperkecil hingga jumlah yang relatif sedikit calon karyawan dari mana seseorang akhirnya akan disewa. Agar efektif, wirausahawan harus mengetahui: (1) jabatan yang pada akhirnya akan diisi oleh calon karyawan; (2) di mana sumber daya manusia potensial bisa diperoleh; (3) bagaimana hukum memengaruhi usaha perekrutan.

1) Analisis jabatan/mengetahui jabatan

Analisis jabatan adalah teknik yang umumnya digunakan untuk mendapatkan pengertian mengenai posisi. Analisis jabatan pada dasarnya adalah prosedur yang ditujukan pada penentuan aktivitas jabatan apa yang akan dilakukan dan tipe individu yang sebaiknya disewa untuk melaksanakan pekerjaan. Deskripsi jabatan adalah istilah yang digunakan untuk menunjuk pada aktivitas dari suatu jabatan yang akan dilakukan, sementara istilah spesifikasi jabatan menunjuk pada karakteristik individu yang sebaiknya disewa untuk mengisi jabatan. Bagan 15.2 menunjukkan hubungan di antara analisis jabatan, deskripsi jabatan, dan spesifikasi jabatan.



<p>Suatu pernyataan yang berisi bagian-bagian seperti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posisi jabatan, lokasi.</li> <li>• Ringkasan pekerjaan.</li> <li>• Kewajiban.</li> <li>• Mesin, peralatan, dan perlengkapan.</li> <li>• Bahan-bahan dan bentuk yang dipergunakan.</li> <li>• Pengawasan tertentu atau yang diterima.</li> <li>• Kondisi pekerjaan.</li> <li>• Bahaya-bahaya.</li> </ul>	<p>Suatu pernyataan mengenai kualifikasi kemanusiaan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan, seperti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan.</li> <li>• Pengalaman.</li> <li>• Pelatihan.</li> <li>• Penilaian (<i>judgement</i>) inisiatif.</li> <li>• Usaha-usaha fisik.</li> <li>• Keterampilan fisik.</li> <li>• Tanggung jawab.</li> <li>• Keterampilan komunikasi.</li> <li>• Karakteristik emosional.</li> <li>• Tuntutan inden yang tidak biasa seperti pendengaran, penglihatan, indra rasa.</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Tabel 15.5. Hubungan antara Analisis Jabatan, Deskripsi Jabatan, dengan Spesifikasi**

2) Sumber dari sumber daya manusia

Di samping pengetahuan yang mendalam mengenai posisi organisasi yang akan diisi, wirausahawan harus mampu menunjukkan sumber dari sumber daya manusia. Suatu kendala di dalam menemukan hal ini adalah kenyataan bahwa suplai individu-individu yang akan dipilih pada pasar tenaga kerja senantiasa berubah. Pada dasarnya, terdapat saat-saat menemukan sumber daya manusia yang tepat adalah jauh lebih sulit dibandingkan pada saat-saat lainnya.

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya bahwa rekrutmen dimaksudkan untuk mendapatkan calon karyawan yang memenuhi syarat. Oleh karena itu, proses rekrutmen hendaknya memerhatikan sumber-sumber yang dapat dijadikan wahananya, yaitu meliputi sumber internal dan sumber eksternal.

Sumber-sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindahtugaskan, atau dirotasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dan dipanggil kembali.

Adapun metode yang dapat digunakan adalah dengan menempelkan pemberitahuan pada papan pengumuman, pengumuman lisan, penelitian

riwayat kerja karyawan (*personnel records*), penelitian daftar promosi berdasarkan kinerja, melakukan pemeringkatan dari kegiatan penilaian, melakukan pengecekan daftar senioritas, dan melihat daftar yang dibuat menurut keterampilan pada sistem informasi sumber daya manusia perusahaan. Semua itu dapat dilakukan dengan membuat *job posting* dan daftar keterampilan (*skill inventories*).

Sumber internal merupakan sekelompok karyawan yang sekarang ada dalam organisasi kewirausahaan. Satu sumber dari sumber daya manusia yang mungkin memiliki kualifikasi terbaik untuk posisi yang kosong. Walaupun personalia yang ada bergerak secara lateral dalam organisasi, sebagian besar gerakan internal biasanya adalah promosi. Promosi dari dalam mempunyai keuntungan, yaitu: (1) membangun moral; (2) mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dengan harapan akan mendapatkan promosi; (3) membuat individu cenderung tinggal dengan organisasi kewirausahaan tertentu karena kemungkinan promosi pada masa depan.

Sumber eksternal adalah sumber untuk mendapatkan karyawan dari luar perusahaan yang memiliki bobot atau kualifikasi tertentu. Sumber yang dapat dilakukan adalah dengan program referal karyawan, yaitu iklan secara lisan; *walk-in applicant*; melalui biro-biro tenaga kerja; melalui perusahaan lain; melalui biro-biro bantuan sementara; melalui asosiasi dan serikat dagang; sekolah, WNA (warga negara asing). Adapun metode yang dapat digunakan adalah melalui iklan radio dan televisi, iklan di koran dan jurnal perdagangan, *computerized service listings*, akuisisi, dan *merger, open house*, rekrutmen berdasarkan kontrak (*contract recruiting*), *contingent workforce recruiting* (perekrutan tenaga kerja sementara).

Jika untuk beberapa alasan suatu posisi tidak bisa diisi oleh seseorang yang berasal dari dalam organisasi kewirausahaan, sejumlah sumber calon tenaga kerja tersedia di luar organisasi. Beberapa dari sumber tersebut adalah sebagai berikut.

- a) Pesaing. Satu sumber eksternal sumber daya manusia yang umumnya terbuka adalah organisasi kewirausahaan pesaing. Keuntungannya adalah: (a) pesaing akan harus membayar pelatihan individu sampai saat penyewaan; (b) organisasi kewirausahaan pesaing mungkin akan agak diperlemah dengan kehilangan individu; (c) sekali disewa, individu menjadi sumber informasi yang berharga mengenai cara terbaik untuk bersaing dengan bekas organisasinya.
- b) Badan penempatan kerja. Suatu agen penempatan kerja adalah suatu organisasi yang mengkhususkan diri di dalam menyesuaikan

individu dengan organisasi. Agen-agen tersebut membantu orang menemukan pekerjaan dan tenaga kerja.

- c) Pembaca dari terbitan-terbitan tertentu. Untuk bisa menemukan sumber ini, wirausahawan bisa memasang iklan pada media massa. Iklan tersebut hendaknya menguraikan posisi yang kosong secara mendetail dan mengumumkan bahwa organisasi kewirausahaan menerima lamaran dari individu yang memiliki kualifikasi. Tipe posisi yang hendak diisi menentukan tipe publikasi. Tujuannya untuk mengiklankan kepada pembaca yang mungkin tertarik untuk mengisi lowongan tersebut.
- d) Lembaga-lembaga pendidikan. Beberapa wirausahawan pergi secara langsung ke perguruan tinggi untuk mewawancarai mahasiswa yang mendekati kelulusan.

#### b. Seleksi

Langkah pokok kedua yang terlibat dalam penyediaan sumber daya manusia yang tepat bagi organisasi kewirausahaan adalah seleksi. Seleksi adalah pemilihan individu untuk disewa dari semua individu-individu yang telah direkrut. Dengan cara ini, seleksi bergantung pada dan menyertai penarikan tenaga kerja (*recruitment*).

Prosedur seleksi yang cermat dan penempatan yang sesuai merupakan esensi dari pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi. Menurut Sondang P. Siagian (1999: 133), ada empat macam tantangan yang perlu diperhatikan dan dihadapi oleh para petugas seleksi dalam menentukan jenis dan langkah-langkah dalam proses seleksi, yaitu penawaran tenaga kerja, tantangan etis, tantangan organisasional, dan kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan.

Sondang P. Siagian (1999: 133) menjelaskan bahwa langkah-langkah dalam proses seleksi minimal ada delapan langkah, yaitu:

- 1) penerimaan surat lamaran;
- 2) penyelenggaraan ujian;
- 3) wawancara seleksi;
- 4) pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya;
- 5) evaluasi kesehatan;
- 6) wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya;
- 7) pengenalan pekerjaan;
- 8) keputusan atas lamaran.



Menurut Umi Sukamti (1989: 164), ada empat standar yang dapat digunakan organisasi dalam proses seleksi, yaitu: (1) relevansi, artinya alat seleksi yang dapat mencerminkan sampel representatif dari pekerjaan; (b) reliabilitas, artinya alat seleksi yang memberikan hasil yang sama apabila digunakan dalam waktu yang tidak sama atau oleh orang yang berbeda; (c) validitas, artinya hubungan statis antara skor-skor pada alat seleksi dengan kriteria atau ukuran performansi pekerjaan; (d) faktor keadilan, artinya setiap alat seleksi harus dinilai standar keadilan kepada semua pelamar untuk mendapatkan pekerjaan.

Dua alat yang sering digunakan untuk membantu proses seleksi, yaitu ujian (*testing*) dan pusat penilaian (*assessment centers*).

#### 1) Testing

Testing didefinisikan sebagai penelitian kualitas sumber daya manusia yang relevan untuk menjalankan tugas atau jabatan yang tersedia. Tujuan dari testing untuk meningkatkan keberhasilan pemilihan sumber daya manusia yang sesuai bagi organisasi kewirausahaan. Walaupun banyak jenis tes yang tersedia bagi penggunaan organisasional, tes tersebut umumnya dibagi menjadi empat kategori, yaitu tes bakat (*aptitude test*), tes pencapaian (*achievement test*), tes minat vokasional (*vocational interest test*), dan tes kepribadian (*personality test*).

- a) Tes bakat. Tes ini mengukur potensi individu untuk melaksanakan beberapa tugas. Tes bakat dibedakan dengan pengukuran kecerdasan umum, sedangkan yang lainnya mengukur kemampuan khusus, seperti mekanikal dan wawasan.
- b) Tes pencapaian. Tes ini mengukur tingkat keterampilan atau pengetahuan yang dimiliki oleh individu dalam bidang tertentu. Keterampilan dan pengetahuan ini diperoleh melalui berbagai aktivitas pelatihan atau pengalaman nyata.
- c) Tes minat vokasional. Tes ini mengukur minat individu dalam melaksanakan berbagai jenis aktivitas. Tujuan dasar dari tes ini untuk membantu memilih individu-individu yang menemukan aspek tertentu dan posisi yang kosong.
- d) Tes kepribadian. Tes kepribadian berusaha untuk menguraikan dimensi kepribadian individu, seperti kematangan emosional, subjektivitas, atau objektivitas.

#### 2) Pusat penilaian (*assessment center*)

Peralatan lain yang sering digunakan untuk membantu meningkatkan keberhasilan seleksi karyawan adalah pusat penilaian. Walaupun konsep pusat penilaian sebagai alat bantu dalam seleksi, juga telah digunakan sebagai alat bantu pada bidang-bidang seperti pelatihan sumber daya manusia dan pengembangan organisasi kewirausahaan.

Pusat penilaian adalah suatu program, bukan tempat ketika peserta tergabung dalam sejumlah individu dan kelompok latihan yang dibentuk untuk menyimulasi aktivitas-aktivitas penting untuk bisa mencapai suatu tingkatan tertentu.

Latihan (*exercise*) mungkin termasuk aktivitas, seperti berpartisipasi dalam diskusi tanpa pemimpin, memberikan beberapa tipe presentasi secara lisan, atau memimpin kelompok dalam memecahkan masalah yang diberikan.

Menurut konsep pusat penilaian, individu yang melakukan aktivitas-aktivitas tersebut diamati oleh manajer atau pengawas yang terlatih untuk mengevaluasi bakat kemampuan dan potensinya.

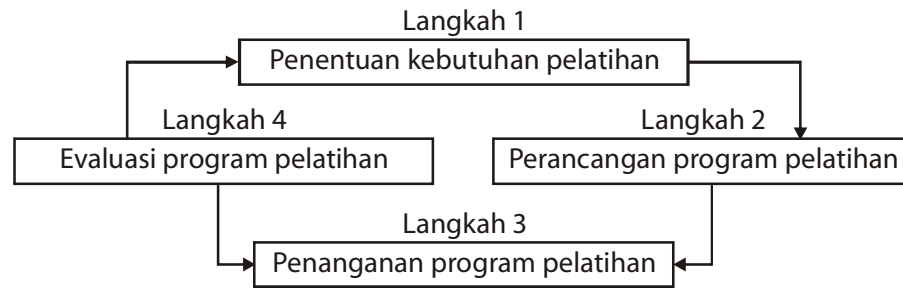
#### c. Pelatihan (*Training*)

Sesudah penarikan dan seleksi tenaga kerja, langkah berikutnya di dalam memberikan sumber daya yang tepat pada organisasi kewirausahaan adalah pelatihan. Pelatihan adalah proses pengembangan kualitas sumber daya manusia, yang pada akhirnya akan membuat sumber daya menjadi lebih produktif.

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya aparatur, terutama untuk peningkatan profesionalisme yang berkaitan dengan keterampilan administrasi dan keterampilan manajemen (kepemimpinan). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Soekijo (1999: 4) bahwa untuk meningkatkan kualitas kemampuan yang menyangkut kemampuan kerja, berpikir, dan keterampilan, pendidikan dan pelatihan penting diperlukan.

Siagian (1995: 82) menjelaskan bahwa pelatihan yang dimaksudkan untuk membantu kemampuan para pekerja dalam melaksanakan tugas. Pelatihan adalah bentuk investasi jangka pendek, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada produktivitas para pekerja pada masa depan atau pengembangan investasi SDM jangka panjang.


Pelatihan individu pada dasarnya merupakan proses empat langkah, yaitu: (a) penentuan kebutuhan pelatihan; (b) perancangan program pelatihan; (c) penanganan program pelatihan; (d) evaluasi program pelatihan. Hubungan di antara langkah-langkah tersebut disajikan pada bagan 15.3.



**Bagan 15.2. Langkah-langkah dalam Proses Pelatihan**



Pustaka Setia



# Bab 16

## PENGARAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI KEWIRAUSAHAAN

**M**emengaruhi adalah proses mengarahkan aktivitas anggota-anggota organisasi pada arah yang tepat. Arah yang tepat adalah arah yang menyebabkan tercapainya tujuan dari sistem manajemen.

Kepemimpinan, motivasi, dan kelompok pertimbangan adalah aktivitas memengaruhi yang saling berhubungan. Setiap satu aktivitas dapat diselesaikan sampai tingkat tenet, dengan wirausahawan berkomunikasi dengan anggota organisasi. Komunikasi adalah proses berbagi informasi dengan individu-individu lainnya. Informasi merupakan suatu pikiran atau gagasan yang hendak diberikan kepada individu-individu lainnya.

Seorang wirausahawan yang ingin memberikan pelaksanaan tugas tertentu kepada seorang bawahan akan menggunakan proses komunikasi dengan cara ini. *Pertama*, wirausahawan akan menentukan dengan tepat tugas-tugas yang diharapkan akan dilaksanakan oleh bawahan. Wirausahawan akan menyandikan dan mentransmisikan berita kepada bawahan yang mencerminkan pemberian tugas ini. Selanjutnya, bawahan akan memecahkan sandi pesan yang ditransmisikan oleh wirausahawan untuk menentukan maknanya kemudian merespons sebagaimana yang dipikirkannya.

Suatu peringatan walaupun sifatnya seperti yang dikemukakan di atas umumnya menunjukkan bahwa perubahan lebih lanjut diperlukan. Keputusan untuk membuat perubahan tambahan hendaknya tidak dibuat, terutama dengan dasar simptom yang teramati juga harus mempertimbangkan informasi yang lebih objektif yang dihasilkan dari

diagnosis organisasi internal dan eksternal yang berulang-ulang dan dilaksanakan dengan baik.

Pada bagian ini, akan dibahas mengenai proses pengarahan dan pengembangan organisasi melalui: (1) motivasi; (2) komunikasi; (3) kepemimpinan dalam manajemen; (4) pengembangan perubahan organisasi.

### Pengarahan Organisasi Melalui Motivasi

Telah diuraikan di muka, fungsi-fungsi organik dari manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Seorang manajer personalia yang baik dituntut untuk mampu melaksanakan semua fungsi yang ada. Karena manajer atau pimpinan merupakan orang yang mencapai hasil melalui orang lain, manajer atau pimpinan harus mampu melaksanakan fungsi pengarahan, salah satu caranya dengan meningkatkan daya upaya yang merangsang tindakan.

Dalam pembahasan ini akan dibahas berbagai permasalahan tentang pengarahan organisasi, termasuk di dalamnya menggerakkan para anggotanya untuk melaksanakan tugas dan kewajiban, memotivasi para anggota, mengadakan komunikasi di dalam organisasi, mengadakan perubahan dan pengembangan dalam organisasi, dan mengatasi segala konflik yang ada dalam organisasi.

Motif adalah tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak.

Daya dorong yang ada dalam diri seseorang disebut *motif*. Daya dorong di luar diri seseorang harus dapat ditimbulkan oleh pimpinan agar hal-hal di luar diri orang tersebut turut memengaruhinya. Pada mulanya orang menganggap bahwa daya dorong adalah "ketakutan". Pada perkembangan selanjutnya diadakan penerapan perbaikan cara kerja sebagai hasil penelitian *time and motion studies*. Akan tetapi, ternyata hal ini pun tidak sepenuhnya benar. Pengertian yang mendalam kepada manusia ternyata menjadi kunci ditemukannya daya pendorong manusia untuk bertindak.

Berawal dari pengertian kata motivasi, yang dimaksud motivasi kerja, yaitu sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja. Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja, antara lain atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan

dan peraturan, imbalan jasa uang dan nonuang, jenis pekerjaan dan tantangan.

Istilah insentif (*incentive*) dapat diganti dengan kata “alat motivasi”, sarana motivasi, sarana penimbulkan motif, atau sarana yang menimbulkan dorongan. Dalam kaitannya dengan permasalahan motivasi, motiflah yang mendorong seseorang untuk bertindak.

Kemampuan seorang manajer untuk memotivasi bawahannya akan memengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi yang menentukan efektivitas manajer (Hani Handoko, 2003: 251). Hal ini bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi tingkat prestasi seseorang. Manajer yang dapat melihat motivasi sebagai suatu sistem akan mampu meramalkan perilaku bawahannya.

Ada dua faktor yang memengaruhi tingkat prestasi seseorang, yaitu kemampuan individu dan pemahaman tentang perilaku untuk mencapai prestasi yang maksimal disebut persepsi peranan, yaitu antara motivasi, kemampuan, dengan persepsi peranan merupakan satu kesatuan yang saling berinteraksi.

Motivasi dapat juga disebut dengan istilah kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*) atau dorongan (*drive*), yang semuanya ini mempunyai pengertian yang sama, yaitu sebagai keadaan yang ada pada diri seseorang yang mendorong untuk melakukan suatu kegiatan guna mencapai keinginan atau tujuan. Dorongan ini diwujudkan dalam bentuk perilaku.

Pandangan motivasi dalam organisasi dapat dilihat dari tiga jenis teori motivasi yang ada, yaitu model tradisional, model hubungan manusiawi, dan model sumber daya manusia.

### 1. Model Tradisional

Tidak lepas dari teori manajemen ilmiah yang dikemukakan oleh Frederic Winslow Taylor. Model ini mengisyaratkan cara manajer menentukan pekerjaan yang harus dilakukan dengan sistem pengupahan insentif, untuk memacu para pekerja agar memberikan produktivitas yang tinggi.

Teori ini memandang bahwa tenaga kerja pada umumnya malas, dan hanya dapat dimotivasi dengan memberikan penghargaan dalam wujud materi (uang). Pendekatan ini cukup efektif dalam banyak situasi sejalan dengan peningkatan efisiensi. Di sini, pemutusan hubungan kerja sudah

merupakan suatu kebiasaan dan para pekerja akan mencari jaminan daripada hanya kenaikan upah kecil dan sementara.

