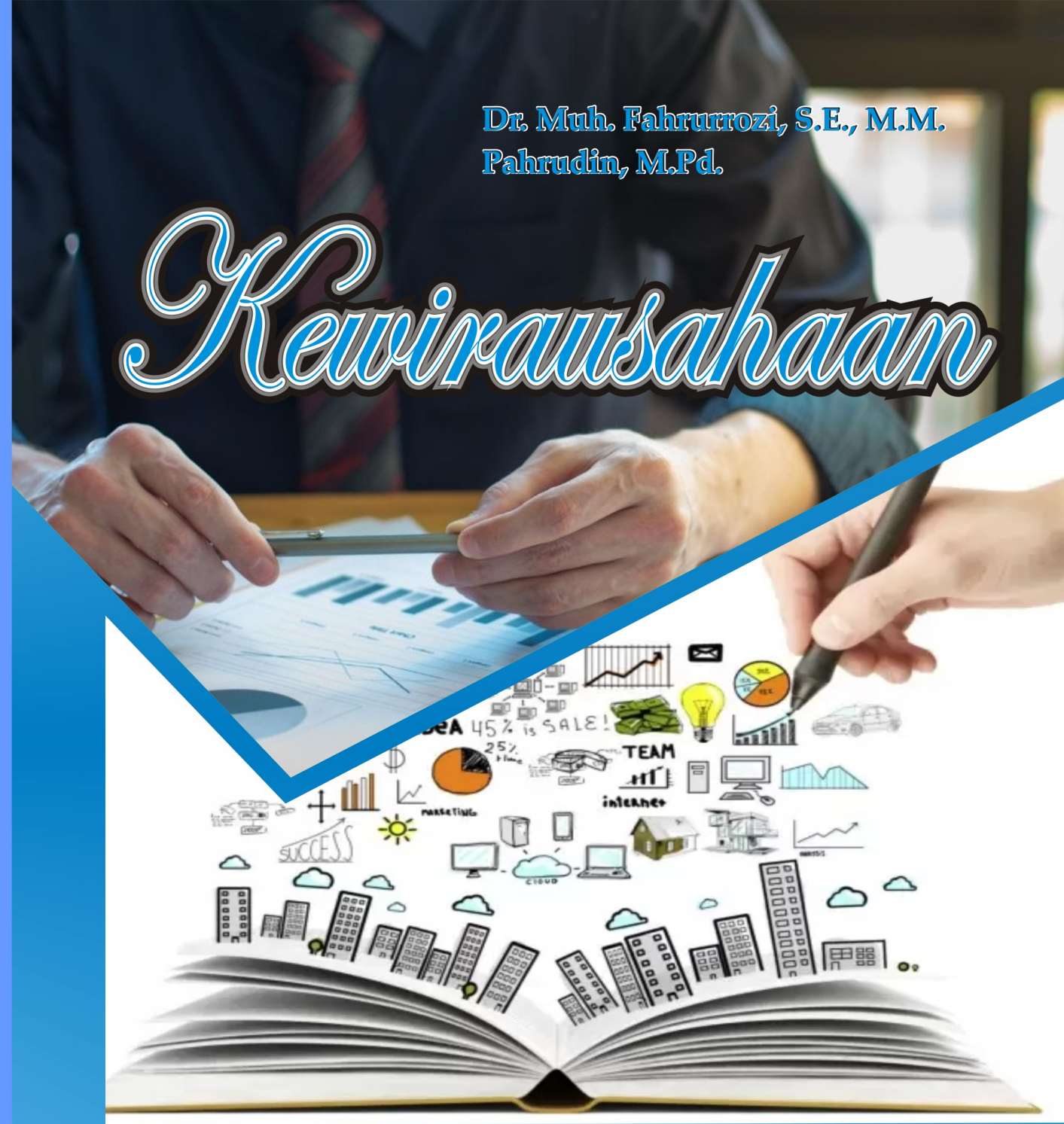


Dr. Muh. Fahrurrozi, S.E., M.M.
Pahrudin, M.Pd.

Kewirausahaan



Dr. Muh. Fahrurrozi, S.E., M.M.
Pahrudin, M.Pd.