### 2. Model Hubungan Manusiawi

Elton Mayo dan para peneliti hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak-kontak sosial karyawan pada pekerjaannya adalah penting. Kebosanan dan tugas yang rutin merupakan pengurang dari motivasi. Untuk itu, para karyawan perlu dimotivasi melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial dan membuat mereka berguna dan penting dalam organisasi.

Para karyawan diberi kebebasan membuat keputusan sendiri dalam pekerjaannya, untuk para pekerja informal perlu mendapat perhatian yang lebih besar. Lebih banyak informasi disediakan untuk karyawan tentang perhatian manajer dan operasi organisasi.

### 3. Model Sumber Daya Manusia

McGregor, Maslow, Argyris, dan Likert mengkritik model hubungan manusia bahwa sorang bawahan tidak hanya dimotivasi dengan memberikan uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti, dalam arti lebih menyukai pemenuhan kepuasan dan prestasi kerja yang baik, diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk pembuatan keputusan dan pelaksanaan tugas.

**Tabel 16.1. Pendekatan Manajerial Motivasi**

Model tradisional	Model hubungan manusiawi	Model sumber daya manusia
<b>Anggapan manusiawi</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bekerja pada dasarnya tidak disenangi banyak orang.</li> <li>2. Hal yang mereka kerjakan adalah kurang penting dibandingkan hal yang mereka peroleh dari kegiatan tersebut.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orang ingin merasa berguna dan penting.</li> <li>2. Orang ingin memiliki dan diakui sebagai individu.</li> <li>3. Kebutuhan lebih penting daripada uang dalam memotivasi orang untuk bekerja.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bekerja pada dasarnya tidak menyenangkan.</li> <li>2. Orang ingin menyumbang pada tujuan yang bermanfaat.</li> <li>3. Sebagian besar orang dapat mengerjakan lebih kreatif, disiplin diri, dan pengendalian diri dibandingkan dengan permintaan jabatan sekarang.</li> </ol>

Model tradisional	Model hubungan manusiawi	Model sumber daya manusia
<b>Kebijaksanaan</b>		
1. Manajer harus mengawasi dan mengendalikan bawahan. Manajer harus memerinci tugas-tugas menjadi sederhana, bersifat pengulangan, dan operasional dipelajari. 2. Manajer harus menetapkan prosedur. 3. Rutinisasi pekerjaan secara terperinci, serta menjalankannya dengan adil, tetapi ketat.	1. Manajer harus membuat setiap karyawan merasa berguna dan penting. 2. Manajer harus senantiasa memberi informasi pada bawahan dan mendengar keberatan atas rencana-rencananya. 3. Manajer harus memperbolehkan bawahan untuk melakukan disiplin diri dan pengendalian diri atas kegiatan-kegiatan rutin.	1. Manajer harus memanfaatkan potensi sumber daya manusia. 2. Manajer harus menciptakan lingkungan di mana seluruh anggota dapat menyumbangkan kemampuan mereka. 3. Manajer harus mendorong partisipasi penuh, peningkatan disiplin diri dan pengendalian diri.
<b>Harapan</b>		
1. Orang bersedia bekerja apabila balas jasanya memadai dan atasnya adil. 2. Apabila tugas-tugas cukup sederhana dan orang-orang dikendalikan dengan ketat, akan berproduksi memenuhi standar.	1. Pembagian informasi kepada bawahan dan keterlibatan keputusan rutin akan memuaskan kebutuhan untuk memiliki dan merasa penting. 2. Pemuasan kebutuhan akan meningkatkan semangat kerja dan mengurangi penolakan terhadap wewenang formal, sehingga bawahan akan bersedia bekerja sama.	1. Perluasan pengaruh, disiplin diri, dan pengendalian diri akan mengarahkan pencapaian peningkatan efisiensi operasi. 2. Kepuasan kerja akan meningkat sejalan dengan pemanfaatan sumber daya mereka secara penuh.

Sumber: T.Hani Handoko, *Manajemen, FE UGM, 2003: 254*



## B. Pengarahan Organisasi Melalui Komunikasi

### 1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah proses berbagi informasi dengan individu-individu lainnya. Informasi merupakan suatu pikiran atau gagasan yang hendak diberikan kepada individu lainnya. Karena komunikasi adalah keterampilan manajemen yang sering digunakan dan sering disebut sebagai satu kemampuan yang sangat bertanggung jawab bagi keberhasilan seorang wirausahawan, komunikasi sangat penting sehingga calon-calon wirausahawan sepenuhnya mengetahui wirausahawan berkomunikasi.

Menurut Daft (2006), komunikasi adalah proses informasi ditukar dan dipahami oleh dua orang atau lebih, dengan maksud untuk memotivasi atau memengaruhi perilaku. Adapun menurut Robbins (2007), komunikasi adalah penyampaian dan pemahaman makna.

Menurut Sofyandi dan Garniwa (2007), pengertian komunikasi dapat dibedakan atas dua bagian, yaitu sebagai berikut.

- a. Pengertian komunikasi yang berorientasi pada sumber, yaitu kegiatan seseorang (sumber) secara sungguh-sungguh memindahkan stimulus guna mendapatkan tanggapan. Dengan melihat unsur kesungguhan dalam komunikasi, pengertian itu cenderung berpandangan bahwa semua komunikasi pada dasarnya adalah persuasif. Komunikasi yang berorientasi pada sumber menekankan pentingnya variabel-variabel tertentu dalam proses komunikasi, seperti isi pesan dan sifat persuasifnya. Dengan kata lain, komunikasi menurut pandangan ini memfokuskan perhatian pada produksi pesan-pesan yang efektif.
- b. Pengertian komunikasi yang berorientasi pada penerima, yaitu kegiatan seseorang (penerima) menanggapi stimulus atau rangsangan. Proses komunikasi menurut pandangan ini berkenaan dengan pemahaman dan arti karena tekanan diletakkan pada penerima melihat dan menafsirkan suatu pesan. Pandangan ini tidak membatasi diri pada perilaku yang hanya bersifat intensional dan memperluas lingkup dari situasi komunikasi. Kekhasan bentuk komunikasi yang menempatkan manusia sebagai unsur penting dalam organisasi harus diwarnai oleh sikap dan pola komunikasi yang bijak. Sikap dalam hal ini lebih mengekspresikan manusia diletakkan pada posisi yang terhormat dan dipandang berharga. Kondisi semacam ini mewarnai dalam sistem komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dan antarsesamanya.

Pengamatan dapat dilakukan sejauh mana pimpinan memperlakukan bawahan dalam komunikasi, baik formal maupun nonformal.

Aktivitas-aktivitas komunikasi dari para wirausahawan terjadi dalam organisasi dan melibatkan pemberian informasi dengan anggota-anggota organisasi lainnya. Agar menjadi seorang komunikator yang efektif, seorang wirausahawan tidak hanya harus mengerti komunikasi antarpribadi (*interpersonal communication*), tetapi juga komunikasi antarpribadi seperti yang terjadi dalam organisasi.

Contoh aktivitas manajemen	Contoh perilaku yang berhubungan dengan komunikasi yang digunakan untuk menyelesaikan aktivitas manajemen
Menerima	Berbicara
Ikut berpartisipasi	Mengadakan pertemuan
Mengadakan konsultasi	Mengevaluasi partisipasi karyawan
Bekerja sama	Mendengar
Kelompok-kelompok pertimbangan	Melakukan wawancara
Menciptakan	Iklim sosial
Pendelegasian	
Motivasi	

**Tabel 16.2. Aktivitas Manajerial dan Perilaku yang Berhubungan dengan Komulasi Fungsi Komunikasi**

Komunikasi di dalam organisasi sangat penting dan dapat digunakan untuk melaksanakan fungsi-fungsi berikut (Sofyandi dan Garniwa, 2007).

- Fungsi kontrol. Komunikasi dapat dipakai untuk mengontrol atau mengendalikan perilaku anggota organisasi dalam berbagai cara. Organisasi memiliki hierarki wewenang dan pedoman yang diikuti oleh pegawai. Ketika diminta untuk melaporkan hasil kerja atau ke-luhannya, para pegawai menjalankan tugas sesuai dengan deskripsi.
- Fungsi motivasi. Komunikasi dapat juga digunakan sebagai cara untuk menjelaskan cara pegawai bekerja agar dapat meningkatkan kemampuan dan kinerjanya.
- Fungsi informasi. Pengambilan keputusan dalam organisasi memerlukan informasi. Komunikasi berfungsi menyediakan informasi yang berguna bagi individu atau kelompok untuk membuat keputusan yang dikehendaki.

Ketiga fungsi di atas sama pentingnya bagi organisasi. Tidak ada satu fungsi pun yang dapat dikatakan lebih penting daripada yang lainnya. Untuk dapat menghasilkan kinerja yang efektif, kelompok atau organisasi perlu mengontrol perilaku anggotanya, memotivasi, memwadhahi ekspresi perasaan anggota, dan membuat keputusan.

## 2. Proses Komunikasi

Proses komunikasi berkaitan dengan cara komunikasi itu berlangsung. Menurut Daft (2006), ada dua elemen umum dalam setiap situasi komunikasi, yaitu pengirim dan penerima.

Menurut Sofyandi dan Garniwa (2007), untuk memahami proses komunikasi, sebagai acuan dikemukakan model Shannon dan Weaver yang unsur-unsur pokoknya adalah sebagai berikut.

- Sumber informasi adalah awal dari proses komunikasi. Sumber ini memuat informasi dan memasukkan berbagai bentuk keinginan dan tujuan yang ada pada pihak pengirim.
- Transmisi. Transmisi mengubah (*encodes*) data ke dalam pesan dan mengirimkannya kepada penerima. Bentuk utama dari proses perubahan adalah bahasa yang diartikan sebagai setiap pola tanda-tanda, lambang, atau sinyal. Bahasa inilah yang dipindahkan melalui berbagai macam alat/media, seperti gelombang, listrik, atau selembar kertas.
- Kebisingan/gangguan. Segala sesuatu yang mengganggu dan terjadi antara transmisi dengan penerima. Masalah arti kata, bahasa, atau distorsi pesan adalah contoh adanya gangguan. Hal ini sering tidak bisa dihindarkan dalam proses komunikasi.
- Penerima. Di sini, komunikasi telah melalui tahap antara pengirim dan penerima, terjadi proses yang disebut *decoding*, yaitu pemberian makna atau penafsiran atas pesan yang dikirimkan.

## 3. Pola dan Bentuk Komunikasi

Substansi lain yang perlu mendapatkan perhatian di samping sikap adalah pola komunikasi. Fokus dalam konteks komunikasi organisasi meliputi bentuk komunikasi, jalur/saluran hubungan komunikasi, dan sumber informasi, jenis berita yang dikomunikasikan.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009), bentuk komunikasi organisasi secara umum dibedakan menjadi tiga, yaitu sebagai berikut.

- a. Komunikasi formal. Bentuk komunikasi formal adalah hubungan komunikasi yang diciptakan secara terencana melalui jalur-jalur formal dalam organisasi, yang melekat pada saluran-saluran yang ditetapkan sebagaimana telah ditunjukkan melalui struktur. Bentuk khas dari komunikasi formal adalah komunikasi dalam tugas.
- b. Komunikasi nonformal. Bentuk komunikasi nonformal adalah komunikasi yang ada di luar struktur melalui saluran-saluran nonformal yang bersifat insidental, menurut kebutuhan atau hubungan interpersonal yang baik atau atas dasar kesamaan kepentingan, hobi, dan lain-lain.
- c. Komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal diartikan Mulyana (2000: 73) sebagai komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal. Ia menjelaskan bentuk khusus dari komunikasi antarpribadi adalah komunikasi diadik yang melibatkan hanya dua orang, seperti seorang guru dengan murid. Komunikasi demikian menunjukkan: pihak-pihak yang berkomunikasi berada dalam jarak yang dekat, saling mengirim dan menerima pesan, baik verbal maupun nonverbal secara simultan dan spontan.



## Pengarahan Organisasi Melalui Kepemimpinan

### 1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut George Terry, kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan sukarela untuk mencapai tujuan kelompok. Adapun Cyriel O'Donnell mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha untuk memengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum.

Berdasarkan dua pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa di dalam kepemimpinan terdiri atas unsur sebagai berikut: (1) memengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu; (2) memperoleh konsensus atau suatu pekerjaan; (3) untuk mencapai tujuan manajer; (4) untuk memperoleh manfaat bersama. Apabila dilihat pada konteks kepemimpinan hal yang saling terkait adalah adanya unsur kader penggerak, adanya peserta yang digerakkan, adanya komunikasi, adanya tujuan organisasi, dan adanya manfaat yang tidak hanya dinikmati oleh sebagian anggota.

Kepemimpinan dapat dipandang sebagai sebuah proses dan seni. Kepemimpinan sebagai sebuah proses menurut J. Robert Clinton adalah ketika seseorang memengaruhi orang lain untuk menunaikan misi, tugas, atau tujuan, dan mengarahkan organisasi yang membuatnya lebih kohesif dan koheren.

Kepemimpinan sebagai sebuah seni adalah membuat peta keinginan tentang masa depan organisasi, dan kemampuan menerjemahkan peta tersebut menjadi kerangka keinginan yang nyata, serta kekuatan atau kuasa menggunakan segala sumber untuk melaksanakan peta tersebut menjadi produk yang berdaya guna.

Seorang pemimpin akan terlihat kemampuannya dalam memimpin dari kepemimpinannya. Secara ringkas, kepemimpinan mencakup tugas, pemanduan, penuntunan, pemberian motivasi, dan menjalin jaringan komunikasi yang mantap (Anoraga, Pandji, 1992: 12).

### 2. Perilaku Kepemimpinan

Perilaku pemimpin menyangkut dua bidang utama, yaitu: (1) berorientasi pada tugas yang menetapkan sasaran, merencanakan, dan mencapai sasaran; (2) berorientasi kepada orang yang memotivasi dan membina hubungan manusiawi.

#### a. Orientasi Tugas

Seseorang pemimpin dengan orientasi tugas cenderung menunjukkan pola-pola perilaku berikut.

- 1) Merumuskan secara jelas peranannya ataupun peranan stafnya.
- 2) Menetapkan tujuan-tujuan yang sukar, tetapi dapat dicapai dan memberitahukan orang-orang yang dapat diharapkan.
- 3) Menentukan prosedur untuk mengukur kemajuan menuju tujuan.
- 4) Melaksanakan peranan kepemimpinan secara aktif dalam merencanakan, mengarahkan, membimbing, dan mengendalikan kegiatan-kegiatan yang berorientasi pada tujuan.
- 5) Berminat mencapai peningkatan produktivitas.

Pemimpin yang kadar orientasi tugasnya rendah cenderung menjadi tidak aktif dalam mengarahkan perilaku yang berorientasi pada tujuan, seperti perencanaan dan penjadwalan. Mereka cenderung bekerja seperti para karyawan lain dan tidak membedakan peranannya sebagai pemimpin organisasi secara jelas.

### b. *Orientasi Orang-orang*

Orang-orang yang kuat dalam orientasi orang cenderung menunjukkan pola-pola berikut.

- 1) Menunjukkan perhatian atas terpeliharanya keharmonisan dalam organisasi dan menghilangkan ketegangan, jika timbul.
- 2) Menunjukkan perhatian pada orang sebagai manusia, bukan hanya sebagai alat produksi.
- 3) Menunjukkan pengertian dan rasa hormat pada kebutuhan, tujuan, keinginan, perasaan, dan ide-ide karyawan.
- 4) Mendirikan komunikasi timbal-balik yang baik dengan staf.
- 5) Menerapkan prinsip penekanan ulang untuk meningkatkan prestasi karyawan. Prinsip ini menyatakan bahwa perilaku yang diberi imbalan akan bertambah dalam frekuensinya dan perilaku yang tidak diberi imbalan akan berkurang dalam frekuensinya.
- 6) Mendelegasikan kekuasaan dan tanggung jawab, serta mendorong inisiatif.
- 7) Menciptakan suatu suasana kerja sama dan gugus kerja dalam organisasi.

Pemimpin yang orientasi orangnya rendah cenderung bersikap dingin dalam hubungan dengan karyawan, memusatkan perhatian pada prestasi individu dan persaingan daripada kerja sama, serta tidak mendelegasikan kekuasaan dan tanggung jawab.

### c. *Pemimpin dan Manajer*

Memimpin tidak sama dengan mengelola (*manage*). Walaupun beberapa wirausahawan adalah seorang pemimpin dan beberapa pemimpin adalah wirausahawan, memimpin, dan mengelola bukan merupakan aktivitas yang identik.

Kepemimpinan adalah bagian dari manajemen. Pengelolaan (*manage*) adalah bidang yang lebih luas dibandingkan dengan memimpin dan dipusatkan pada masalah perilaku ataupun nonperilaku. Aktivitas dari wirausahawan efektif adalah sebagai berikut.

- 1) Berdasarkan segi sikap kepada bawahan
  - a) Mempunyai kepercayaan kepada bawahan dan menyampaikan kepercayaan tersebut.
  - b) Mudah didekati dan bersahabat.

- c) Suka membantu bawahan agar menjadi lebih efektif serta berusaha menghilangkan kendala bagi pencapaian tujuan dan prestasi.
- d) Dalam berhubungan dengan bawahan, secara emosional mendukung dan berusaha menghindari perilaku yang mengancam ego.
- e) Mencoba meminimalisasi tekanan dalam hubungan dengan bawahan untuk menghindari penurunan kemampuan intelektual dan bawahan.
- f) Membiarkan bawahan mempunyai ruang gerak dalam pemecahan masalah kerja, kecerdasan bawahan bisa menghasilkan suatu keuntungan dan standardisasi dalam metode tidak penting.
- g) Mengetahui kebutuhan bagi corak kepemimpinan untuk menjadi berbeda di lingkungan teknologi yang berbeda.
- h) Mendorong partisipasi bawahan, tetapi hanya dengan dasar kepentingan yang sesungguhnya dalam menggunakan saran-saran yang konstruktif dan hanya bawahan yang mengetahui bahwa berpartisipasi adalah sah.

- 2) Berdasarkan segi teknologi, perencanaan, dan seleksi
  - a) Menggunakan dan mendorong bawahan untuk menggunakan teknologi tepat guna dalam mencapai tujuan.
  - b) Seorang perencana yang efektif dari segi tujuan dan kontingensi jangka panjang ataupun jangka pendek.
  - c) Memilih bawahan dengan kualifikasi yang tepat.
- 3) Berdasarkan segi standar dan penilaian kinerja
  - a) Bekerja dengan bawahan dalam menetapkan standar kinerja dan tujuan yang tinggi, tetapi bisa dicapai yang konsisten dengan tujuan dan perusahaan.
  - b) Menghargai kinerja yang bisa diukur dari bawahan seobjektif mungkin, tetapi membuat penilaian kompensasi dan promosi dengan dasar kinerja total.
- 4) Berdasarkan segi fungsi penghubung (*linking-pin*)  
Seorang penghubung yang efektif dengan manajemen yang lebih tinggi dari kelompok lain di perusahaan dalam melancarkan pelaksanaan tugas.



- 5) Berdasarkan segi memberikan balas jasa dan hukuman
  - a) Memberikan pengakuan pada kerja yang baik.
  - b) Menggunakan kesalahan bawahan sebagai kesempatan mendidik, bukan menggunakan sebagai alasan hukuman.

### 3. **Penentuan Keputusan sebagai Seorang Pemimpin**

Tiga faktor atau kekuatan utama yang memengaruhi penentuan wirausahawan tentang perilaku kepemimpinan yang akan digunakan untuk membuat keputusan adalah: (a) kekuatan dalam diri wirausahawan; (b) kekuatan pada bawahan; (c) kekuatan pada situasi kepemimpinan.

#### a. *Kekuatan dalam Diri Wirausahawan*

Wirausahawan hendaknya mengetahui empat kekuatan dalam dirinya yang akan memengaruhi ketetapan hati membuat keputusan sebagai seorang pemimpin. Kekuatan pertama adalah nilai-nilai wirausahawan, seperti arti penting efisiensi organisasional bagi wirausahawan, pertumbuhan pribadi, pertumbuhan bawahan, dan laba perusahaan.

Kekuatan kedua adalah derajat kepercayaan wirausahawan pada bawahan. Pada umumnya, semakin percaya seorang wirausahawan pada bawahan, semakin besar kemungkinan corak pembuatan keputusan dari wirausahawan akan bersifat demokratis atau dipusatkan pada bawahan. Demikian pula sebaliknya, semakin kurang percaya wirausahawan pada bawahan, semakin besar corak pembuatan keputusan akan bersifat autokratis atau dipusatkan pada atasan.

Kekuatan ketiga adalah kekuatan pemimpin dan wirausahawan. Beberapa wirausahawan lebih efektif dalam memberikan perintah daripada pemimpin suatu kelompok pembahasan, demikian pula sebaliknya.

Kekuatan keempat adalah toleransi terhadap kemenduaan (*ambiguity*). Ketika seorang wirausahawan bergerak dari corak pembuatan keputusan yang dipusatkan pada atasan ke corak pembuatan keputusan yang dipusatkan pada bawahan, ia akan kehilangan beberapa kepastian mengenai cara memecahkan masalah. Jika penurunan kepastian ini mengganggu bagi seorang wirausahawan, mungkin akan sangat sulit bagi seorang wirausahawan untuk berhasil sebagai seorang pemimpin yang dipusatkan pada bawahan.

#### b. *Kekuatan pada Bawahan*

Untuk mengerti bawahan, seorang wirausahawan harus ingat bahwa setiap bawahan berbeda dan tidak sama. Suatu pendekatan untuk memutuskan memimpin semua bawahan adalah tidak mungkin. Akan tetapi, seorang wirausahawan mungkin dapat meningkatkan keberhasilannya sebagai seorang pemimpin dengan memberikan kebebasan yang lebih besar kepada bawahan dalam pembuatan keputusan, seperti saran berikut ini.

- 1) Jika bawahan mempunyai kebutuhan saling kebergantungan yang relatif tinggi.
- 2) Jika bawahan mempunyai kesiapan untuk menerima tanggung jawab dalam pembuatan keputusan.
- 3) Jika bawahan mempunyai toleransi yang relatif tinggi terhadap kemenduaan.
- 4) Jika bawahan tertarik pada masalah-masalah yang bersifat penting.
- 5) Jika bawahan mengerti dan mengidentifikasi dengan tujuan-tujuan dari organisasi.
- 6) Jika bawahan mempunyai pengetahuan dan penerimaan yang dibutuhkan untuk berhubungan dengan masalah.
- 7) Jika bawahan telah belajar untuk berbagi dalam pembuatan keputusan.

Jika semua karakteristik bawahan tersebut tidak ada dalam situasi tertentu, seorang wirausahawan mungkin harus bergerak pada corak pendekatan yang lebih autokratis atau pendekatan yang dipusatkan pada atasan dalam pembuatan keputusan.

#### c. *Kekuatan pada Situasi atau Keadaan*

Kekuatan situasi pertama melibatkan tipe organisasi seorang pemimpin bekerja. Faktor-faktor organisasional seperti ukuran kelompok kerja dan distribusi geografisnya menjadi penting dalam memutuskan cara membuat keputusan sebagai seorang pemimpin. Kelompok kerja yang sangat besar atau pemisahan geografis yang sangat luas dari kelompok kerja dapat membuat corak kepemimpinan yang dipusatkan pada bawahan menjadi tidak praktis.

Faktor lainnya adalah efektivitas anggota-anggota kelompok bekerja bersama. Untuk tujuan ini, seorang wirausahawan harus mengevaluasi pengalaman kelompok dalam bekerja bersama dan derajat kepercayaan

yang dimiliki oleh anggota-anggota kelompok dalam kemampuan memecahkan masalah sebagai suatu kelompok. Sebagai aturan umum, seorang wirausahawan hendaknya hanya memberikan tanggung jawab pembuatan keputusan kepada kelompok kerja yang efektif.

Kekuatan situasi ketiga yang memengaruhi adalah masalah yang harus dipecahkan. Sebelum bertindak sebagai seorang pemimpin yang dipusatkan pada bawahan, seorang wirausahawan harus yakin bahwa suatu kelompok memiliki keahlian yang diperlukan untuk membuat keputusan mengenai masalah yang ada. Ketika suatu kelompok kehilangan keahlian yang diperlukan untuk memecahkan masalah, seorang wirausahawan umumnya lebih dipusatkan pada atasan.

Kekuatan situasi keempat melibatkan waktu yang tersedia dalam membuat suatu keputusan. Sebagai garis pedoman umum, semakin sedikit waktu yang tersedia bagi pembuatan keputusan, semakin tidak praktis untuk membiarkan suatu kelompok membuat keputusan. Lebih banyak waktu yang dibutuhkan oleh kelompok akan mencapai keputusan dibandingkan oleh individu.

#### d. *Situasi Kepemimpinan pada Umumnya*

Seorang pemimpin menunjukkan tiga tipe perilaku utama ketika menyelesaikan tugas kewajibannya.

- 1) Perilaku struktur adalah aktivitas kepemimpinan yang menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan pengikut dari pemimpin tersebut; menetapkan prosedur yang terdefinisi baik yang harus dipatuhi oleh pengikut dalam melakukan tugas-tugasnya. Secara keseluruhan, perilaku struktur membatasi pengarahan diri dari pengikut dalam melakukan tugas-tugasnya.
- 2) Perilaku pertimbangan adalah perilaku kepemimpinan yang mencerminkan persahabatan, saling percaya, rasa hormat, dan kehangatan dalam hubungan di antara pemimpin dengan bawahannya. Perilaku pertimbangan umumnya ditujukan pada pengembangan dan pemeliharaan hubungan kemanusiaan antara pemimpin dengan pengikutnya.
- 3) Perilaku kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan anggota-anggota organisasi pada arah yang tepat.

#### 4. ***Fleksibilitas Pemimpin***

Teori situasi kepemimpinan seperti teori daur hidup didasarkan pada konsep bahwa pemimpin yang berhasil harus mengubah corak kepemimpinannya ketika mereka menemui situasi yang berbeda. Perubahan corak ketika ditemui situasi yang baru ini dinamakan *fleksibilitas pemimpin*. Beberapa pemimpin bisa fleksibel dan beberapa tidak bisa. Bagaimanapun corak kepemimpinan merasuk dalam diri seorang pemimpin sehingga akan memerlukan waktu bertahun-tahun, bahkan untuk menjadi fleksibel. Dengan kata lain, beberapa pemimpin mungkin telah mengalami masa keberhasilan pada suatu situasi yang pada hakikatnya statis sehingga mereka yakin bahwa fleksibilitas tidak diperlukan. Akan tetapi, terdapat banyak kendala bagi fleksibilitas kepemimpinan.

Satu strategi untuk mengatasi kendala tersebut adalah dengan mengubah situasi organisasional untuk sesuai dengan corak kepemimpinan, bukan mengubah corak pemimpin sesuai dengan situasi organisasional. Menghubungkan pemikiran ini dengan teori daur hidup kepemimpinan, mungkin lebih mudah untuk menggeser berbagai pemimpin ke situasi yang sesuai dengan corak kepemimpinan mereka daripada berharap pemimpin mengubah corak kepemimpinan terhadap perubahan situasi.

Menurut teori kontingensi kepemimpinan, hubungan pemimpin anggota, struktur tugas, dan kekuatan posisi dari seorang pemimpin adalah tiga faktor utama yang digunakan sebagai dasar memindahkan seorang pemimpin ke situasi yang lebih sesuai dengan corak kepemimpinannya. Hubungan pemimpin anggota adalah tingkatan pemimpin merasa diterima oleh pengikutnya. Struktur tugas adalah tingkatan tujuan, tugas yang harus dilakukan, dan faktor situasi lainnya dijabarkan dengan jelas. Kekuatan posisi ditentukan oleh seberapa besar pemimpin bisa melakukan pengawasan dengan balas jasa dan hukuman yang diterima oleh pengikut.

#### **D. Pengembangan dan Perubahan Organisasi**

Pengembangan organisasi adalah suatu usaha keseluruhan yang berencana dalam proses organisasi, untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam suatu lembaga/organisasi. Setiap organisasi senantiasa memerlukan upaya pembaharuan dan penyempurnaan untuk menghadapi situasi yang terus berubah sepanjang waktu. Proses untuk mempersiapkan dan menjembatani perubahan itu dikenal dengan istilah pengembangan organisasi.

Warren G. Bennis (Adam Indra Wijaya, 1989: 3) mengemukakan bahwa pengembangan organisasi merupakan konsekuensi logis dari tuntutan perubahan dan tuntutan masyarakat yang selalu berubah serta mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang baru dan perputaran yang sangat cepat dari perubahan.

Perubahan diarahkan dari struktur organisasi yang tradisional ditandai dengan jenjang organisasi yang tinggi kemudian tingkat otoritas yang tidak jelas dan kaku ke arah struktur organisasi yang organis adaptif, yaitu bentuk organisasi yang tidak terlalu kaku jenjang hierarkinya, lebih bersifat kelompok kerja yang mudah berubah sesuai dengan yang diembannya, serta lebih mampu menggerakkan partisipasi masyarakat.

Dengan demikian, pengembangan organisasi merupakan usaha berencana untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna. Dalam hal ini, perubahan diselenggarakan untuk meningkatkan individu dan kelompok bergerak menuju prestasi yang lebih efektif. Pengembangan organisasi merupakan usaha yang diarahkan untuk kemajuan organisasi atau merupakan subbagian utama dari bagian organisasi. Usaha ini diarahkan pada pembaharuan sikap, semangat pengabdian, dan pelayanan kepada masyarakat serta meningkatkan kemampuan mencakup penyempurnaan dalam bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, pengawasan dan penertiban, serta kepegawaian, baik di tingkat pusat maupun daerah. Usaha-usaha ini ditujukan pada peningkatan daya guna dalam merencanakan dan melaksanakan berbagai kebijaksanaan, program, proyek, dan kegiatan umum dan pembangunan sehingga dapat melaksanakan tugas-tugas pembangunan dan memberi pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya.

Untuk itu, perlu dikembangkan gaya kepemimpinan yang baik. Menurut Sugiyono (1992: 85), gaya kepemimpinan yang baik bergantung pada situasinya. Pada saat menjelaskan tugas-tugas kelompok, ia harus bergaya direktif. Pada saat menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat anggotanya, ia harus bergaya suportif. Pada saat harus merumuskan tujuan kelompok, ia harus bergaya partisipatif.

Berdasarkan uraian di atas, ada tiga sasaran dari pengembangan organisasi, yaitu mengubah sikap atau nilai, memodifikasi perilaku, dan menimbulkan perubahan dalam struktur dan kebijakan.

### **1. Tujuan Pengembangan Organisasi**

Tujuan umum dari pengembangan organisasi adalah untuk menerapkan inovasi baru yang belum didayagunakan di lingkungan organisasi

sebagai perubahan dan pengembangan yang dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam mewujudkan eksistensinya sebagai organisasi yang semakin sehat/baik dari kondisi sebelumnya.

Tujuan khusus dari pengembangan organisasi adalah sebagai berikut.

- a. Mengubah dan mengembangkan perspektif organisasi melalui usaha memperluas wawasan SDM.
- b. Meningkatkan kemampuan mengadaptasi perubahan teknologi.
- c. Peningkatan keterampilan/keahlian dan pengetahuan.

Tiga langkah yang harus diambil untuk mengembangkan organisasi adalah: (a) menentukan keberadaan suatu kecenderungan lingkungan yang bisa memengaruhi operasi organisasi; (b) mengembangkan suatu perangkat tujuan bagi organisasi secara keseluruhan; (c) mengembangkan hierarki tujuan organisasi. Ketiga langkah tersebut menuntut masukan dari orang-orang pada tingkat dan bagian operasional yang berbeda dalam organisasi.

Wirausahawan dapat meningkatkan kualitas tujuan dengan mengikuti beberapa tujuan umum, yaitu:

- a. wirausahawan harus membiarkan orang-orang yang bertanggung jawab mencapai tujuan mempunyai suara untuk menetapkannya;
- b. wirausahawan harus menyatakan tujuan sespesifik mungkin;
- c. wirausahawan harus menghubungkan tujuan dengan tindakan tertentu jika perlu;
- d. wirausahawan harus mengemukakan tujuan yang diinginkan;
- e. wirausahawan hendaknya menspesifikasi ketika tujuan diharapkan tercapai;
- f. wirausahawan hendaknya menetapkan tujuan cukup tinggi sehingga karyawan akan bekerja keras untuk memenuhinya, tetapi tidak terlalu tinggi sehingga karyawan akan menyerah di dalam memenuhinya;
- g. wirausahawan harus menetapkan tujuan hanya dalam hubungannya dengan tujuan organisasi lainnya;
- h. wirausahawan hendaknya menyatakan tujuan dengan jelas dan sederhana.

Tujuan harus dinyatakan dari segi operasional, yaitu jika organisasi mempunyai tujuan operasional, wirausahawan harus mampu memberitahukan tujuan yang tercapai dengan membandingkan hasil nyata dengan pernyataan tujuan.

Pencapaian tujuan adalah sasaran nyata dari semua wirausahawan. Akan tetapi, wirausahawan dengan cepat menyadari bahwa gerak organisasi ke arah pencapaian tujuan membutuhkan tindakan atau alat yang sesuai dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkannya.

## 2. *Perubahan Organisasi*

Perubahan suatu organisasi adalah proses modifikasi organisasi yang ada. Tujuan dari modifikasi organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi, yaitu sejauh mana suatu organisasi mencapai tujuannya. Modifikasi tersebut bisa melibatkan segmen organisasi yang sebenarnya dan termasuk dalam perubahan lini wewenang organisasi, tingkatan tanggung jawab yang dipegang oleh berbagai anggota organisasi, dan lini komunikasi organisasi yang sudah mapan.

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi bergantung pada sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.

Pada dasarnya, semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektivitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2003). Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik, dan sumber daya manusia.

Sobirin (2005) menyatakan bahwa ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern, seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok, yaitu (1) perubahan perangkat keras organisasi (*hard system tools*) atau perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem serta (2) perubahan perangkat lunak organisasi (*soft system tools*) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal.

Walaupun demikian, pada praktiknya para pengambil keputusan hanya memerhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu tampak.

Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya, perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel.

Sebagian besar wirausahawan menyetujui bahwa jika suatu organisasi ingin mencapai keberhasilan, organisasi tersebut harus berubah secara terus-menerus di dalam merespons perkembangan yang penting, seperti perubahan kebutuhan pelanggan, terobosan teknologi, dan peraturan pemerintah yang baru.

### a. *Faktor-faktor yang Perlu Dipertimbangkan dalam Melakukan Perubahan Organisasi*

Faktor-faktor pokok yang perlu dipertimbangkan di dalam melakukan perubahan organisasi untuk menentukan keberhasilan perubahan organisasi akan tercapai, yaitu sebagai berikut.

#### 1) *Agen perubahan*

Faktor terpenting yang perlu dipertimbangkan oleh wirausahawan ketika melakukan perubahan organisasi dalam menentukan siapa yang akan menjadi agen perubahan. Istilah agen perubahan menunjuk pada setiap orang yang berada di dalam dan di luar organisasi yang memengaruhi perubahan. Agen perubahan adalah wirausahawan dalam organisasi atau kemungkinan konsultan dari luar yang disewa karena keahlian khusus yang diminatinya dalam bidang tertentu. Walaupun pada kenyataannya agen perubahan bukan seorang wirausahawan, istilah wirausahawan, dan agen perubahan digunakan secara sinonim pada bab ini.

Usaha-usaha pembangunan suatu masyarakat selalu ditandai oleh adanya sejumlah orang yang memelopori, menggerakkan, dan menyebarkan proses perubahan tersebut. Mereka adalah orang-orang yang disebut sebagai *agen perubahan*. Nama yang diberikan sesuai dengan misi yang ingin dibawa, yaitu membuat suatu perubahan yang berarti bagi sekelompok orang.

Soerjono Soekanto menyatakan, pihak-pihak yang menghendaki perubahan dinamakan *agent of change*, yaitu seseorang atau sekelompok orang yang mendapat kepercayaan sebagai pemimpin satu atau lebih lembaga-lembaga kemasyarakatan (Soekanto, 1992: 273).

Dalam rumusan Havelock (1973), agen perubahan adalah orang yang membantu terlaksananya perubahan sosial atau suatu inovasi berencana (Nasution, 1990: 37). Pengenalan dan penerapan hal-hal, gagasan, dan ide baru yang dikenal dengan *inovasi*, dilakukan dengan harapan agar kehidupan masyarakat yang bersangkutan akan mengalami kemajuan. Agen perubahan juga selalu menanamkan sikap optimis demi terciptanya perubahan yang diharapkan.

Agen perubahan memimpin masyarakat dalam mengubah sistem sosial. Dalam melaksanakannya, agen perubahan langsung tersangkut dalam tekanan-tekanan untuk mengadakan perubahan, bahkan mungkin menyiapkan pula perubahan di lembaga-lembaga kemasyarakatan lainnya.

Suatu usaha perubahan sosial yang berencana tentu ada yang memrakarsainya. Prakarsa itu dimulai sejak menyusun rencana, hingga memelopori pelaksanaannya.

Beberapa keterampilan khusus perlu dimiliki agar menjadi agen perubahan yang berhasil. Keterampilan yang paling sering dibahas adalah kemampuan untuk: (1) menentukan cara perubahan hendaknya dibuat; (2) memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan perubahan; (3) menggunakan alat ilmu perilaku untuk memengaruhi orang-orang dengan semestinya selama perubahan. Mungkin keterampilan yang paling ditekankan agar bisa menjadi agen perubahan yang berhasil adalah memutuskan seberapa banyak perubahan yang bisa ditoleransi oleh anggota organisasi. Seperti yang ditunjukkan pada kutipan berikut ini, terlalu banyak perubahan bisa sangat mengganggu bagi orang-orang.

“Secara keseluruhan, wirausahawan hendaknya memilih agen perubahan yang memiliki keahlian dalam bidang-bidang yang dikemukakan oleh keterampilan khusus yang disinggung dalam paragraf terdahulu. Perubahan yang secara potensial bermanfaat bagi organisasi mungkin tidak akan menghasilkan keuntungan jika orang yang salah diberikan tugas untuk membuat perubahan.”

## 2) Menentukan hal-hal yang hendaknya diubah

Faktor pokok lainnya yang hendaknya dipertimbangkan oleh wirausahawan adalah hal-hal yang hendak diubah dalam organisasi. Pada

umumnya, wirausahawan hendaknya membuat perubahan yang meningkatkan efektivitas organisasi.

## 3) Diagnosis organisasi internal

Diagnosis organisasi internal adalah pemeriksaan faktor-faktor dalam organisasi yang berhubungan dengan efektivitas organisasi. Orang-orang, teknologi, dan struktur seperti yang dibahas sebelumnya adalah fokus dari pemeriksaan ini. Hubungan di antara ketiga variabel tersebut dipelajari dalam usaha untuk menunjukkan dan mengimplementasikan perubahan yang akan membuat hubungan yang lebih sesuai bagi organisasi.