Kewirausahaan



UNIVERSITAS HAMZANWADI
2021

ISBN 978-623-94860-3-7



9 786239 486037

KEWIRAUSAHAAN

**Dr. Muh. Fahrurrozi, S.E., M.M.
Pahrudin, M.Pd.**



UNIVERSITAS HAMZANWADI

Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Kewirausahaan

Penulis : 1. Dr. Muh. Fahrurrozi, S.E., M.M.
: 2. Pahrudin, M.Pd.
Editor : Roni Amrullah, M.Pd.
Desain Cover : Doni Septu Marsa Ibrahim, M.Pd.
Layout : Heri Kuswanto, M.Pd.

Cetakan Pertama, Januari 2021

ISBN: 978-623-94860-3-7

Palatino Linotype: 11

18,2 cm x 25,7 cm

14+ 174 halaman

Diterbitkan Oleh **Universitas Hamzanwadi Press.**

Jl. TGKH. Muhammad Zainuddin Abdul Madjid No. 132 Pancor,
Selong, Lombok Timur Nusa Tenggara Barat 83611

Email: universitas@hamzanwadi.ac.id

Anggota IKAPI

Hak Cipta dilindungi, Undang-Undang Pada penulis

KATA PENGANTAR

Mata kuliah kewirausahaan merupakan suatu konsep pembelajaran yang terpadu yang dirancang khusus bagi mahasiswa untuk mempelajari secara konsep, strategi, taktik dan pengetahuan mengenai bagaimana membangun sebuah mindset atau pola pikir mahasiswa untuk menjadi wirausaha dengan memberikan paradigma tentang kewirausahaan. Mata kuliah ini memberikan manfaat bagi mahasiswa yang berniat bergelut dengan membuat usaha setelah lulus dari perguruan tinggi.

Saat ini persaingan dunia kerja semakin ketat dan pengangguran di negara kita Indonesia terus bertambah. Fenomena juga terjadi disisi lain dengan maraknya pemutusan hubungan kerja (PHK) di beberapa perusahaan dan bahkan merelokasi beberapa perusahaan ketempat lain. Hal ini yang menyebabkan pengangguran semakin banyak ditambah dengan semakin banyaknya lulusan perguruan tinggi yang wisuda menjadikan persaingan di dunia kerja untuk mendapatkan pekerjaan semakin ketat.

Mengandalkan pemerintah dalam menyiapkan lapangan kerja baru sangatlah berat. Begitu juga dengan mengandalkan para investor baik investor luar negeri dan dalam negeri untuk melakukan investasi di Indonesia membutuhkan waktu. Untuk itu, sektor pendidikan mempunyai peran yang strategis untuk mengubah pola pikir mahasiswa atau mindset mahasiswa agar berorientasi menciptakan lapangan kerja atau *job creator* bukan sebagai pencari kerja atau *job seeker*.

Sayangnya, lulusan perguruan tinggi banyak yang didoktrin oleh orang-orang terdekat setelah lulus dari bangku kuliah untuk menjadi pekerja pada instansi tertentu seperti menjadi PNS, pegawai bank, dan pegawai kantorannya lainnya. Pilihan ini tidaklah salah. Namun bangsa kita membutuhkan orang-orang atau lulusan perguruan tinggi yang mempunyai skill tinggi dan tumbuh wirausahawan-wirausahawan muda yang kreatif dan inovatif untuk

menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat luas. Itulah peran mendasar dalam penulisan buku ajar ini.

Dalam kerangka itu, pihak universitas mempunyai peranan penting dalam mentransformasi menjadi universitas berbudaya entrepreneur, yang terealisasi dalam bentuk penyediaan ruang dan kurikulum akademis sedemikian rupa sehingga ilmu dan semangat kewirausahaan pada kalangan mahasiswa tertanam dan berkembang kuat pada mindset masing-masing mahasiswa. Kami berharap buku ajar ini dapat mendukung terwujudnya visi tersebut dengan dipakai sebagai pedoman mahasiswa untuk mata kuliah kewirausahaan.