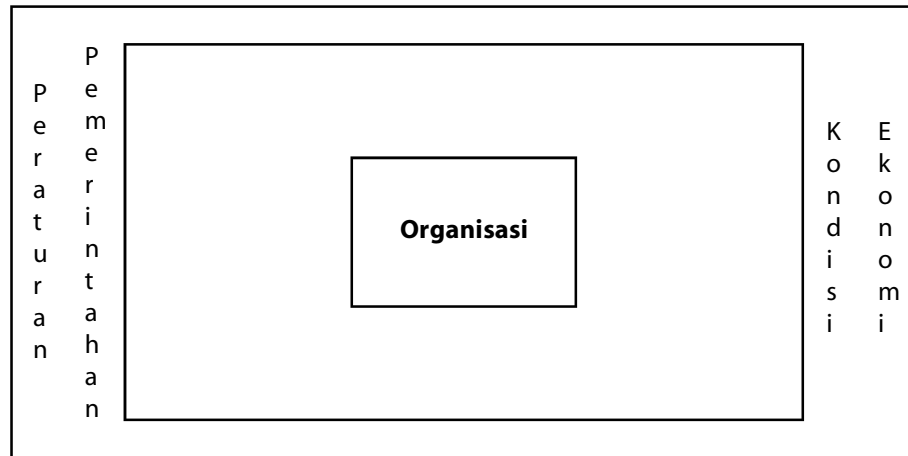
Dalam praktiknya, wirausahawan bisa menggunakan banyak strategi yang berbeda untuk mengumpulkan informasi. Contohnya, merancang dan mengadakan wawancara khusus dengan berbagai anggota organisasi. Tujuan dari wawancara ini akan menentukan cara anggota organisasi meyakini hubungan struktur, orang-orang, teknologi dalam organisasi, dan mengumpulkan saran-saran tentang membuat hubungan ini dapat sesuai. Strategi lain yang digunakan oleh wirausahawan adalah menelaah berbagai tipe dari dokumen organisasi yang direkam. Bagan organisasi, deskripsi jabatan, kebijaksanaan, dan prosedur bisa memberikan kepada manajer informasi penting untuk menentukan hubungan orang-orang, teknologi, struktur bisa diperbaiki. Strategi ketiga yang sering digunakan untuk mengumpulkan informasi ini adalah dengan meminta anggota organisasi untuk mengisi kuesioner yang dirancang khusus.

## 4) Diagnosis organisasi eksternal

Diagnosis organisasi eksternal adalah proses penelitian semua faktor dari luar yang berhubungan dengan efektivitas organisasi. Diagnosis eksternal pada dasarnya adalah analisis lingkungan ketika organisasi berfungsi. Tujuan dari diagnosis eksternal untuk menilai dampak potensial dari lingkungan organisasi pada efektivitas organisasi. Wirausahawan menggunakan penilaian ini ketika memutuskan cara terbaik meningkatkan kesesuaian hubungan orang-orang, struktur, dan teknologi dalam organisasi.

Untuk suatu diagnosis eksternal, lingkungan biasanya dibagi ke dalam dan dianalisis pada dua tingkatan yang berbeda, yaitu lingkungan operasional dan lingkungan umum. Bagan 16.6 menggambarkan hubungan di antara lingkungan umum, lingkungan operasional, dengan organisasi.

Lingkungan operasional merupakan masalah yang lebih mendesak bagi wirausahawan dan mengandung faktor-faktor, seperti pelanggan, pemasok, pesaing, dan penanam modal organisasi. Organisasi mempunyai interaksi langsung dengan dan secara langsung dipengaruhi oleh faktor-faktor di dalam lingkungan operasional.



**Bagan 16.1. Hubungan di Antara Organisasi, Lingkungan Operasional, dan Lingkungan Umum.**

Lingkungan umum adalah lingkungan organisasi sekunder dan berisi variabel, seperti norma sosial, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah. Faktor-faktor di lingkungan umum secara langsung memengaruhi organisasi dan merupakan faktor yang memengaruhi lingkungan operasional. Walaupun lingkungan umum merupakan masalah yang kurang begitu mendesak bagi wirausahawan dibandingkan dengan lingkungan operasional, tetapi tetap mempunyai dampak yang penting pada efektivitas organisasi. Oleh karena itu, harus dipertimbangkan secara hati-hati dalam memutuskan perubahan yang akan dibuat dalam organisasi.

Seperti halnya dengan diagnosis organisasi internal, diagnosis organisasi eksternal menuntut wirausahawan untuk mengumpulkan informasi yang ada. Metode pengumpulan informasi ini sangat berbeda dan termasuk aktivitas-aktivitas, seperti menelaah laporan pemerintah yang berhubungan dengan pengangguran dan kondisi ekonomi; analisis kepuasan konsumen dengan produk yang dijual; membandingkan produk-produk pokok dari organisasi dengan organisasi pesaing.

Sangat penting bahwa wirausahawan memberi bobot pada hasil, baik diagnosis organisasi eksternal maupun internal ketika pada akhirnya

memutuskan perubahan organisasi dilakukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

#### 5) Tipe perubahan yang dibuat

Tipe perubahan yang dibuat merupakan faktor yang harus dipertimbangkan di dalam melakukan perubahan organisasi. Walaupun wirausahawan dapat memilih perubahan organisasi dengan beberapa cara yang berbeda, sebagian besar perubahan bisa dikategorisasikan sebagai satu dari tiga tipe, yaitu: (1) perubahan orang-orang; (2) perubahan struktural; (3) perubahan teknologi. Tiga tipe perubahan tersebut berhubungan dengan tiga penentu utama dari efektivitas organisasi dan dinamakan sebagai satu penentu yang ditekankan oleh perubahan di atas dua penentu lainnya.

#### b. Perubahan Struktural

Perubahan struktural menekankan pada peningkatan efektivitas organisasi dengan pengendalian perubahan yang memengaruhi anggota organisasi selama pelaksanaan kerja mereka.

Perubahan struktural ditujukan pada peningkatan efektivitas organisasi melalui modifikasi struktur organisasi yang ada. Modifikasi tersebut bisa dilakukan dalam beberapa bentuk, yaitu: (1) menjelaskan dan mendefinisikan jabatan; (2) modifikasi struktur organisasi agar sesuai dengan kebutuhan komunikasi dari organisasi; (3) mendesentralisasikan organisasi untuk mengurangi biaya koordinasi, meningkatkan pengendalian subunit, meningkatkan motivasi, dan mendapatkan fleksibilitas yang lebih besar.

Walaupun perubahan struktural harus beberapa pertimbangan orang-orang dan teknologi agar bisa berhasil, fokus utamanya adalah perubahan pada struktur organisasi. Pada umumnya, wirausahawan akan memilih untuk membuat perubahan struktural dalam organisasi jika informasi yang dikumpulkan dari diagnosis organisasi eksternal dan internal menunjukkan bahwa struktur organisasi yang sekarang adalah penyebab utama ketidak-efektifan organisasi. Perubahan struktural yang tepat akan dibuat oleh wirausahawan akan berbeda dari satu situasi ke situasi lainnya.

Keuntungan dari pembuatan perubahan struktural adalah klaim bahwa perubahan struktural umumnya mengakibatkan pengawasan yang lebih baik dari proyek-proyek, hubungan pelanggan yang lebih baik, waktu pengembangan proyek yang lebih singkat, dan biaya proyek yang lebih rendah. Akan tetapi, keuntungan tersebut adalah klaim bahwa perubahan

struktural yang demikian umum juga menciptakan operasi internal yang lebih rumit, mendorong ketidakkonsistenan pada penerapan kebijaksanaan perusahaan, dan menghasilkan situasi yang lebih sulit untuk dikendalikan.

### c. *Perubahan Sementara*

Di samping mengikuti garis pedoman terdahulu, membuat perubahan yang bersifat sementara bisa membantu mengurangi perlawanan terhadap perubahan ini. Pendekatan ini menetapkan suatu periode percobaan selama anggota organisasi meluangkan waktunya bekerja pada perubahan yang diusulkan sebelum menyuarakan dukungan atau penentangan pada perubahan. Perubahan sementara didasarkan pada asumsi bahwa suatu periode percobaan selama anggota organisasi “berada pada” perubahan adalah cara terbaik untuk mengurangi kekhawatiran pada kerugian pribadi. Manfaat pada penggunaan pendekatan sementara, yaitu sebagai berikut.

- Mampu menguji reaksi mereka pada situasi baru sebelum melibatkan sepenuhnya.
- Mampu mendapatkan lebih banyak fakta-fakta yang mendasari sikap dan perilaku mereka ke arah perubahan.
- Prakonsepsi berada pada posisi yang lebih baik dengan melihat perubahan dengan objektivitas yang lebih besar. Konsekuensinya, mereka dapat menelaah prakonsepsi dan memodifikasi beberapa di antaranya.
- Kecil kemungkinannya memandang perubahan sebagai ancaman.
- Mampu mengevaluasi lebih baik metode perubahan dan membuat suatu modifikasi yang diperlukan sebelum melaksanakan perubahan sepenuhnya.

#### 1) Sisi perilaku dari perubahan

Hampir setiap perubahan akan menuntut anggota organisasi untuk memodifikasi cara mereka terbiasa berperilaku dalam bekerja. Oleh karena itu, wirausahawan tidak hanya mampu memutuskan atas hubungan orang-orang, teknologi, struktur yang paling baik bagi organisasi, tetapi juga mampu membuat perubahan yang berkaitan sehingga perilaku yang berkaitan dengan kemanusiaan bisa diubah secara efektif. Pada hakikatnya, hasil-hasil positif dari suatu perubahan akan diperoleh jika anggota organisasi mengubah perilakunya seperti yang diinginkan oleh perubahan.

#### 2) Evaluasi perubahan

Seperti halnya dengan tindakan lainnya yang diambil oleh wirausahawan, mereka hendaknya meluangkan waktu untuk mengevaluasi perubahan yang dibuat. Tujuan dari evaluasi tidak hanya untuk mendapatkan beberapa wawasan tentang cara perubahan itu dimodifikasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi lebih lanjut, tetapi juga untuk menentukan langkah-langkah yang diambil untuk membuat perubahan bisa dimodifikasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi jika perubahan dilakukan pada masa depan.

Evaluasi ini tidak mudah untuk dilakukan seperti yang tampak. Kesulitan pembuatan evaluasi ini karena sulit mendapatkan data hasil yang bisa dipertanggungjawabkan dari program perubahan individu. Akan tetapi, dengan mengabaikan tingkat kesulitan ini, tanggung jawab wirausahawan tampak jelas. Mereka harus melakukan cara terbaik di dalam mengevaluasi perubahan untuk meningkatkan manfaat organisasi dari perubahan.

Salah satu metode yang umum digunakan untuk mengevaluasi perubahan adalah kewaspadaan pada sipmtom yang menunjukkan bahwa perubahan lebih lanjut diperlukan.





Pengawasan dalam suatu organisasi mempunyai peranan penting dalam tercapainya tujuan. Apabila pengawasan tidak dilakukan, kemungkinan akan terjadi penyimpangan dan kesalahan terus-menerus sehingga akan mengalami kesulitan untuk memperbaikinya. Walaupun dalam organisasi/lembaga sudah ditetapkan rencana sebaik apa pun, tanpa adanya pengawasan terhadap pelaksanaan kerja tentu akan terjadi penyimpangan serta kesalahan dalam pelaksanaan kerjanya.

Pada hakikatnya, setiap organisasi dalam mencapai tujuan yang telah dicanangkan atau ditetapkan, akan berhasil apabila organisasi atau lembaga pendidikan mampu membuat perencanaan, mampu mengorganisasi, memberikan pengarahan kerja, mengkoordinasi dalam usaha untuk melaksanakan rencana yang telah ditetapkan serta mampu untuk melaksanakan pengawasan dalam pelaksanaan kerja, sehingga dalam bentuk organisasi apa pun, tindakan pengawasan selalu dibutuhkan karena pengawasan mempunyai sasaran untuk melakukan pencegahan dan perbaikan penyimpangan, serta kesenjangan dari suatu pelaksanaan.

Kegiatan kewirausahaan merupakan aktivitas-aktivitas yang memerlukan pengawasan jika manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan aktivitas tersebut lebih besar dari biaya pelaksanaannya. Kewirausahaan juga merupakan proses membandingkan biaya-biaya dari aktivitas-aktivitas organisasional dengan manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan aktivitas yang dinamakan *analisis biaya manfaat*.

Pada umumnya, wirausahawan dan pengawas hendaknya bekerja sama untuk menentukan dengan tepat jumlah aktivitas pengawasan dibenarkan dalam situasi tertentu.

## A. Kekuasaan Pengawasan

Mungkin dua istilah dalam manajemen yang sering membingungkan adalah kekuasaan dan wewenang. Wewenang adalah hak untuk memerintah atau memberi perintah. Apabila seseorang mampu memengaruhi yang lainnya sehingga mereka merespons perintah yang diberikan dinamakan *kekuasaan*. Semakin besar kemampuan untuk memengaruhi orang lain, semakin besar kekuasaan yang dimiliki oleh seorang individu.

Untuk menggambarkan hal tersebut, setelah wirausahawan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang direncanakan dan menentukan tindakan koreksi yang diperlukan, perintah diberikan untuk mengimplementasikan tindakan. Walaupun perintah dikeluarkan oleh wirausahawan dengan menggunakan wewenang organisasional, perintah mereka mungkin diikuti atau tidak diikuti sepenuhnya, bergantung pada kekuasaan yang dimiliki oleh wirausahawan terhadap individu-individu memberikan perintah.

## B. Hakikat Pengawasan

### 1. Definisi Pengawasan

Pengawasan didefinisikan sebagai usaha sistematis oleh manajemen bisnis untuk membandingkan kinerja dengan standar, rencana, atau tujuan yang telah ditentukan. Hal itu untuk menentukan kinerja yang sejalan atau tidak dengan standar serta mengambil tindakan penyembuhan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia dan sumber daya perusahaan lainnya digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin di dalam mencapai tujuan.

Menurut Robert J. Mockler, pengawasan adalah usaha sistematis menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar, menentukan dan mengukur deviasi-deviasi, serta mengambil tindakan koreksi yang menjamin bahwa semua sumber daya yang telah dipergunakan dengan efektif dan efisien.



Pada dasarnya, rencana dan pelaksanaan merupakan satu kesatuan tindakan, walaupun hal ini jarang terjadi. Pengawasan diperlukan untuk melihat hasil yang telah dicapai. Menurut Murdick, pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan. Proses dasarnya terdiri atas tiga tahap, yaitu: (1) menetapkan standar pelaksanaan; (2) pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar; (c) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana (Nanang Fattah, 2004: 101). George R. Terry (1986: 395) mendefinisikan tindakan pengawasan berarti determinasi yang telah dilaksanakan, artinya mengevaluasi prestasi kerja apabila perlu, menerapkan tindakan korektif sehingga hasil untuk menemukan, mengoreksi penyimpangan penting dari hasil yang dicapai dari aktivitas-aktivitas yang direncanakan. Tujuan pengawasan adalah mengusahakan terjadinya hal-hal tertentu, artinya mencapai satuan dalam batas-batas penghalang atau melalui aktivitas-aktivitas yang direncanakan.

## 2. Fungsi Pengawasan

Pengawasan sebagai upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan, merekam, memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan, dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat, serta memperbaiki kesalahan. Pengawasan merupakan kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen perlu dilihat secara komprehensif, terpadu, dan tidak terbatas pada hal-hal tertentu (E. Mulyasa, 2004: 21).

Uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan merupakan tindakan perbaikan dalam pelaksanaan kerja agar segala kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Perbaikan merupakan tindakan lanjutan dari penilaian. Di lembaga pendidikan dapat menggunakan evaluasi. Evaluasi adalah pembuatan pertimbangan menurut suatu perangkat kriteria yang disepakati dan dapat dipertanggungjawabkan. Menurut T.R. Morison (Abdjul, 1982), ada tiga faktor penting dalam konsep evaluasi, yaitu pertimbangan (*judgement*), deskripsi objek penilaian, dan kriteria yang bertanggung jawab (*defensible criteria*) (Nanang Fattah, 2004: 107).

## 3. Tipe-tipe Dasar Pengawasan

William H. Hewman (1978) membagi pengawasan dalam tiga tipe dasar (*three basic tipe of control*), yaitu *steering control*, *yes-no control*, dan *post-action controls*.

- a. *Steering control* adalah pengawasan yang dilakukan pada saat pekerjaan sedang berlangsung. Tujuan utamanya untuk membuat evaluasi dan perkiraan tentang hasil akhir yang akan dicapai untuk dapat mengambil tindakan korektif yang tepat sebelum pekerjaan selesai seluruhnya. Sudah tentu dengan maksud agar hasil pekerjaan sesuai dengan yang dikehendaki atau yang telah direncanakan.
- b. *Yes-no control* adalah pengawasan yang bersifat pengujian (*screening test*), yaitu suatu pekerjaan boleh dilanjutkan atau tidak. Pengawasan ini lebih banyak dilakukan oleh perusahaan produksi. Sebenarnya dalam pelaksanaan proyek-proyek vital, *yes-no controls* mutlak perlu dilaksanakan, terutama untuk menguji bahan-bahan yang akan dipergunakan sesuai atau tidak dengan yang telah ditentukan dalam rencana kerja dan syarat-syarat pekerjaan.
- c. *Post-action controls* adalah pengawasan terhadap pekerjaan yang telah selesai dikerjakan dengan jalan membandingkan hasil pekerjaan terhadap standar pengawasan atau tolok ukur yang telah ditetapkan.

Kontrol adalah membuat sesuatu terjadi seperti yang direncanakan untuk terjadi. Seperti yang dinyatakan secara tidak langsung dari definisi ini, perencanaan dan kontrol sesungguhnya tidak bisa dipisahkan. Hubungan yang umum ada antara penyelia dengan karyawan bagian produksi menggambarkan proses pengawasan terjadi dalam organisasi. Karyawan bagian produksi umumnya mempunyai tujuan tingkat produksi yang harus dicapai dalam satu hari atau satu minggu. Pada akhir hari kerja, jumlah unit yang dihasilkan oleh tiap karyawan dicatat sehingga tingkat produksi mingguan dapat ditentukan. Jika tingkat produksi mingguan di bawah tingkat produksi yang ditetapkan, penyelia harus mengambil tindakan untuk menjamin bahwa tingkat produksi aktual sama dengan tingkat produksi yang direncanakan.



## Pengawas dan Pengawasan

Bagan organisasional yang dikembangkan untuk perusahaan berukuran menengah dan besar berisi sebuah posisi yang dinamakan pengawas (*controller*).

### 1. Pekerjaan dari Pengawas

Wirausahawan mempunyai tanggung jawab untuk membandingkan kinerja yang direncanakan dengan yang sesungguhnya dan mengambil

tindakan apabila dipandang perlu. Pada organisasi yang lebih kecil, wirausahawan mungkin sepenuhnya bertanggung jawab di dalam mengumpulkan informasi mengenai berbagai aspek organisasi dan pengembangan laporan yang perlu didasarkan pada informasi. Akan tetapi, pada perusahaan menengah dan besar terdapat individu-individu yang dinamakan *pengawas*. Tanggung jawab dasar dari pengawas adalah membantu manajer lini dengan fungsi pengawasan dengan mengumpulkan informasi yang sesuai dan menghasilkan laporan-laporan yang mencerminkan informasi.

## 2. **Kekuasaan Total dari Seorang Wirausahawan**

Kekuasaan total yang dimiliki oleh seorang wirausahawan terbentuk dari dua jenis kekuasaan yang berbeda. Kekuasaan posisi dan kekuasaan pribadi. *Pertama*, kekuasaan posisi adalah kekuasaan yang berasal posisi organisasional yang dipegang oleh wirausahawan. Pada umumnya, ketika seorang manajer bergerak dari tingkatan bawah menuju tingkatan puncak dari manajemen semakin banyak kekuasaan posisi yang dimiliki seorang wirausahawan akan semakin besar. *Kedua*, kekuasaan pribadi adalah kekuasaan yang berasal dari hubungan kemanusiaan wirausahawan dengan yang lainnya.

## 3. **Langkah-langkah untuk Meningkatkan Kekuasaan Total**

Wirausahawan dapat meningkatkan kekuatan total dengan meningkatkan kekuasaan posisi (*position power*) dan/atau kekuasaan pribadi (*personal power*). Walaupun kekuasaan posisi dapat ditingkatkan dengan mencapai posisi organisasional yang lebih tinggi, wirausahawan mungkin mempunyai kontrol pribadi yang kecil ketika bergerak ke puncak organisasi. Sebaliknya, wirausahawan mempunyai kontrol pribadi yang cukup besar atas jumlah kekuasaan pribadi yang dipegang atas anggota organisasi lainnya.

Langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh wirausahawan untuk meningkatkan kekuasaan pribadi, yaitu berusaha untuk mengembangkan:

- rasa kewajiban pada anggota organisasi lainnya yang diarahkan pada dirinya;
- kepercayaan pada anggota organisasi lain bahwa ia memiliki tingkat keahlian yang lebih tinggi dalam organisasi;
- rasa identifikasi (*sense of identification*) yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi lain dengan wirausahawan;

- persepsi pada anggota organisasi lain bahwa mereka bergantung kepadanya sebagai wirausahawan.



## **D. Pelaksanaan Fungsi-fungsi Pengawasan**

Pengawasan dapat merupakan proses yang sangat rumit dan mendetail ketika ukuran organisasi semakin besar.

### 1. **Hambatan Potensial bagi Pengawasan yang Berhasil**

Wirausahawan hendaknya mengambil langkah-langkah berikut untuk menghindari hambatan potensial bagi pengawasan yang berhasil.

- Aktivitas pengawasan dapat menciptakan penekanan berlebihan yang tidak diharapkan pada produksi dalam jangka pendek, bukan produksi dalam jangka panjang.
- Aktivitas pengawasan dapat menimbulkan frustrasi karyawan terhadap pekerjaannya yang semakin meningkat dan akan mengurangi moral mereka.
- Aktivitas pengawasan dapat mendorong pemalsuan laporan.
- Aktivitas pengawasan dapat menyebabkan perspektif anggota organisasi menjadi sempit berkenaan dengan kebaikan organisasi.
- Aktivitas pengawasan dapat dirasakan sebagai tujuan dari proses pengawasan, bukan sebagai alat untuk mengambil tindakan koreksi.

### 2. **Membuat Pengawasan Berhasil**

Di samping untuk menghindari kendala potensial bagi pengawasan yang berhasil, wirausahawan dapat melaksanakan aktivitas tertentu untuk membuat proses pengawasan mereka menjadi lebih efektif. Oleh karena itu, wirausahawan harus yakin bahwa:

- berbagai faset dan proses pengawasan sesuai dengan aktivitas organisasional tertentu yang difokuskan;
- aktivitas pengawasan digunakan untuk mencapai jenis tujuan yang berbeda;
- informasi yang digunakan untuk mengambil tindakan koreksi adalah tepat pada waktunya;
- mekanisme proses pengawasan dapat dimengerti oleh semua individu yang ikut terlibat dengan implementasi proses.

### 3. Alat-alat Pengawasan dalam Kewirausahaan

Alat-alat pengawasan adalah prosedur atau teknik tertentu yang menyajikan informasi organisasional sehingga wirausahawan akan dibantu dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi pengawasan organisasional yang sesuai. Alat-alat pengawasan membantu wirausahawan untuk menunjukkan kekuatan dan kelemahan organisasional dengan strategi pengawasan yang bermanfaat harus dipusatkan.

Alat-alat pengawasan yang paling dikenal dan paling umum digunakan adalah: (1) manajemen pengecualian; (2) analisis pulang-pokok; (3) analisis rasio; (4) penganggaran.

#### a. Manajemen Pengecualian (*Management by Exception*)

Manajemen pengecualian adalah teknik pengawasan yang memungkinkan hanya penyimpangan kecil antara kinerja yang direncanakan dengan kinerja aktual yang mendapatkan perhatian dari wirausahawan. Manajemen dengan pengecualian didasarkan pada prinsip pengecualian, yaitu prinsip manajemen yang muncul paling awal pada literatur manajemen. Prinsip pengecualian menyatakan bahwa bawahan menangani semua persoalan rutin organisasional, sementara wirausahawan menangani persoalan organisasional nonrutin atau di luar kebiasaan.

Walaupun isu-isu pengecualian tersebut diungkapkan ketika manajer mendeteksi adanya penyimpangan yang besar antara kinerja standar dengan kinerja yang sesungguhnya, beberapa manajer menetapkan aturan khusus yang ditujukan pada isu-isu luar biasa untuk muncul ke permukaan sebagai persoalan prosedur operasi normal. Dua contoh dari aturan-aturan tersebut adalah:

- 1) manajer sebuah departemen harus segera memberi informasi kepada manajer pabrik tentang biaya tenaga kerja mingguan melebihi biaya tenaga kerja mingguan yang direncanakan dengan lebih dari 15% atau tidak;
- 2) manajer sebuah departemen harus segera memberi informasi kepada manajer pabrik tentang pengeluaran aktual ditambah pengeluaran yang diperkirakan untuk dikeluarkan pada proyek tertentu melebihi dana yang disetujui untuk proyek tersebut dengan lebih dari 10% atau tidak.

Aturan-aturan tersebut difokuskan pada bidang pengeluaran organisasional. Pada kenyataannya, aturan-aturan tersebut dapat ditetapkan pada setiap bidang organisasional.

Jika diadministrasi dengan tepat, manajemen dengan pengecualian akan menghasilkan manfaat tambahan dengan menjamin penggunaan waktu wirausahawan yang paling baik. Karena manajemen dengan pengecualian hanya membawakan isu-isu penting untuk mendapat perhatian dari wirausahawan, kemungkinan bahwa wirausahawan akan menggunakan waktunya yang berharga pada isu-isu yang relatif tidak penting secara otomatis akan hilang. Tentu, isu-isu penting yang harus mendapatkan perhatian wirausahawan dapat berupa kekuatan organisasional ataupun kelemahan organisasional. Wirausahawan hendaknya mencoba menghilangkan kelemahan dan memperkuat kekuatan.

#### b. Analisis Pulang-Pokok (*Break-Even Analysis*)

Penjelasan mengenai analisis pulang pokok telah dibahas pada bab sebelumnya pada bagian awal.

##### 1) Analisis rasio

Alat pengawasan pokok ketiga yang diliput pada bab ini adalah analisis-rasio. Rasio adalah hubungan antara dua angka yang dihitung dengan membagi satu angka dengan angka lainnya. Analisis rasio adalah proses menghasilkan informasi yang meringkas posisi finansial dari organisasi dengan menghitung rasio yang didasarkan pada berbagai ukuran finansial yang muncul pada neraca dan neraca rugi laba organisasi. Bagian analisis rasio membahas berbagai rasio yang tersedia bagi wirausahawan dan penggunaan rasio-rasio untuk mengawasi organisasi.

##### 2) Jenis-jenis rasio

Rasio-rasio yang tersedia bagi wirausahawan untuk mengawasi organisasi biasanya dibagi menjadi empat kategori, yaitu: (1) rasio likuiditas; (2) rasio *leverage*; (3) rasio aktivitas; (4) rasio profitabilitas.

##### a) Rasio likuiditas

Rasio likuiditas adalah rasio yang menunjukkan kemampuan organisasi untuk memenuhi kewajiban keuangan yang akan datang. Semakin mampu organisasi memenuhi kewajiban, semakin likuid organisasi tersebut. Dua tipe rasio likuiditas pokok, yaitu rasio lancar (*current ratio*) dan rasio cepat (*quick ratio*).

Rasio lancar dihitung dengan membagi nilai rupiah dari harta lancar (*current asset*) dengan nilai rupiah dari utang lancar (*current liabilities*). Rumusan rasio lancar adalah sebagai berikut.

$$\text{Rasio lancar} = \frac{\text{harta lancar}}{\text{utang lancar}}$$

Rasio lancar termasuk kas, piutang dagang, dan persediaan, sementara utang lancar termasuk pula utang lancar, surat berharga jangka pendek, dan pengeluaran lainnya yang timbul. Rasio lancar menunjukkan kemampuan organisasi untuk memenuhi kewajiban finansial dalam jangka pendek pada wirausahawan.

Rasio cepat dihitung dengan mengurangi persediaan dari harta lancar kemudian membagi perbedaan tersebut dengan utang lancar. Rumusan untuk rasio cepat adalah sebagai berikut.

$$\text{Rasio cepat} = \frac{\text{harta lancar} - \text{persediaan}}{\text{utang lancar}}$$

Rasio cepat sama dengan rasio lancar, kecuali tidak termasuk adanya persediaan pada rasio lancar. Karena persediaan dapat menjadi sulit diubah menjadi uang atau aural berharga (*securities*), rasio cepat memberikan informasi kepada wirausahawan mengenai kemampuan organisasi untuk memenuhi kewajiban finansial dengan tanpa bergantung pada persediaan.

#### b) Rasio *leverage*

Rasio *leverage* menunjukkan hubungan antara dana organisasional yang disuplai oleh pemilik organisasi dengan dana organisasional yang disuplai oleh berbagai kreditur. Semakin banyak dana organisasional yang diberikan oleh kreditur, semakin besar *leverage* yang digunakan oleh organisasi. Sebuah organisasi hendaknya menggunakan *leverage* sampai tingkatan dana yang dipinjam bisa digunakan untuk menghasilkan keuntungan tambahan tanpa jumlah kepemilikan organisasional yang besar yang dibentuk oleh kreditur. Dua rasio *leverage* yang paling umum digunakan, yaitu rasio utang dan *times interest earned ratio*.

Rasio utang dihitung dengan membagi utang organisasional total dengan aset organisasional total. Rumusan untuk rasio utang adalah sebagai berikut.

$$\text{Rasio utang} = \frac{\text{utang total}}{\text{aset total}}$$

Pada hakikatnya, rasio utang memberikan presentase semua aset organisasional yang disediakan oleh kreditur organisasional. Sementara beberapa wirausahawan sangat hati-hati terhadap penggunaan utang yang terlalu banyak untuk membiayai organisasi.

Rasio *times interest earned* dihitung dengan membagi pendapatan kotor atau pendapatan sebelum pajak dan bunga dengan jumlah pengeluaran bunga organisasional total yang muncul dari peminjaman sumber daya yang dibutuhkan. Rumusan untuk rasio ini adalah sebagai berikut.

$$\text{Rasio } \textit{times interest earned} = \frac{\text{pendapatan kotor}}{\text{pengeluaran bunga}}$$

Rasio ini menunjukkan kemampuan organisasi untuk membayar pengeluaran bunga secara langsung dari pendapatan kotor.

#### c) Rasio aktivitas

Rasio aktivitas menunjukkan seberapa baik organisasi dalam menjual produknya dalam hubungan dengan sumber daya yang tersedia. Tujuannya untuk memaksimalkan jumlah penjualan per rupiah yang diinvestasikan dalam sumber daya organisasional. Tiga rasio aktivitas utama yang dibahas adalah: (1) perputaran persediaan (*inventory turnover*); (2) perputaran aset tetap (*fixed assets turnover*); (3) perputaran aset total (*total assets turnover*).

Perputaran persediaan dihitung dengan membagi penjualan organisasional dengan persediaan. Rumusan untuk perputaran persediaan adalah sebagai berikut.

$$\text{Perputaran persediaan} = \frac{\text{penjualan}}{\text{persediaan}}$$

Rasio ini menunjukkan organisasi mempertahankan tingkat persediaan yang semestinya dalam hubungannya dengan volume penjualan atau tidak. Pada umumnya, alur penjualan meningkat atau menurun, tingkat persediaan organisasi akan berfluktuasi.

Perputaran aset tetap dihitung dengan membagi aset atau pabrik dan peralatan tetap kepada penjualan total. Rumusan untuk menghasilkan perputaran aset tetap adalah sebagai berikut.

$$\text{Perputaran aset tetap} = \frac{\text{penjualan}}{\text{aset tetap}}$$

Rasio ini menunjukkan kesesuaian jumlah dana yang diinvestasikan pada pabrik dan peralatan relatif terhadap tingkat penjualannya.

Perputaran aset total dihitung dengan membagi penjualan dengan aset total. Rumusan untuk menentukan rasio ini adalah sebagai berikut.

$$\text{Perputaran total} = \frac{\text{penjualan}}{\text{aset total}}$$

Fokus rasio ini pada kesesuaian tingkat dana yang digunakan oleh organisasi pada semua aset relatif terhadap tingkat penjualannya.

d) Rasio profitabilitas

Rasio profitabilitas dipusatkan pada penilaian profitabilitas organisasional keseluruhan dan perbaikannya apabila dimungkinkan. Rasio profitabilitas pokok termasuk pula rasio keuntungan terhadap penjualan dan rasio keuntungan terhadap aset total.

Rasio keuntungan terhadap penjualan dihitung dengan membagi keuntungan bersih dari organisasi dengan penjualan totalnya. Rumusan untuk rasio ini adalah sebagai berikut.

$$\text{Rasio keuntungan terhadap penjualan} = \frac{\text{keuntungan bersih}}{\text{penjualan}}$$

Rasio ini menunjukkan bahwa organisasi membuat keuntungan bersih yang memadai dalam hubungannya dengan total pendapatan yang diperoleh organisasi.

Rasio keuntungan terhadap aset total dihitung dengan membagi keuntungan bersih dari organisasi dengan aset totalnya. Rumusan untuk rasio ini adalah sebagai berikut.

$$\text{Rasio keuntungan terhadap aset total} = \frac{\text{keuntungan bersih}}{\text{aset total}}$$

Rasio ini menunjukkan organisasi memperoleh keuntungan bersih dalam hubungannya dengan rupiah total yang diinvestasikan dalam aset.

Penggunaan rasio-rasio untuk mengawasi organisasi. Wirausahawan dapat menggunakan analisis rasio ini dalam tiga cara untuk mengawasi organisasi.

*Pertama*, wirausahawan hendaknya mengevaluasi semua rasio secara serentak. Strategi ini menjamin bahwa wirausahawan akan mengembangkan dan mengimplementasikan strategi pengawasan yang sesuai bagi organisasi secara keseluruhan, bukan strategi yang hanya baik untuk satu segmen organisasi.

*Kedua*, wirausahawan hendaknya membandingkan nilai hitungan untuk rasio pada organisasi tertentu dengan nilai rata-rata industri untuk rasio yang sama. Wirausahawan dapat meningkatkan kemungkinan perumusan dan implementasi strategi pengawasan yang sesuai dengan membandingkan situasi keuangan mereka dengan para pesaingnya.

*Ketiga*, penggunaan rasio oleh wirausahawan untuk mengawasi organisasi hendaknya melibatkan analisis kecenderungan (*trend analysis*). Wirausahawan harus ingat bahwa perangkat nilai rasio merupakan penentuan hubungan yang ada pada periode waktu tertentu. Untuk menggunakan analisis rasio ini hingga maksimum, nilai untuk rasio-rasio hendaknya diakumulasi selama sejumlah periode waktu yang berurutan untuk mengungkapkan kecenderungan tertentu dalam organisasi.

c. *Penganggaran*

Anggaran adalah rencana keuangan sekali pakai yang meliputi periode waktu tertentu. Anggaran organisasi adalah rencana keuangan yang menguraikan dana pada periode waktu tertentu akan dibelanjakan ataupun dana tersebut akan diperoleh.

Akan tetapi, di samping sebagai rencana keuangan, anggaran juga merupakan alat pengawasan. Ketika wirausahawan mengumpulkan informasi mengenai penerimaan dan pengeluaran aktual dalam periode operasi tertentu, penyimpangan yang cukup besar dari jumlah yang dianggarkan mungkin tidak diungkapkan. Pada kasus tersebut, wirausahawan dapat mengembangkan dan mengimplementasikan strategi pengawasan yang ditujukan pada pembuatan kinerja aktual yang lebih konsisten dengan kinerja yang direncanakan. Hal ini menganggap bahwa rencana yang terkandung dalam anggaran sesuai bagi organisasi.

1) Kesulitan potensial dari anggaran

Untuk memaksimalkan manfaat penggunaan anggaran, wirausahawan harus mampu menghindari beberapa kesulitan tersembunyi potensial. Kesulitan-kesulitan tersebut, antara lain:

- a) menempatkan terlalu banyak penekanan pada pengeluaran organisasional yang relatif tidak penting;
- b) meningkatnya pengeluaran yang dianggarkan tahun demi tahun tanpa informasi yang memadai.

2) Pengabaian kenyataan bahwa anggaran harus berubah setiap periode

Banyak wirausahawan yang merasa bahwa walaupun anggaran adalah alat perencanaan dan pengawasan yang bermanfaat, organisasi kemitraan masalah hubungan kemanusiaan pokok pada organisasi. Anggaran dapat menghasilkan bahaya yang lebih besar pada organisasi dibandingkan menghasilkan kebaikan, bergantung pada parahnya persoalan tersebut.

Beberapa strategi telah disarankan untuk meminimalisasi persoalan hubungan kemanusiaan yang disebabkan oleh anggaran. Hal yang paling sering disarankan dari strategi tersebut adalah perancangan dan implementasi program pelatihan hubungan kemanusiaan yang tepat bagi personalia keuangan, personalia akuntansi, penyelia produksi, dan orang-orang penting lainnya yang terlibat dalam perumusan dan penggunaan anggaran. Program pelatihan tersebut hendaknya dirancang untuk menekankan keuntungan dan kerugian dari penerapan tekanan pada orang-orang melalui anggaran dan hasil yang mungkin dari penggunaan anggaran untuk secara tidak langsung menyatakan keberhasilan serta kegagalan dari anggota organisasi.

3) Penentuan nilai kontribusi dari anggota-anggota organisasi pada proses produksi

Seperti yang disinggung sebelumnya, penentuan biaya penggantian dari anggota organisasi tidak selalu menunjukkan nilai total dari individu-individu terhadap organisasi. Untuk biaya penggantian ini harus ditambahkan nilai kontribusi total individu pada proses produksi. Seperti halnya dengan sebagian besar literatur manajemen pada bidang ini, pembahasan berikut dipusatkan pada penentuan nilai kontribusi yang harus dibuat oleh wirausahawan pada proses produksi.

d. *Penggunaan Alat-alat Pengawasan*

Tiap-tiap alat mempunyai beberapa tujuan yang berbeda dan telah ditunjukkan dari waktu ke waktu, yang bermantaaat bagi wirausahawan dalam mencapai tujuan tersebut.

Manajemen dengan pengecualian, contohnya hanya membawa penyimpangan kecil dari kinerja yang direncanakan untuk mendapat perhatian wirausahawan. Analisis pulang-pokok dirancang, terutama untuk mempertahankan hubungan yang sesuai di antara variabel finansial penting dalam organisasi. Melalui analisis pulang-pokok, wirausahawan dapat mengembangkan dan mengimplementasikan strategi pengawasan yang mencerminkan situasi yang ada berkenaan dengan biaya tetap, biaya variabel, dan harga jual dari produk. Analisis rasio dirancang untuk membantu wirausahawan mengevaluasi kemampuan organisasi memenuhi kewajiban utang-utangnya, yaitu taraf utang-utang dapat digunakan untuk membiayai organisasi, kualitas kinerja organisasional, dan mengevaluasi tingkat keuntungan yang diperoleh dalam organisasi.

Anggaran memberikan suatu rencana keuangan bagi organisasi ataupun dasar bagi pengawasan organisasional dalam hubungannya dengan rencana ini.

Masing-masing dari alat pengawasan tersebut memberikan informasi yang agak berbeda bagi wirausahawan mengenai bidang organisasional yang agak berbeda, tetapi berhubungan. Jika digunakan secara spesifik bagi masing-masing tujuannya, alat-alat tersebut merupakan instrumen pengawasan yang sangat berharga.



## E. Proses Pengawasan

### 1. Menetapkan Standar-standar Pekerjaan

Penentuan standar mencakup kriteria untuk semua lapisan pekerjaan (*job performance*) yang terdapat dalam suatu organisasi. Standar adalah kriteria-kriteria untuk mengukur pelaksanaan pekerjaan. Kriteria tersebut dapat dalam bentuk kuantitatif ataupun kualitatif. Standar pelaksanaan (*standar performance*) adalah pernyataan mengenai kondisi yang terjadi apabila suatu pekerjaan dikerjakan memuaskan.