Pada kesempatan ini kami sampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah terlibat dalam memberikan ide, saran, tenaga, pikiran dan opininya sehingga buku ajar kewirausahaan ini bisa tersusun. Kami sadar bahwa buku ajar ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, segala saran dan kritikan terhadap buku ajar ini kami butuhkan demi perbaikan kedepannya untuk lebih baik lagi. Akhir kata, semoga buku ajar ini bermanfaat bagi mahasiswa dan pembaca pada umumnya.

Selong, Januari 2021

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar isi	v
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	x
Pendahuluan	xi
BAB 1 Karakter Wirausaha Sukses	1
A. Impian menjadi wirausahawan	1
1. Motivasi Untuk Meraih Impian	3
2. Impian Merupakan Sumber Inspirasi	3
3. Impian Menciptakan Energi yang Besar Untuk Berprestasi .	4
4. Impian Menjadikan Kehidupan Manusia Lebih Mudah Dijalani	5
5. Konsep Be- Do- Have	5
B. Impian harus SMART.....	7
C. Pengertian entrepreneur/Wirausaha	8
D. Pendapat para pakar mengenai kewirausahaan	9
E. Keuntungan dan kerugian wirausaha	11
F. Langkah-langkah memulai wirausaha	12
BAB 2 Karakter Wirausaha Sukses	17
A. Karakter wirausaha	17
B. Faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan wirausaha	25
BAB 3 Menentukan Peluang Usaha	29
A. Menemukan Peluang Usaha	29
B. Memilih lapangan usaha dan Mengembangkan gagasan usaha	30
BAB 4 Ketegasan dalam Aspek Produksi	35
A. Definisi Produksi	35
B. Kebutuhan Proses Produksi	36
1. Bahan Baku	36
2. Biaya Produksi	41
3. Proses produksi	42
4. Pengendalian Produksi	43
C. Penutup	44

BAB 5 Komunikasi Dan Interpersonal Skill: Komunikasi	47
A. Pengertian Komunikasi	47
B. Komponen komunikasi	48
C. Tujuan dan Fungsi Komunikasi	52
D. Kegunaan mempelajari Ilmu Komunikasi	53
E. Komunikasi dalam Organisasi.....	55
F. Teknik presentasi	56
G. Presentasi	57
BAB 6 Komunikasi dan Interpersonal Skill: Kepemimpinan	61
A. Pengertian Kepemimpinan	61
B. Peran kepemimpinan dalam manajemen	62
C. Gaya kepemimpinan	63
D. Syarat-syarat kepemimpinan	68
E. Pemimpin formal dan non formal.....	69
1. Kepala dan Pemimpin	70
2. Kasus Kepemimpinan Dalam Tim	71
F. Keterampilan Dasar kepemimpinan	74
1. Membangun Visi Tim	75
2. Membangun Partisipasi Tim.....	76
3. Pemimpin Yang Memotivasi.....	77
BAB 7 Komunikasi dan Interpersonal Skill: Motivasi	81
A. Konsep motivasi	81
B. Teori motivasi	86
C. Motivasi dalam kaitannya dengan Kepuasan Kerja	88
D. Pendekatan dalam Motivasi Kerja.....	88
E. Teori Proses Motivasi Kerja	90
F. Keterkaitan motivasi dengan Kepuasan Kerja	92
G. Motivasi dalam Peningkatan Kinerja dan Produktivitas	93
BAB 8 Kreativitas dan Inovasi	97
A. Peran inovasi dan kreativitas dalam pengembangan produk dan jasa.....	97
B. Faktor-Faktor Pendukung Keberhasilan Inovasi	100
C. Mengembangkan produk dan jasa yang unggul	100
BAB 9 Penetapan Produk Unggul dan Manajemen Organisasi ..	103
A. Manajemen inovasi	103