Umumnya standar pelaksanaan pekerjaan bagi aktivitas menyangkut kriteria, yaitu ongkos, waktu, kuantitas, dan kualitas. Dengan mengadaptasi karya Koonts dan O. Donel, Mudrick mengemukakan lima ukuran kritis sebagai standar, yaitu: (a) fisik; (b) ongkos; (d) program; (e) pendapatan; (f) standar yang tidak dapat diraba (*intangibile*).

Di antara standar-standar telah yang dikemukakan, standar *intangible* merupakan standar yang sulit diukur, tidak dinyatakan dalam ukuran kuantitas.

## 2. Mengukur Prestasi Kerja

Tahap kedua dari proses pengawasan adalah pengukuran hasil/pelaksanaan. Metode dan teknik koreksinya dapat dilihat/dijelaskan klasifikasi fungsi-fungsi manajemen, yaitu sebagai berikut.

- a. Perencanaan: garis umpan balik proses manajemen dapat berwujud meninjau kembali rencana mengubah tujuan atau mengubah standar.
- b. Pengorganisasian: memeriksa struktur organisasi sesuai dengan standar, apakah tugas dan kewajiban telah dimengerti dengan baik, dan diperlukan penataan kembali orang-orang.
- c. Penataan staf: memperbaiki sistem seleksi, memperbaiki sistem latihan, dan menata kembali tugas-tugas.
- d. Pengarahan: mengembangkan kepemimpinan yang lebih baik, meningkatkan motivasi, menjelaskan pekerjaan yang sukses, kesadaran akan tujuan yang secara keseluruhan kerja sama antar-pimpinan dan anak buah berada dalam standar.

Perihal pengukuran kinerja sebelum wirausahawan menentukan yang harus dilakukan untuk membuat organisasi lebih efektif dan efisien, mereka harus mengukur kinerja organisasional yang sedang berjalan. Sebelum pengukuran demikian dapat dilakukan, beberapa unit ukuran yang mengukur kinerja harus ditetapkan dan kuantitas unit yang dihasilkan oleh bagian-bagian yang kinerjanya sedang diukur harus diobservasi.

Wirausahawan harus senantiasa mengingat bahwa banyak aktivitas organisasional yang dapat diukur sebagai bagian dari proses pengawasan. Contoh, proses produksi, jumlah, dan tipe persediaan yang ada umumnya diukur untuk mengawasi persediaan, serta kualitas barang dan jasa yang dihasilkan umumnya diukur untuk mengawasi kualitas produksi. Di samping itu, pengukuran kinerja dapat berhubungan dengan pengaruh produksi.

## 3. Menyesuaikan Prestasi Kerja dengan Standar

Setelah para anggota organisasi melaksanakan tugasnya, akan diperoleh hasil atas kegiatannya. Hasil yang dicapai para anggota organisasi dibandingkan dengan standar yang ditetapkan. Oleh karena itu, langkah ini

merupakan langkah yang termudah dilakukan dalam proses pengawasan, yaitu dengan hanya membandingkan antara hasil yang dicapai para anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya dengan standar. Walaupun dikatakan pada langkah ini yang termudah, tetapi membutuhkan berbagai metode dan analisis yang rumit dalam menghitung perbedaannya.

Menyesuaikan prestasi adalah membandingkan kinerja yang diukur dengan standar sekali wirausahawan melakukan pengukuran kinerja organisasional. Mereka hendaknya melakukan langkah berikutnya dalam pengawasan dan membandingkan ukuran ini dengan standar yang ada. Standar adalah tingkat aktivitas yang ditetapkan sebagai model untuk mengevaluasi kinerja organisasional.

Pada hakikatnya, standar adalah "ukuran" yang menentukan kinerja organisasional memadai atau tidak memadai. Standar-standar yang digunakan mengikuti delapan bidang dalam kewirausahaan, yaitu:

- a. standar profitabilitas;
- b. standar posisi pasar;
- c. standar produktivitas;
- d. standar kepemimpinan produk;
- e. standar perkembangan personalia;
- f. standar sikap karyawan;
- g. standar tanggung jawab kemasyarakatan;
- h. standar yang mencerminkan keseimbangan relatif antara tujuan jangka pendek dengan tujuan jangka panjang.

## 4. Mengambil Tindakan Korektif

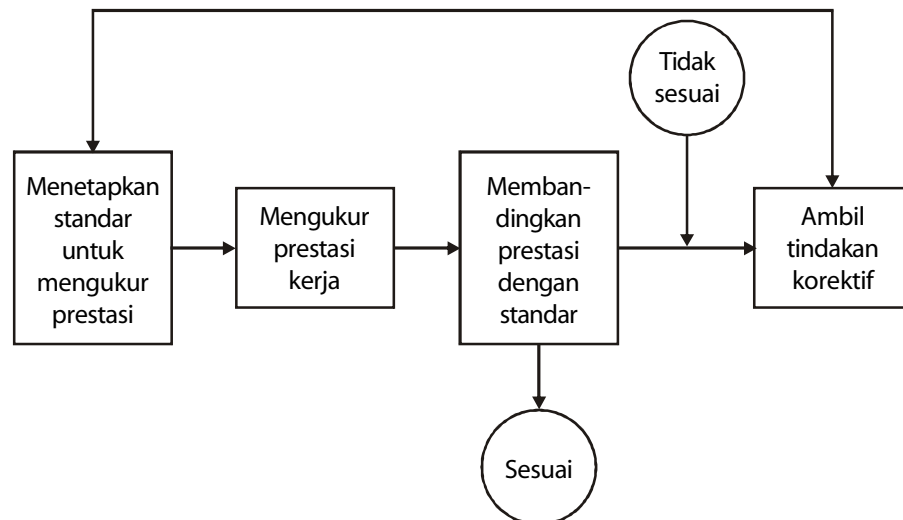
Setelah membandingkan antara hasil yang dicapai para anggotanya organisasi dengan standar, akan ditemukan dua kemungkinan sesuai atau tidak dengan yang direncanakan. Apabila hasil yang dicapai tidak sesuai dengan standar, akan dilakukan tindakan korektif. Tindakan korektif ini dapat dilakukan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan. Termasuk pada tindakan korektif adalah perubahan terhadap suatu atau beberapa kegiatan organisasi.

Tindakan korektif dapat dilakukan dengan melakukan perubahan atas standar yang ditetapkan. Hal ini dilakukan karena adanya kemungkinan kesalahan dalam menganalisis pekerjaan, sehingga menimbulkan kesalahan dalam menetapkan standar kerja. Perubahan juga dapat dilakukan dengan pengukuran prestasi kerja. Hal ini perlu dilakukan dengan

penyesuaian kemampuan setiap inividu atau kelompok dalam mengerjakan pekerjaan yang dilimpahkan kepadanya. Tindakan korektif perlu dilakukan dengan mengubah cara dalam menghasilkan dalam menghitung perbedaan antara hasil yang dicapai dengan standar.

Sekali wirausahawan telah mengukur kinerja aktual dan membandingkan kinerja ini dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Mereka harus mengambil tindakan koreksi jika perlu. Tindakan koreksi adalah aktivitas manajerial yang ditujukan untuk membawa kinerja organisasional pada tingkat kinerja standar. Sebelum mengambil tindakan koreksi, wirausahawan hendaknya merasa yakin bahwa standar yang digunakan ditetapkan dengan semestinya dan pengukuran kinerja organisasional tersebut valid dan bisa dipercaya.

Untuk lebih jelasnya, proses pengawasan sebagaimana dilukiskan dengan bagan berikut.



**Bagan 17.1. Langkah-langkah Dasar Proses Pengawasan**

**Sumber:** Wilson Bangun, *Intisari Manajemen*, (2008: 106)

Pada pelaksanaannya proses pengawasan manajemen meliputi: (1) pra-pengawasan; (2) pengawasan yang bersamaan (*concurrent*); (3) pengawasan umpan balik, tiap-tiap jenis, terutama ditentukan oleh periode waktu ketika pengawasan ditekankan dalam hubungannya dengan kerja yang dilaksanakan.

- a. Pra-pengawasan. Pengawasan yang terjadi sebelum kerja dilakukan dinamakan *pra-pengawasan* atau pengawasan ke depan (*feed-forward*

*control*). Pra-pengawasan mengidentifikasi penyimpangan penting pada kerja yang diinginkan dan yang dihasilkan sebelum penyimpangan tersebut terjadi. Dengan demikian, manajemen menciptakan kebijaksanaan, prosedur, dan aturan yang ditujukan pada perilaku yang menghasilkan kinerja yang tidak diinginkan pada masa depan.

- b. Pengawasan yang bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Pengawasan yang terjadi ketika pekerjaan sedang dilaksanakan dinamakan pengawasan *concurrent*. Pengawasan *concurrent* tidak hanya berhubungan dengan kinerja kemanusiaan, tetapi juga pada bidang-bidang seperti kinerja peralatan atau penampakan departemen.
- c. Pengawasan umpan balik. Pengawasan yang dipusatkan pada kinerja organisasional pada masa lalu dinamakan *pengawasan umpan balik*. Ketika menggunakan tipe pengawasan ini, wirausahawan berusaha untuk mengambil tindakan koreksi dalam organisasi dengan melihat pada sejarah organisasional selama periode waktu tertentu. Sejarah ini dapat dipusatkan pada satu faktor, seperti tingkat persediaan, atau pada hubungan antarbanyak faktor, seperti pendapatan bersih sebelum pajak, volume penjualan, dan biaya-biaya pemasaran.







Salah satu *output* dari pembelajaran pada mata kuliah Kewirausahaan adalah tersusunnya laporan rancangan usaha atau disebut dengan *proposal usaha*, yang harus dibuat oleh mahasiswa peserta mata kuliah. Laporan ini merupakan penugasan akhir dari akumulasi penugasan yang diberikan pada setiap minggu, terutama yang terkait dengan aspek-aspek perusahaan (pemasaran, produksi, pengendalian dampak lingkungan, organisasi dan manajemen, serta aspek keuangan) sebagaimana yang telah dibahas pada bagian sebelumnya.

Sebagai bekal dalam penyusunan rancangan usaha ini, mahasiswa perlu diberikan atau diperkenalkan teknik-teknik penyusunan rancangan usaha sebagaimana yang dipersyaratkan dalam pembelajaran ini.

Selain untuk kepentingan pembelajaran, rancangan usaha ini dapat pula dijadikan acuan bagi peserta untuk menyusun proposal dalam rangka mengikuti berbagai program kewirausahaan mahasiswa, baik yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dikti) maupun yang dilaksanakan oleh Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung serta kegiatan-kegiatan lain yang sejenis. Selain itu, kepentingan dalam pembuatan proposal ini agar gagasan kegiatan/usaha yang dirancang dapat diwujudkan, rancangan usaha yang disusun ini dapat diajukan kepada berbagai pihak terkait yang dapat membantu.

## A. Hakikat Rancangan Usaha

### 1. Pengertian Rancangan Usaha

Rancangan usaha merupakan dokumen tertulis yang disusun oleh calon wirausahawan yang memuat seluruh aspek yang berkaitan dengan aktivitas yang direncanakan dalam merintis dan menjalankan gagasan kegiatan ataupun perusahaan.

### 2. Fungsi dan Manfaat Rancangan Usaha

Penyusunan rancangan usaha dimaksudkan untuk menentukan sendiri tingkat kelayakan gagasan kegiatan/perusahaan yang dirancang dengan maksud menghindari adanya investasi yang tidak menguntungkan.

Ada beberapa manfaat dari rancangan usaha, yaitu:

- wadah untuk menampung rencana usaha;
- alat kontrol segala kegiatan yang (akan) dilaksanakan ketika gagasan usaha diimplementasikan;
- menyampaikan kepada pihak lain maksud dan tujuan penyusunan rancangan usaha;
- memperoleh perhatian dan keterlibatan pihak lain untuk membantu, terutama dalam mewujudkannya menjadi perusahaan yang nyata.

### 3. Unsur-unsur Rancangan Usaha

Manfaat yang dapat diperoleh dari penyusunan rancangan usaha agar dapat mengidentifikasi pihak-pihak yang akan membacanya, yaitu investor, perbankan, pelanggan, konsultan, pemerintah, dan pihak lain yang terkait. Rancangan usaha harus disusun sedemikian rupa sehingga dapat memberikan manfaat, terutama dalam mewujudkan gagasan merintis berdirinya perusahaan.

Untuk itu, sebuah rancangan usaha harus mengandung unsur-unsur berikut.

- Rencana, yaitu rancangan usaha harus memuat sesuatu rencana berikut maksud dan tujuan dari rencana tersebut.
- Usulan, yaitu rancangan usaha harus diusulkan kepada pihak lain untuk diketahui dan dipertimbangkan oleh pihak lain.
- Sistematis, yaitu hal-hal yang dimuat dalam rancangan usaha harus disusun mulai dari yang sifatnya makro sampai pada yang ber-

- sifat mikro; atau yang bersifat umum sampai yang bersifat khusus/spesifik.
- d. Tentatif, yaitu isi dari rancangan usaha masih dapat diubah sebelum memperoleh persetujuan dari penerima atau pembaca rancangan usaha.



## B. Format Rancangan Usaha

Sebuah rancangan usaha harus disusun dengan baik. Untuk memudahkan dalam penyusunan, perlu adanya format dan tata aturan yang jelas bagi penyusunnya.

Format rancangan usaha pada dasarnya terdiri atas tiga bagian, yaitu bagian pendahuluan yang memuat alasan-alasan penyusunan, isi yang memuat aspek-aspek perusahaan yang dirancang, dan penutup yang memuat pelajaran-pelajaran penting yang diperoleh dari proses pembelajaran ini. Struktur rancangan usaha agak berbeda dengan proposal bisnis yang umumnya dibuat, tetapi yang tertuang dalam rancangan usaha yang disusun dapat disarikan menjadi sebuah proposal bisnis karena semua aspek yang dibutuhkan dalam penyusunan proposal bisnis tertuang dalam rancangan usaha (terutama aspek-aspek perusahaan yang dirancang).

Hal lain yang membedakan format rancangan usaha yang dibahas pada pembelajaran ini dengan proposal bisnis adalah pada rancangan usaha. Pembelajar diminta untuk menarik hikmah sebagai sebuah refleksi selama mengikuti pembelajaran kewirausahaan.

Secara lengkap, berikut ini disajikan format yang dapat digunakan dalam penyusunan rancangan usaha dalam pembelajaran.

1. Halaman judul
2. Halaman pengesahan
3. Kata pengantar
4. Daftar isi
5. Daftar tabel
6. Daftar gambar
7. Daftar lampiran
8. Ringkasan eksekutif, (memuat ringkasan rencana usaha dari lima aspek yang dirancang, diketik satu spasi maksimal lima halaman kertas A4).

9. Prolog, (memuat hal-hal yang melatarbelakangi pemilihan gagasan usaha/produk serta latar depan [tujuan] penyusunan rancangan usaha).
10. Aspek-aspek rancangan dan uraian produk, (memuat gambaran umum produk dari aspek substansi produk, tampilan produk siap jual, dan fungsi produk). Aspek-aspek tersebut adalah sebagai berikut.

### a. Aspek Pemasaran

- 1) Sasaran pemasaran, meliputi:
  - a) daerah pemasaran (lokasi pasar, jenis, dan jumlah pelanggan serta pesaing di lokasi pasar);
  - b) situasi pasar (segmentasi pasar, target pasar, dan posisi pasar dibandingkan dengan pesaing yang berada di daerah pasar);
  - c) proyeksi permintaan (jumlah permintaan dalam setiap periode/siklus untuk setiap jenis pelanggan, dan proyeksi peningkatannya dalam setiap periode/siklus);
  - d) strategi dan taktik pemasaran (uraian masing-masing bauran pemasaran berdasarkan spesifikasi usaha/produk dan keunggulan serta kelemahannya dibandingkan dengan bauran pemasaran perusahaan pesaing), meliputi:
    - (1) produk;
    - (2) harga;
    - (3) distribusi;
    - (4) promosi.
- 2) Penganggaran pemasaran (uraian berdasarkan rencana biaya yang dialokasikan untuk investasi dan biaya untuk operasional pemasaran dalam satu siklus serta proyeksi peningkatannya sejalan dengan peningkatan penawaran untuk memenuhi peningkatan permintaan pasar).

### b. Aspek Produksi

- 1) Pengadaan bahan (menyangkut jenis, volume, harga, sumber [daerah] pasokan bahan, proses pengadaan bahan, serta proyeksi peningkatannya dalam setiap periode/siklus produksi).
- 2) Kebutuhan sumber daya produksi (uraian mengenai sumber daya produksi meliputi bangunan, peralatan/mesin, dan

tenaga kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan aktivitas produksi; berkaitan dalam jumlah, kualitas, nilai, serta proses pengadaannya).

- 3) Proses produksi (proses produksi masing-masing jenis produk yang disertai dengan bagan proses produksi).
- 4) Perkiraan jumlah produksi (jumlah produksi yang akan dihasilkan dan ditawarkan dalam setiap periode/siklus untuk setiap jenis produk, dan proyeksi peningkatannya dalam setiap periode/siklus).
- 5) Penganggaran produksi (uraian berdasarkan rencana biaya produksi yang dialokasikan untuk investasi dan biaya untuk operasional produksi dalam satu siklus serta proyeksi peningkatannya sejalan dengan peningkatan produksi untuk memenuhi peningkatan permintaan pasar).

c. *Aspek Organisasi dan Manajemen*

- 1) Organisasi (uraian mengenai identitas perusahaan –nama, alamat, dan logo perusahaan–, visi dan misi perusahaan, bentuk organisasi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, dan perizinan usaha).
- 2) Manajemen (uraian mengenai pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen *planning, organizing, staffing, directing, controlling* untuk pelaksanaan setiap lima aspek usaha).
- 3) Penganggaran organisasi dan manajemen (uraian berdasarkan rencana biaya yang dialokasikan untuk investasi dan biaya untuk operasional organisasi dan manajemen perusahaan dalam satu siklus serta proyeksi peningkatannya sejalan dengan peningkatan produksi untuk memenuhi peningkatan permintaan pasar).

d. *Aspek Pengendalian Dampak Lingkungan*

- 1) Limbah (uraian mengenai limbah yang dihasilkan dari aktivitas perusahaan yang terdiri atas limbah cair, padat, gas, dan suara).
- 2) Dampak biofisik (uraian mengenai dampak positif dan negatif terhadap lingkungan biofisik di sekitarnya yang akan timbul sebagai akibat aktivitas perusahaan, dan langkah-langkah antisipasi yang diambil apabila terjadi dampak negatif).

- 3) Dampak sosial budaya (uraian mengenai dampak positif dan negatif terhadap lingkungan sosial budaya di sekitarnya yang akan timbul sebagai akibat aktivitas perusahaan, dan langkah-langkah antisipasi yang diambil apabila terjadi dampak negatif).
- 4) Penganggaran pengendalian dampak lingkungan (uraian berdasarkan rencana biaya yang dialokasikan untuk investasi dan biaya untuk operasional pengendalian dampak lingkungan dalam satu siklus serta proyeksi peningkatannya sejalan dengan peningkatan aktivitas perusahaan).

e. *Aspek keuangan/modal*

- 1) Kebutuhan modal awal (uraian kebutuhan modal awal operasi perusahaan yang terperinci berdasarkan modal investasi dan modal kerja, serta sumber-sumber perolehannya).
- 2) Proyeksi neraca.
- 3) Proyeksi rugi-laba.
- 4) Proyeksi arus kas.
- 5) Analisis rasio keuangan.

11. Epilog/glosarium (pelajaran penting/refleksi yang dapat ditarik dari proses pembelajaran kewirausahaan yang meliputi refleksi teoretis, metodologis, dan etis).
12. Kepustakaan.