B. Contoh penemuan yang mendunia	105
C. Quality Function Deployment (QFD).....	107
BAB 10 Menjual Produk Kepada Konsumen Retail: Pemasaran	113
A. Pendahuluan	113
B. Definisi Pemasaran	114
C. Tugas, Fungsi dan Orientasi Pemasaran	116
D. Strategi Pemasaran	118
E. Segmentasi Pasar	118
1. Penentuan Target Perusahaan	119
2. Bauran Pemasaran	119
F. Penutup	122
BAB 11 Menjual Kepada Konsumen Korporasi	125
A. Mempelajari Konsumen Korporasi.....	125
B. Menghubungi Konsumen Korporasi	125
C. Presentasi	127
D. Negoisasi	130
E. Mencapai persetujuan dan kesepakatan	132
1. Menimbang Penutupan	132
2. Mendapat Masukan.....	132
3. Mengarahkan Konsumen	132
4. Menutup Penjualan	133
BAB 12 Manajemen Keuangan Pribadi	135
A. Mengelola Keuangan Pribadi	136
B. Menyusun anggaran keuangan Keluarga	138
BAB 13 Manajemen Keuangan Usaha	141
A. Aktivitas penggunaan Dana	142
B. Aktivitas perolehan Dana	143
C. Aktivitas Pengelolaan Dana	144
D. Kriteria penilaian investasi	145
BAB 14 Mengevaluasi dan mengendalikan usaha	147
A. Mengukur kinerja aktual	148
B. Mengukur kinerja aktual dengan standar	150
C. Melakukan Tindakan manajerial	150

BAB 15 Aspek Dan Manajemen Bisnis	153
A. Pendahuluan	153
B. Definisi Organisasi dan manajemen	154
C. Organisasi Perusahaan	156
Daftar Pustaka	167
Indeks	170
Biodata Penulis	173

DAFTAR TABEL

Tabel	2.1	Profil Seorang Wirausahawan	17
Tabel	2.2	Profil Wirausaha Sukses.....	26
Tabel	2.3	Profil Wirausaha Gagal	27
Tabel	3.1	Kebutuhan Manusia	31
Tabel	6.1	Hubungan Perilaku Kepemimpinan.....	65
Tabel	9.1.	Lima Generasi Model Proses Inovasi.....	104

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Relasi Faktor-faktor Pembentuk Wirausahawan.....	18
Gambar 2.2	Proses Pembentukan Karakter Wirausaha Menurut Bygrave	18
Gambar 5.1	Model Komunikasi.....	48
Gambar 6.1	Pola Gaya Kepemimpinan	65
Gambar 7.1	Proses Motivasi.....	82
Gambar 7.2	Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow	87
Gambar 8.1	Microsoft	98
Gambar 8.2	Apple	99
Gambar 9.1	Rumah Kualitas Pada Diagram QFD	107
Gambar 9.2	Diagram QFD dan Kebutuhan Pelanggan pada Diagram QFD.....	108
Gambar 9.3	Penjelasan Teknis pada Diagram QFD dan Hubungan Kebutuhan Pelanggan dengan Penjelasan Teknis pada Diagram QFD.....	109
Gambar 10.1	Ilustrasi Pemasaran.....	113
Gambar 12.1	Diagram Cashflow Manajemen Keuangan Keluarga	139
Gambar 13.1	Alur Sumber dan Penggunaan Dana.....	145
Gambar 14.1	Proses Pengendalian Kinerja	148
Gambar 14.2	Proses Tindakan Pengendalian	151

PENDAHULUAN

*Ketika badai (krisis) datang,
Sebagian orang yang takut dan pesimis
Memilih segera membangun dinding yang tebal
Untuk menahan badai agar bisa selamat
Sekalipun resikonya adalah kelaparan*

*Sebagian orang lagi
Justru berpikir berbeda
Ia memilih untuk membuat kincir angin
Agar bisa memanfaatkan badai itu untuk kepentingannya
Sekarang bagaimana dengan kita?*

----Sebuah Pepatah dari Negeri Tirai Bambu

Tidak ada bangsa yang sejahtera dan dihargai bangsa lain tanpa kemajuan ekonomi. Kemajuan ekonomi akan dapat dicapai jika ada spirit kewirausahaan, yang kuat dari warga bangsanya. China adalah contoh konkret dan paling dekat. Pada saat ini, dunia menantikan China turun tangan membantu mengatasi krisis keuangan global. Tanpa kemajuan ekonomi, tentu semua itu tak mungkin dilakukan China. Salah satu faktor kemajuan ekonomi China adalah semangat kewirausahaan masyarakatnya, yang didukung penuh pemerintahnya.