## Menganalisis Aspek-aspek Perencanaan Usaha

### 1. *Pelayanan Prima*

Pelayanan prima (*excellent service*) adalah pelayanan sebaik-baiknya kepada pelanggan sehingga dapat menimbulkan rasa puas para pelanggan. Pelayanan prima merupakan pelayanan yang berorientasi pada pemenuhan tuntutan pelanggan mengenai kualitas produk (barang atau jasa) sebaik-baiknya. Melalui pelayanan prima, perusahaan dapat menarik pelanggan baru dan perusahaan dapat mempertahankan pelanggan lama. Untuk menunjang pelaksanaan pelayanan prima, telah dikembangkan konsep *total quality management* (TQM), yaitu sistem manajemen yang melibatkan semua manajemen dan pegawai untuk memperbaiki kualitas

dan kuantitas proses organisasi agar kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan terpenuhi.

Pelayanan prima dikembangkan berdasarkan konsep A3, yaitu *attitude* (sikap), *attention* (perhatian), dan *action* (tindakan).

#### a. Konsep Attitude (Sikap)

Calon pembeli/pelanggan selalu mengharapkan sikap dan perilaku yang baik serta menyenangkan dari pelayan/petugas yang ada di toko/perusahaan sehingga kepuasan pembeli terpenuhi. Pelayanan berdasarkan *attitude* (sikap) terdiri atas beberapa bentuk, antara lain sebagai berikut.

- 1) Pelayanan pelanggan dengan penampilan serasi  
Hal-hal yang dapat mendukung penampilan serasi:
  - cara berhias;
  - cara berbusana;
  - ekspresi wajah.
- 2) Pelayanan dengan berpikir positif  
Cara berpikir positif dalam melayani pembeli:
  - tidak mencari atau memanfaatkan kelemahan pembeli;
  - tidak bersikap apriori terhadap pembeli;
  - melayani pembeli secara terhormat.
- 3) Pelayanan pelanggan dengan sikap menghargai:
  - tutur bahasa baik disertai senyum ramah;
  - sikap sopan santun;
  - melayani dengan memuaskan;
  - mendengarkan saran, pendapat, dan kritikan pembeli;
  - mendengar dan mencatat setiap pesan pembeli;
  - mengusahakan untuk memenuhi kebutuhan pembeli;
  - bersikap konsisten dalam melayani pembeli.

#### b. Konsep Attention (Perhatian)

Bentuk-bentuk pelayanan berdasarkan konsep *attention* adalah sebagai berikut.

- 1) Mendengarkan dan memahami kebutuhan pelanggan:
  - mendengarkan tutur kata pembeli mengenai kebutuhannya;
  - mencatat dengan cermat yang dibutuhkan pembeli;

- berusaha memahami semua kebutuhan pembeli;
- berusaha mewujudkan kebutuhan pembeli dengan cepat.

- 2) Mengamati perilaku pelanggan  
Ketika sedang mendengarkan dan memahami kebutuhan pelanggan, penjual harus mengadakan pengamatan terhadap segala perilaku pelanggan dalam hal berikut ini.
  - *body language*;
  - *body movement*;
  - motif pembeli.
- 3) Mencurahkan perhatian penuh pada pelanggan:
  - mendengarkan dan mencatat kebutuhan pembeli;
  - menjelaskan kembali setiap pesanan;
  - memberikan dan mengajukan saran dan perhatian penuh kepada pembeli;
  - memberikan dan mengajukan saran serta perhatian penuh kepada pembeli;
  - menghargai setiap pendapat dan saran yang diajukan pembeli;
  - memenuhi kebutuhan pelanggan akan barang dan jasa yang dipesannya.

#### c. Konsep Action (Tindakan)

- 1) Pencatatan pesanan:
  - memberi kemudahan kepada pembeli/pelanggan;
  - mempercepat pelayanan;
  - menghindari kesalahan sekecil mungkin;
  - memudahkan dalam pencarian dan pengambilan barang.
- 2) Pencatatan kebutuhan pelanggan  
Untuk memberikan pelayanan yang baik, sebaiknya pelayanan atau penjual mendengarkan memahami kebutuhan para pelanggan para pelanggan dan membuat daftar kebutuhan dengan mengelompokkan sesuai dengan kegunaan, merek, ukuran, dan jenis pesanan.
- 3) Penegasan kembali kebutuhan pelanggan:
  - barang yang telah dicatat, ditegaskan kembali agar tidak terjadi kesalahan pelayanan;
  - menanyakan penggunaan alat pembungkus barang;

- menanyakan cara pengiriman barang yang dikehendaki pembeli;
  - menegaskan cara pembayaran (*cash*, kredit, atau dengan cek).
- 4) Mewujudkan kebutuhan pelanggan.
  - 5) Menyatakan terima kasih dengan harapan pelanggan kembali.  
Hal-hal yang dapat dilakukan dengan harapan pelanggan kembali untuk membeli barang jasa, di antaranya:
    - pernyataan terima kasih kepada setiap pelanggan;
    - pemberian bonus kepada pelanggan yang membeli dalam jumlah besar;
    - pemberian potongan harga;
    - pemberian hadiah pada waktu-waktu tertentu kepada pelanggan (Mediatmo, 2004).

## 2. Promosi

Promosi adalah kegiatan dalam pemasaran yang dilakukan dengan cara memperkenalkan barang kepada masyarakat dan bertujuan untuk meningkatkan penjualan. Promosi merupakan salah satu alat untuk memengaruhi konsumen, baik langsung maupun tidak langsung.

### a. Tujuan Promosi

Tujuan promosi, meliputi beberapa unsur, antara lain:

- 1) mengubah tingkah laku dan pendapat konsumen;
- 2) mendorong konsumen agar lebih banyak menggunakan produk dan membeli produk dalam jumlah besar, serta mengingatkan konsumen akan manfaat produk;
- 3) untuk menarik konsumen merek lain yang bersaing dengan produk yang sedang dipromosikan;
- 4) mempertahankan merek produk perusahaan.

### b. Sasaran Promosi

Secara terperinci dapat disebutkan bahwa sasaran dari promosi adalah sebagai berikut.

- 1) Seluruh masyarakat konsumen agar mereka mau membeli produk.
- 2) Para pembeli/pelanggan produk dari perusahaan tersebut.
- 3) Para pemakai produk pada waktu sekarang.

- 4) Masyarakat yang mempunyai daya beli.
- 5) Para distributor dan para agen yang menjual produknya.
- 6) Pemerintah yang memerlukan produk dari pengusaha yang bersangkutan.
- 7) Mereka yang mempunyai kekuasaan dan dapat memerintahkan untuk membelinya.

Apabila promosi dapat dilakukan secara baik, efektif, dan tepat sasaran, diharapkan dapat memberikan keuntungan berikut ini.

- 1) Meningkatnya *omset* penjualan produk.
- 2) Mengingatkan para pembeli tentang barang yang akan dibeli.
- 3) Membentuk produk *motives* dan *patronage motives*.
- 4) Produk menjadi lebih terkenal.
- 5) Meningkatnya produksi perusahaan.
- 6) Meningkatnya laba perusahaan.

### c. Merencanakan Bentuk Promosi

Bentuk promosi yang paling efektif dilakukan saat ini adalah bauran promosi. Bauran promosi adalah promosi yang dilakukan dengan mem-baurkan empat alat penting dalam promosi, yaitu *advertensi*, *personal selling*, *sales promotion*, dan *publicity*.

#### 1) Advertensi (periklanan)

Bedasarkan macam media yang digunakan, *advertensi* dibedakan menjadi:

- *advertensi cetak*, yaitu berupa iklan surat kabar dan majalah;
- *advertensi elektronik*, yaitu berupa iklan melalui radio dan televisi;
- *transit advertising*, yaitu berupa bulletin, poster, striker, dan lain-lain;
- kiriman langsung, yaitu berupa barang cetakan yang dikirim langsung dengan pos kepada calon pembeli;
- *advertensi khusus*, yaitu segala macam barang, berupa hadiah atau pemerian secara cuma-cuma;
- *advertensi di luar rumah*, yaitu papan reklame.

Ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan di dalam memilih jenis media yang digunakan, yaitu:

- biaya;
- produk;

- pesan;
- sifat media yang dituju.

Untuk penyajian *advertensi*, setiap perusahaan perlu memerhatikan persyaratan, di antaranya adalah:

- harus dapat menimbulkan perhatian konsumen;
- harus dapat menarik konsumen;
- harus dapat menimbulkan keinginan mau membeli.

Agar penyusunan *advertensi* lebih efektif dan efisien, sebaiknya perusahaan memerhatikan langkah-langkah dalam menyusun *advertensi*, di antaranya sebagai berikut.

- Tetapkan maksud dan tujuan.
- Tentukan orang yang akan menggunakan produk yang diiklankan.
- Tentukan tempat, jumlah, dan kebiasaan konsumen yang akan dituju.
- Persiapkan kata-kata dan bahasa, gambar, *layout*, dan penyajian *advertensi*.
- Pilih media yang akan digunakan.
- Siapkan tenaga ahli yang akan menyusun *advertensi*.
- Sediakan biaya yang diperlukan.
- Lakukan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan *advertensi*.

## 2) *Personal selling*

*Personal selling* adalah penyajian barang secara lisan dan bertatap muka kepada satu atau lebih calon pembeli dengan tujuan agar barang yang ditawarkan terjual. *Personal selling* sangat dibutuhkan oleh perusahaan dalam usahanya untuk hal-hal berikut.

- Menciptakan kepercayaan. Kontak pribadi antara pembeli dengan penjual dapat menimbulkan kepercayaan pembeli terhadap barang yang ditawarkan.
- Peragaan. *Personal selling* sangat diperlukan untuk memeragakan jenis barang yang belum dikenal konsumen.
- Pembelian yang sifatnya sekali-sekali. Mengatasi penjualan terhadap produk yang hanya sekali dibeli oleh konsumen.
- Produk yang mempunyai nilai per unit sangat tinggi. *Personal selling* dapat memasarkan barang yang bernilai tinggi, seperti mobil, kamera.
- Produk yang didesain sesuai dengan kebutuhan. *Personal selling* dapat menjualkan jenis-jenis barang yang bentuk warna ataupun ukuran

disesuaikan dengan permintaan konsumen, seperti tas, pakaian, dan sebagainya.

Adapun yang menjadi ciri-ciri *personal selling*, yaitu sebagai berikut.

- Hubungan akrab. Penjual harus menggunakan keahliannya untuk memperoleh rasa simpati dari pembeli, misalnya memuji para pembeli, sehingga akan terbentuk hubungan yang akrab dengan pembeli.
- Hubungan langsung. Hubungan langsung akan menyebabkan adanya kebutuhan saling mengamati sifat penjual dengan pembeli mengadakan penyesuaian secara langsung.
- Adanya tanggapan. *Personal selling* membuat para pembeli merasa berkewajiban untuk mendengarkan pembicaraan penjual memberi reaksi dan tanggapan, walaupun reaksi tersebut hanya merupakan suatu persyaratan ucapan terima kasih.

## 3) *Sales promotion*

Ada beberapa alat-alat yang digunakan untuk *sales promotion*, yaitu:

- contoh (*sampel*), yaitu memberikan produk secara gratis kepada konsumen, dengan harapan mereka menyukai sehingga melakukan pembelian ulang;
- kupon (*voucher*), yaitu memberikan sertifikat hak potongan kepada pemegangnya sehingga dapat menghemat pembelian produk tertentu;
- premi, yaitu barang yang ditawarkan dengan harga yang sangat rendah atau gratis sebagai suatu insentif apabila orang membeli produk tersebut;
- paket harga, yaitu produk yang memuat harga yang lebih rendah daripada harga biasa;
- tawaran uang kembali (*money refun offer*), yaitu tawaran pengembalian uang jika terjadi kesesuaian produk dengan harga atau terjadi kerusakan produk yang dibeli berdasarkan perjanjian;
- promosi dagang (*trade promotion*), yaitu penawaran potongan harga pada setiap pembelian selama jangka waktu tertentu;
- pemajangan di tempat penjualan;
- pameran dagang;
- kontes, yaitu mengundang konsumen untuk ikut perlombaan melakukan sesuatu;

- undian, misalnya konsumen diajak mengumpulkan label yang memuat nama produk/perusahaan untuk kemudian diundi dan mendapatkan hadiah.

d) *Publicity*

*Publicity* adalah upaya pengaturan ruang editorial agar terpisah dari ruang lainnya di semua media yang dapat dibaca, dilihat atau didengar oleh konsumen atau calon konsumen suatu produksi perusahaan untuk mencapai tujuan penjualan. Alat-alat yang diperlukan untuk melaksanakan *publicity* adalah sebagai berikut.

- *Jumpa pres (press relation)*. Pertemuan antara wartawan dengan produsen untuk memberikan informasi untuk dimuat dalam media massa agar menarik perhatian masyarakat terhadap produk dan jasa.
- *Publisitas produk (product publicity)*. Usaha mempublikasikan produk khusus.
- *Komunikasi perusahaan (corporate communication)*. Komunikasi intern dan ekstern dalam upaya menciptakan rasa saling pengertian di antara perusahaan.
- *Pendekatan (lobbying)*. Kerja sama dengan ahli hukum dan pejabat pemerintah untuk mendukung atau menghapuskan peraturan/UU.
- *Bimbingan (conselling)*. Pemberian bimbingan kepada manajemen tentang masalah kemasyarakatan, posisi perusahaan ataupun citra perusahaan.

Adapun tujuan dari *publicity*, yaitu:

- membuat berita mengenai produk atau perusahaan;
- membuat berita berbagai aspek yang berkaitan dengan produk/perusahaan;
- mengembangkan publisitas khusus untuk berbagai segmen pasar.

Hasil dari *publicity*, di antaranya jumlah penonjolan yang ditampilkan oleh media dan perubahan kesadaran, pemahaman, atau sikap yang dihasilkan oleh pelaksanaan publisitas.

### 3. Teknik Menjual

Salah satu teori menjual yang dikemukakan adalah teori AIDAS. Teori ini menerangkan dengan terperinci mengenai tahapan-tahapan yang harus dilalui oleh seorang penjual di dalam melakukan kegiatan penjualan.

a. *Tahapan-tahapan Teori AIDAS*

Tahapan-tahapan teori AIDAS adalah sebagai berikut.

- 1) *Attention* (perhatian). Pada tahap ini, penjual harus berusaha agar calon pembeli memerhatikan penawaran yang dilakukan calon penjual.
- 2) *Interest* (minat). Pada tahap ini, penjual harus mengubah perhatian calon pembeli menjadi minat yang kuat.
- 3) *Desire* (keinginan). Perlu diketahui bahwa kebiasaan calon pembeli dalam mengambil keputusan membeli tidak sama.
- 4) *Action*. Pada tahap ini, penjual harus menyakinkan kepada pembeli bahwa keputusan untuk membeli produk yang ditawarkan adalah keputusan yang tepat.
- 5) *Satisfaction* (kepuasan). Pada tahap ini, penjual harus memastikan bahwa kualitas produk yang ditawarkan sesuai yang dijelaskan.

b. *Keterampilan Penjual*

Seorang penjual yang terampil dan profesional dalam menjual adalah:

- 1) memiliki kemampuan menjual yang memuaskan pembeli;
- 2) memiliki kebanggaan terhadap profesinya;
- 3) mau belajar untuk menambah pengetahuan dalam menjual;
- 4) memiliki standar ekstra yang tinggi dalam menjual;
- 5) tidak menyalahi janji jika menjual;
- 6) memahami bahwa pekerjaan menjual berarti melayani;
- 7) menjaga keutuhan pribadi dan kemerdekaannya dalam menjual.

Ada beberapa sifat yang harus dimiliki oleh penjual yang baik, antara lain:

- 1) mampu berkomunikasi;
- 2) penuh inisiatif;
- 3) berpikir kreatif;
- 4) penuh perhatian;
- 5) tidak mudah putus asa;
- 6) menarik, mudah bergaul, dan selalu gembira;
- 7) sopan santun, lurus hati, dan disiplin;
- 8) ketajaman daya ingat;
- 9) bijaksana.

### c. Ilmu Menjual

Ilmu menjual adalah ilmu yang dapat digunakan dan diterapkan dalam kehidupan sehari-hari, yaitu suatu seni untuk memengaruhi orang lain agar bersedia membeli barang atau jasa yang ditawarkan. Manfaat ilmu menjual, yaitu:

- 1) memperlancar tugas penjual dalam melakukan kegiatan dagang;
- 2) penjual dapat mengatasi segala macam tantangan atau hambatan yang kadang timbul di tengah kegiatan jual beli;
- 3) membantu penjual dalam mengatasi persaingan yang semakin ketat, baik dalam negeri maupun luar negeri;
- 4) meningkatkan *omset* penjualan.

Sebelum melakukan penjualan barang/jasa, seorang penjual harus mengenali dan mengetahui keadaan fisik. Penjual harus mengetahui seluk-beluk tentang barang atau jasa yang akan dijual.

## 4. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah penilaian pelanggan terhadap produk atau pelayanan yang memberikan tingkat kenikmatan seperti yang diharapkan.

Harapan itu berupa kemampuan perusahaan menyediakan produk, pelayanan, harga, dan aspek lain sesuai dengan yang diinginkan pelanggan, atau melebihi keinginan pelanggan.

### a. Prinsip Kepuasan Pelanggan

Prinsip-prinsip kepuasan pelanggan, meliputi:

- 1) kepuasan pelanggan adalah sesuatu yang penting;
- 2) pahami harapan pelanggan;
- 3) pilihlah pelanggan dengan tepat melalui strategi segmentasi kemudian bangun kepuasan pelanggan;
- 4) pelajari faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan pelanggan;
- 5) pelanggan yang loyal adalah pelanggan yang mau complain;
- 6) beri jaminan kepada pelanggan;
- 7) dengarkan suara pelanggan;
- 8) arti penting karyawan dalam memuaskan pelanggan;
- 9) kepemimpinan adalah teladan dalam kepuasan pelanggan.

### b. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Pelanggan

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan pelanggan, antara lain:

- 1) kualitas produk;
- 2) harga;
- 3) faktor emosional;
- 4) kualitas pelayanan;
- 5) faktor kemudahan.







## DAFTAR PUSTAKA

- Agus, D. 1986. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali.
- Alma, Buchari. 2003. *Kewirausahaan*. Cetakan Ketujuh. Bandung: Alfabeta.
- Arikunto, S. 1997. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asrima, Juli. 2000. *Pengaruh Sistem Pendelegasian Wewenang terhadap Efektivitas Kerja Karyawan pada PT Mopoli Raya, Medan*. Medan: Skripsi.
- B. N. Marbun. 1996. *Kamus Politik*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Bacal, R. 2000. *Evaluasi Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: Gramedia.
- Bambang Riyanto. 1989. *Dasar-dasar Perusahaan*. Yogyakarta: Yayasan Badan Penerbit Gadjah Mada.
- \_\_\_\_\_. 1995. *Dasar-dasar Pembelian Perusahaan*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Basyid, Fahmi. 2006. *Teori Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Basyuni, A. 2009. *Teknik Presentasi Efektif*. Materi yang Disampaikan pada Diklatpim IV RRI pada Tanggal 19 Februari 2009 di Jakarta.
- Boseman, G. dan Phatak, A. 1989. *Strategic Management: Text and Cases*. Second Edition. New York: John Wiley & Sons.
- Bryan A. Garner (ed.) 1999. *Black's Law Dictionary*. Seventh Edition. St. Paul Minn. West Publishing Co.
- Bryson, John M. 1988. *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bryson, John M. dan R.C. Einsweiler (ed.). 1988. *Strategic Planning: Threats and Opportunities for Planners*. Chicago, Illinois: Planners Press. American Planning Association.
- Budiyanto. 1997. *Dasar-dasar Ilmu Tata Negara*. Jakarta: LAN. RI.
- Calantone, Roger J. et. al. 1994. "Examining the Relationship between Degree of Innovation and New Product Success", *Journal of Business Research*, Vol. 30. hlm. 143-148.
- Carol Kinsey Goman. 1999. *Kreativitas dalam Bisnis*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Cascio K. Wayne dan Awad A. Yulk. 1981. *Human Resources Management: An Information System Approach*. Virginia: Reston Publishing Company. Inc.
- Castetter, W.B. 1982. *The Personnel Function in Education*.
- Chandra P. 1990. *Project Preparation, Appraisal and Implementation*. New Delhi: Tata McGraw Hill Publisher.
- Conyers, dan Hill Diana. 1994. *Perencanaan Sosial di Dunia Ketiga*. Yogyakarta: Gadjah Mada University. Pres.
- Cushway, B. 2003. *Human Resources Management*. Jakarta: Elex Kompetindo.
- Daft, Richard L. 2004. *Organisation Theory and Design*. Eight Edition. United States of America: Vanderbilt University.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Management. 6th Edition*. Singapore: Thomson Learning.
- Danuhadimedjo, R. Djatmiko. 1998. *Kewiraswastaan dan Pembangunan*. Bandung: Alfabeta.
- Devito, Joseph A. 1992. *The Interpersonal Communication Book*. Sixth Edition. New York: Harper Collins Publishers.
- \_\_\_\_\_. 1996. *Human Communication*. Alih Bahasa oleh Maulana, Agus. 1997. *Komunikasi Antar-Manusia*. Jakarta: Professional Books.
- Djoni S. Gazali dan Rachmadi Usman. 2010. *Hukum Perbankan*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Doni Koesoema A. 2007. *Pendidikan Karakter*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Drucker, Peter F. 1996. *Inovasi dan Kewirausahaan*. Jakarta: Erlangga.