Menurut McClelland (2000), salah satu faktor yang menyebabkan sebuah negara menjadi maju adalah ketika jumlah wirausahawan yang terdapat di negara tersebut berjumlah 2% dari populasi penduduknya. Saat ini, jumlah wirausaha yang terdapat di Indonesia mencapai 400 ribu jiwa atau kurang dari 1% populasi penduduk Indonesia yang berkisar 200 juta jiwa. Kondisi ini sangat berbanding terbalik dengan yang terjadi di Amerika Serikat misalnya yang memiliki jumlah wirausaha sebesar 11,5% dari populasi penduduknya atau negara tetangga yaitu Singapura dengan 7,2%

warganya bekerja sebagai wirausaha. Efeknya tidak mengherankan bila kedua negara tersebut menjadi salah satu negara dengan perkembangan ekonomi termaju di dunia.

Jika melihat jumlah kebutuhan wirausaha baru untuk memposisikan Indonesia sebagai negara maju, setidaknya masih butuh waktu 25 tahun lagi untuk mencapainya (Rukka, 2011). Estimasi waktu yang cukup lama tersebut menuntut perlu segera diupayakan langkah-langkah agar jumlah wirausaha baru dapat bertambah dengan waktu pencapaian yang relatif singkat. Salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah dengan penciptaan wirausaha baru yang berasal dari lulusan perguruan tinggi.

Penciptaan lulusan perguruan tinggi yang menjadi seorang wirausahawan tidak serta merta mudah untuk dilaksanakan. Berdasarkan bukti empiris di lapangan, terdapat kecenderungan bahwa lulusan perguruan tinggi lebih senang memilih bekerja dengan tingkat kenyamanan/keamanan serta kemapanan dalam waktu yang singkat. Hal tersebut terbukti dengan membludaknya jumlah pendaftar pegawai negeri sipil (PNS) yang berasal dari PT setiap tahunnya.

Paradigma masyarakat atau para lulusan setelah lulus dari bangku kuliah lebih berorientasi pada kerja kantoran dan pekerja lainnya seperti PNS. Tidak mengherankan jika setiap pelaksanaan wisuda baik yang mencari kerja atau *Job Seekers* dibandingkan dengan *Job Creator*. Paradigma inilah membuat mahasiswa atau para lulusan untuk tetap bekerja pada zona nyamannya karena lebih mementingkan bekerja pada instansi resmi dibandingkan dengan menjadi seorang *entrepreneur*.

Satu-satunya peluang yang masih sangat besar adalah bekerja dengan memulai usaha mandiri. Hanya saja, jarang ditemukan seseorang sarjana yang ingin mengawali kehidupannya setelah lulus dari perguruan tinggi dengan memulai mendirikan usaha. Kecenderungan yang demikian, berakibat pada tingginya residu angkatan kerja berupa pengangguran terdidik. Jumlah lulusan perguruan tinggi dalam setiap tahun semakin meningkat. Kondisi ini

tidak sebanding dengan peningkatan ketersediaan kesempatan kerja yang akan menampung mereka.

Dari sisi pembentukan karakter seorang wirausaha/entrepreneur, perguruan tinggi sudah seharusnya menciptakan atmosfer yang dapat mendorong sikap mandiri bagi sivitas akademika. Hal ini dapat dicapai melalui; 1) Mengembangkan dan membiasakan unjuk kerja yang mengedepankan ide kreatif dalam berpikir dan sikap mandiri bagi mahasiswa dalam proses pembelajaran (menekankan model latihan, tugas mandiri, problem solving, cara mengambil keputusan, menemukan peluang, dst), 2) Menanamkan sikap dan perilaku jujur dalam komunikasi dan bertindak dalam setiap kegiatan pengembangan, pendidikan, dan pembelajaran sebagai modal dasar dalam membangun mental entrepreneur pada diri mahasiswa, 3) Para praktisi pendidikan juga perlu sharing dan memberi support atas komitmen pendidikan mental entrepreneurship ini kepada lembaga-lembaga terkait dengan pelayanan bidang usaha yang muncul di masyarakat agar benar-benar berfungsi dan benar-benar menyiapkan kebijakan untuk mempermudah dan melayani masyarakat. Praktisi pendidikan penting juga menjalin hubungan erat dengan dunia usaha agar benar-benar terjadi proses *learning by doing*.