- Duncombe, William dan John Yinger. 1993. *An Analysis of Return to Scale in Public Production, with An Application to Fire Protection*. North Holland: Journal of Public Economics 52.
- Dunil. 2004. *Kamus Istilah Perbankan Indonesia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Erlangga Gensing-Pophal, Lin. 2008. *Human Resource Book*. Jakarta: Prenada.
- Flippo B. Edwin. 1984. *The Personnel Management*. Mc Graw Hill Book Company.
- Foss, J. Nicolai. 2000. *Strategy, Bargaining, and Business Organization: Some Thoughts on the Transaction Cost, Foundations of Firm Strategy*. Frederiksberg Denmark: Copenhagen Business School.
- Fransisca Popi Pemerintah Melati. 2004. *Likuidasi Bank dan Perlindungan Hukum terhadap Nasabah Penyimpan Dana*. Tesis Magister Kenotariatan. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Freire, Paulo. 1987. *Pendidikan yang Membebaskan*. Terj. Alois A. Nugroho. Jakarta: Gramedia.
- Geoffrey G. Meredith, et.al. 2000. *Kewirausahaan Teori dan Praktik*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Gordon, Gerald L. 1993. *Strategic Planning for Local Government*. Washington, DC: ICMA.
- Grensing-Pophal, Lin. 2008. *Human Resource Book*. Jakarta: Prenada.
- Gunawan, A. 1996. *Administrasi Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gurnitowati, Endang Lestari; Maliki, M.A. 2001. *Komunikasi yang Efektif*. Bahan Ajar Diklat Prajabatan Golongan III. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Hadari Nawawi. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis Kompetitif*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Hadi Shubhan M. 2009. *Hukum Kepailitan: Prinsip, Norma, dan Praktik di Peradilan*. Jakarta: Kencana Prenada Group.
- Hadjimanolis, Athanasios. 2000. *An Investigation of Innovation Antecedents in Small Firms in the Context of Small Developing Country*. R&D Management. Vol. 30.
- Hakim, Rusman. 1998. *Dengan Wirausaha Menepis Krisis (Konsep Membangun Masyarakat Entrepreneur Indonesia)*. Jakarta: Elex Media Komputindo Gramedia.
- Hamburg, Morris. 1976. *Statistical Analysis Decision Making*. Fourth Edition. United States of America: Harcourt Brace Jovanovich. Publisher.
- Handler, et.al. 2005. *The Impact of Public Budgets on Overall Productivity Growth*. WIFO Working Papers. No. 255. August 2005.
- Handoko, T. Hani, dan Reksohadiprodjo Sukanto. 1996. *Organisasi Perusahaan*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. Hani. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Haneman H.G. 1981. *Managing Personnel and Human Resources: Strategies and Programs*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Harefa. 1998. *Sukses Tanpa Gelar*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Harefa, Andreas. 2000. *Inovasi Kewirausahaan (Kecerdasan Emosi Wirausaha)*.
- Hasan, Iqbal, M. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Pokok-pokok Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Edisi Revisi, Bumi Aksara.
- Hasyim Djatal. 2007. *Jati Diri Bangsa dalam Ancaman Globalisasi*. Surabaya: Pokok-pokok Pikiran Guru Besar Indonesia.
- Heidjrachman dan Suad Husnan. 1992. *Manajemen Personalia*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Herujito, Yayat M. 2001. *Manajemen*. Jakarta: Grasindo.
- Himstreet, Wiliam C., and Wayne Murlin Baty. 1984. *Business Communication*. Seventh Edition. Boston: Kent Publishing Company.
- Hisrich, Robert D., Peters, Michael P., dan Sheperd, Dean A. 2008. *Kewirausahaan*. New York: McGraw-Hill.
- Hitt, Michael, A., et.al. 1996. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. New York: West Publishing Company.

- Indrawijaya, Adam. 1989. *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Asrima. Juli. Pengaruh Sistem Pendelegasian Wewenang terhadap Efektivitas Kerja Karyawan pada PT Mopoli Raya. Medan: Skripsi.
- Inpres Nomor 4 Tahun 1995 tentang *Gerakan Nasional Memasyarakatkan dan Membudayakan Kewirausahaan*.
- Jones, J. J., dan Walters, D. L. 2009. *Human Resource Management in Education* (Manajemen SDM dalam Pendidikan). Yogyakarta: Q-Media.
- Julius Bobo. 2003. *Transformasi Ekonomi Rakyat*. Jakarta: Pustaka.
- Kalpan, A., dan Laswel, H. 1970. *Power and Society New Haven*. Yale: Yale University Press.
- Kao, John. 1989. *Entrepreneurship, Creativity, and Organization, Taxes, Cases and Readings*. New Jersey: Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- Kasmir. 2007. *Kewirausahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa.
- Kasmir, Jakfar. 2003. *Studi Kelayakan Bisnis*. Bogor: Prenada Media.
- Kayam, Umar. 1989. *Kebudayaan Asing dan Pengembangan Kebudayaan*. Makalah Seminar bertema "Sastra dan Pengembangan Nasional". Senat Mahasiswa FKSS IKIP Yogyakarta (UNY). 14 Oktober 1989.
- Harian Media Indonesia. 2008. *Kemitraan UMKM Perlu Waktu*. Harian Media Indonesia Kamis 12 Juni 2008/No. 1003/Tahun XXXIX.
- Keint L Fletcher. 1987. *The Law of Partnership, The Law Book Company Limited*. Sydney.
- Kesumanjaya, Rifly. 2009. *Pengaruh Pendelegasian Wewenang dan Komitmen terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Bagian Sumber Daya Manusia*. PT Perkebunan Nusantara IV (Persero). Medan: Skripsi.
- Koontz, Harold, Cyril O'Donnell, dan HeinzWeihrich. 1986. *Manajemen*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip. 1995. *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. International Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan oleh Erly Suandy. Jakarta: Salemba Empat.
- Kumalahadi. 2000. *Perspektif Pragmatik, Lingkungan, dan Sosial dalam Laporan Keuangan: Peningkatan Kegunaan dan Pertanggungjawaban*. Jakarta: BPFE.
- Kunandar. 2007. *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Grafindo.
- Latif, Daviz A. 2007. *Model for Teaching the Management Skills Component of Managerial Effectiveness to Pharmacy Student*. Riview.
- Luo, Yadong. 1999. *Environment-Strategy-Performance Relation in Small Business in China: A Case of Township and Village Enterprises in Southern China*. *Journal of Small Business Management*. Januari 1999.
- Lupiyoadi Rambar, Jero Wacik. 1988. *Wawasan Kewirausahaan (Cara Mudah Menjadi Wirausaha)*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Terjemahan: Vivun Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th. Arie P. dan Winong Rosari. Yogyakarta: Andi.
- M. Manullang dan Marihot Manullang. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Malayu S. P. Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 1999. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Manullang, M. 2006. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mariam Darus Badruzaman. 1994. *Aneka Hukum Bisnis*. Cet. I. Bandung: Alumni.
- Mello, Luia de. 1999. *Fiscal Federalism and Government Size in Transition Economies: The Case of Moldova*. IMF Working Paper. Washington, D.C., US.
- Meredith, G.G. 2000. *Kewirausahaan: Teori dan Praktik*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Meredith, Geoffrey, G. et.al. 2002. *The Practice of Entrepreneurship*. Geneva: International Labour Organization.
- Mohamad Abdul Mukhyi dan Iman Hadi Saputro. 1991. *Manajemen Umum*. Seri Diktat Kuliah. Jakarta: Gunadarma.
- Morris, Michael H. dan Pamela S. Lewis. 1995. *Determinants of Entrepreneurial Activity Implications for Marketing*. *European Journal of Marketing*. Vol. 29 No. 7. 1995.
- Mounier, Emmanuel. 1956. *The Character of Man*. Translate Into English by Cynthia Rowland. New York: Harper dan Brothers.

- Muhammad Jafar Hafisah. 1999. *Kemitraan Usaha*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Mulyana, Deddy. 2000. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Munir Fuady. 1997. *Pembiayaan Perusahaan Masa Kini (Tinjauan Hukum Bisnis)*. Jakarta: Citra Aditya Bakti.
- Nawari. 2010. *Analisis Regresi dengan MS Excel 2007 dan SPSS 17*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Nur Muhamad. 2011. *Presentasi Memukau*. (www.google.co.id/search?q) Diunduh Tanggal 1 April 2012.
- Oei, Istijanto. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keempat. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Pearce II J.A., and Robinson Jr. R.B. 2007. *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control*. 10<sup>th</sup> Ed. McGraw-Hill.
- Perlow, Leslie dan John Weeks. 2002. *Who's Helping Whom? Layer of Culture and Workplace Behaviour*. *Journal of Organizational Behaviour*.
- Pfeffer, Jeffrey. 1997. *Will the Organization of the future Make the Mistake of the Past? dalam The Organization of The Future*. Frances Hesselbein at All Editor. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Phillips, Bonnie D. 1983. *Business Communication*. Kanada: International Thomson Limited.
- Prasetya, Dicky Imam. 2002. *Lingkungan Eksternal, Faktor Internal, dan Orientasi Pasar Pengaruhnya terhadap Kinerja Pemasaran*. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol. 1. No. 3.
- Prayitno, Hadi. 2010. *Pengaruh Pembagian Kerja terhadap Efektivitas Kerja Karyawan pada PT BNI (Persero), Tbk Kantor Cabang Syariah Medan*. Medan: Skripsi.
- Priyo Budi Santoso. 1997. *Birokrasi Pemerintah Orde Baru: Perspektif Kultural dan Struktural*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rachmadi Usman. 2001. *Aspek-aspek Hukum Perbankan di Indonesia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rajagukguk, Z., Eryanti P. dan Nurmia S. 1998. *Modul Pelatihan Tenaga Kerja Pemuda Mandiri Profesional*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pembinaan Penempatan Tenaga Kerja, Departemen Tenaga Kerja RI.
- Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21*. Jilid 1. Edisi Keenam. Jakarta: Erlangga.
- Randall S. Schuler. 1987. *Personnel and Human Resources Management*. New York University: Kellogg Borkvard.
- Richard L. 2002. *Manajemen*. Edisi Kelima. Jilid Satu. Jakarta.
- Rifly. 2009. *Pengaruh Pendelegasian Wewenang dan Komitmen terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)*. Medan: Skripsi.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Robbin, Stephen P. Barnwell, Neil. 2002. *Organisation Theory: Concepts and Cases*. Australia: Pearson Education Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain, & Aplikasi*. Terjemahan Jusuf Udaya. Lic, Ec. Edisi 3. Jakarta: Arcan.
- \_\_\_\_\_. and Coulter, M. 2005. *Management*, 8<sup>th</sup> Ed. International Edition.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Organizational Behavior*. 10<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- S. Deller, D. Chicoine, dan N. Walzer. 1998. *Economies of Size and Scope in Rural Low-Volume Roads*. *Review of Economics and Statistics* 70.
- Saefullah. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media.
- Sasa Djuarsa Sendjaja. 1999. *Pengantar Komunikasi*. Malang: Universitas Terbuka.
- Schermerhorn, John R., Jr. 2008. *Management*. Ninth Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Sendjaja, Sasa Djuarsa. 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Senge, Peter. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Science of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Setiadi, Nugroho J. 2003. *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Kencana.
- Setiarso, Bambang. 2001. *Penerapan Knowledge Management pada Organisasi*. *Jurnal*. Jakarta: Ilmu Komputer.com.

- Setyadharma, Andryan. 2010. *Uji Asumsi Klasik dengan SPSS 16*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Siagian, Sondang P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simon, Herbert. 1947. *A. Public Administration*. New York: Alfred A. Knowff.
- Soemanto, Wasty. 1984. *Pendidikan Wirausaha (Sekuncup Ide Profesional)*. Malang: Bina Aksara.
- Sri Handayani. 2001. *Pengaruh Komputer Mikro terhadap Kinerja dan Kepuasan Akuntan Publik*. Yogyakarta: Tesis S2 UGM.
- Stoner, James A.F & R.E Freeman. 2001. *Manajemen*. Cetakan Kelima. Jilid Kesatu. Jakarta: Intermedia.
- Suad Husnan dan Suwarsono. 1995. *Studi Kelayakan Proyek*. Yogyakarta: UPP, AMYKN.
- Sudarsono. 1999. *Kamus Hukum*. Cet. ke-2. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiono. 2006. *Metode penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabet.
- Sule, Ernie Tisnawati & Kurniawan Sukamti, Umi. 1989. *Management Personalita/Sumber Daya Manusia*. Jakarta: P2LPTK Dikti Depdikbud.
- Sule, Ernie Tisnawati & Kurniawan Saefullah. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media.
- Sumianto, Agus dkk. 1989. *PT dan Kesempatan Kerja: Tinjauan Sosial, Budaya, dan Ketahanan Nasional*. Makalah Seminar Nasional Bertema "Tamat PT Kesempatan Kerja dan Pendayagunaan Pembangunan", 24–25 Januari 1989 di PT Muhammadiyah Surakarta.
- Supranto, Johannes. 1991. *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Suryadi, P.A. 1980. *Pendahuluan Teori Kemungkinan dan Statistika*. Bandung: ITB.
- Suryana, A.S. 2003. *Kewirausahaan. Edisi Revisi*. Jakarta: Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Kewirausahaan Eksistensial untuk Wirausahawan Masa Depan*. Materi pada *Workshop on Improving of Students' Intention on Entrepreneurship and Practical Skill*, di Makassar, 30 September 2005.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Peta Jalan Pembelajaran Kewirausahaan untuk Melahirkan Pelaku Agribisnis Genre Baru*. Disajikan sebagai Gagasan-gagasan Retrospektif untuk Penyempurnaan Kurikulum pada Program Studi Agribisnis. Fakultas Pertanian, Universitas Hasanuddin di Makassar, 13 Juli 2009.
- Sutoyo, S. 2003. *Studi Kelayakan Proyek: Konsep dan Teknik*. Jakarta: LPPM.
- Suwarsono. 1993. *Studi Kelayakan Proyek*. Yogyakarta: YKPN.
- Suyanto dan Hisyam, Djihad. 2000. *Refleksi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia Memasuki Milenium III*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Swianiewicz, Pawel, (ed.). 2002. *Consolidation or Fragmentation? The Size of Local Government in Central and Eastern Europe*. Local Government and Public Service Reform Initiative. Budapest, Hungary: Open Society Institute (OSI).
- Syamsuddin, A.S. 2007. *Mencipta Produk, Membangun Usaha Mandiri*. Paket Pelatihan Kewirausahaan untuk Alumni Unhas. Kerja Sama Ikatan Alumni Universitas Hasanuddin dengan Pusat Pengembangan Usaha Kecil Kawasan Timur Indonesia (PUKTI), Januari – April 2007 di Makassar.
- Syamsuddin, A.S., Imelda R.I, Idris S., Agus A., Eymal B.D., Suardi B. dan Rusli M.R. 1995. *Mulai dari Usaha Kecil Merintis Karir Kewirausahaan Anda*. Pusat Pengembangan Usaha Kecil Kawasan Timur Indonesia (PUKTI) Kerja Sama Kondrad Adenauer Stiftung Internationales Institut.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Tedjasutisna, Ating. 2004. *Memahami Kewirausahaan*. Bandung: Armico.
- Terry, George R. 2003. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Alih Bahasa J-Smith DFK. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tim Penyunting Kamus Hukum Ekonomi ELIPS. 1997. *Kamus Hukum Ekonomi*. Jakarta: Global Gramedia Pustaka Utama.
- Tim Penyusun Kamus Perbankan Indonesia. 1980. *Kamus Perbankan*. Jakarta: Institut Bankir Indonesia.
- Tim Penyusun. 1990. *Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Depdikbud. 1991. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.

Todaro. 1987. *Ekonomi Pembangunan untuk Negara-negara Sedang Berkembang*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.

Trout, J. With Steve R. 2000. *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition*. New York: Published by John and Sons, Inc.

Tunggal, A. W. 2008. *Pengantar Kewirausahaan*. Edisi Revisi. Jakarta: Harvarindo.

Ulrich, Dave. 1997. *Organizing Around Capabilities dalam The Organization of The Future, Frances Hesselbein at All Editor*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

Umar, Husain. 1997. *Studi Kelayakan Bisnis: Manajemen, Metode, dan Kasus*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Vaizey, John. 1977. *Pendidikan di Dunia Modern*. Terjemahan. Jakarta: Gunung Agung.

Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik, dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wayne R. Pace & Don F. Fcmles. 2000. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Wennekers, Sander, and Roy Thurik. 1999. *Linking Entrepreneurship and Economic Growth*. Small Business Economics.

Westman, Mina, Dalia Etzion dan Esti Danon. 2002. *Job Insecurity and Crossover of Burnout in Married Couples*. *Journal of Organizational Behaviour*. Vol 22.

Weston, J. Fred, and Bringham, Eugene. F. 1994. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.

Wijandi, Soesarsono. 1988. *Pengantar Kewiraswastaan*. Bandung: Sinar Baru.

William. 1994. *Bygrave. Protable in MBA*. New York.

Winardi, J. 2000. *Teori Organisasi & Pengorganisasian*. Edisi 1. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wiratmo Masyur. 2001. *Kewirausahaan*. Diklat Kuliah. Jakarta: Gunadarma.

Wiryanto. 2005. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Gramedia Wiasarana Indonesia.

Yacob, Ibrahim. 1998. *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.

Zainal Asikin. 1995. *Pokok-pokok Hukum Perbankan di Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Zimerer, Thomas W. dan Scarborough, Norman, M. 1998. *Essentials Entrepreneurship and Small Business Management*. 2<sup>nd</sup> Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Zimmerer, W. Thomas, Norman. 2005. *Interpreneurship and the New Venture Formation*. New Jersey: Prantice Hall.

Zuhad Ichyudin. 1988. *Manajemen*. Jilid I. Jakarta: Erlangga.

**Sumber Internet:**

([www.elearning.rri.net/materipimiv/pres\\_efektif.pp](http://www.elearning.rri.net/materipimiv/pres_efektif.pp))

<http://www.ekafood.com/cerdasemosi.htm>

<http://www.google.com/html>. Bayesian Probability Journal, January. 2010. Diakses tgl 15 Maret 2012.

([www.google.co.id/search?q](http://www.google.co.id/search?q)) Diunduh Tanggal 1 April 2012.

[www.http://dewichalim.files.wordpress.com/2009/05/profile-orang-sukses.pdf](http://www.dewichalim.files.wordpress.com/2009/05/profile-orang-sukses.pdf). Sumber Diunduh tanggal 17 April 2012.