Dimasukkannya mata kuliah kewirausahaan dalam kurikulum setiap program studi perguruan tinggi tentu dibutuhkan sebuah standarisasi berupa materi maupun unsur pendukung lainnya. Berangkat dari hal tersebut, modul kewirausahaan ini dibuat untuk menjadi pedoman bagi perguruan tinggi dalam penyelenggaraan mata kuliah kewirausahaan. Modul ini terdiri dalam 5 bagian kompetensi yang diajarkan yaitu, karakter, komunikasi dan interpersonal, kreatifitas dan inovasi, menjual produk dan jasa, dan manajemen usaha. Kelima kompetensi tersebut kemudian disusun dalam 15 pertemuan dalam 15 bab rencana pembelajaran satu semester untuk kompetensi kewirausahaan.

BAB 1

KARAKTER WIRAUSAHA SUKSES: MEMBANGUN MIMPI DAN MENGEJAR CITA-CITA (*DREAM*)

A. Impian Menjadi Wirausahawan

Apakah cita-cita anda setelah atau pasca lulus dari perkuliahan? Pertanyaan ini sekilas singkat, namun memberikan jawaban yang berbeda-beda pada mahasiswa. Masing-masing mahasiswa mempunyai jawaban yang beragam atas pertanyaan tersebut. Hal ini tidaklah mengherankan jika setiap tahunnya akan selalu muncul pengangguran terdidik di Indonesia yang angkanya semakin membludak disebabkan oleh banyaknya lulusan Perguruan Tinggi yang belum jelas menjadi apa setelah kuliah. Menurut Sakernas (2010) mengemukakan bahwa suatu yang ironis muncul di dunia pendidikan Indonesia dimana tingginya pendidikan seseorang, probabilitas atau menjadi pengangguran semakin tinggi juga. Hal ini terjadi karena lulusan perguruan tinggi lebih mengandalkan pada pekerjaan formal dan kerja di kantor pada instansi-instansi tertentu.

Salah satu cara untuk mengurangi tingkat pengangguran terdidik yang ada di Indonesia adalah dengan menciptakan lulusan-lulusan yang tidak hanya memiliki orientasi sebagai *job seeker* namun *job maker* atau yang kita sebut wirausaha. Penciptaan lulusan perguruan tinggi yang menjadi seorang wirausahawan tidak serta merta mudah untuk dilaksanakan. Perlu proses dan waktu yang lama untuk mengubah *mindset* pada masing-masing mahasiswa untuk menjadi seorang *Entrepreneur* karena *mindset* mahasiswa orientasinya menjadi PNS atau pekerjaan lainnya pada kantor-kantor resmi.

Kalangan mahasiswa lebih cenderung untuk memilih pekerjaan kantoran atau kerja pada zona nyaman karena preferensinya lebih tinggi dari pada bekerja di tempat lain. Hal ini sesuai berdasarkan pada perhitungan biaya yang telah dikeluarkan selama perkuliahan. Rata-rata pilihan pekerjaan utama para lulusan perguruan tinggi adalah sebagai karyawan atau buruh, dalam artian bekerja pada orang

lain atau instansi atau perusahaan secara tetap dengan menerima upah atau gaji secara rutin seperti Pegawai Negeri Sipil (PNS), dan lainnya. Satu-satunya peluang yang masih sangat besar dan menjanjikan untuk tataran mahasiswa adalah bekerja dengan memulai usaha mandiri dan mengambil peran untuk menjadi pelaku usaha dalam bisnisnya. Hanya saja, jarang ditemukan seseorang lulusan perguruan tinggi yang ingin mengawali kehidupannya setelah lulus dari perguruan tinggi dengan memulai mendirikan usaha. Kecenderungan yang demikian, berakibat pada tingginya angkatan kerja berupa pengangguran terdidik. Jumlah lulusan perguruan tinggi dalam setiap tahun semakin meningkat dan menjadikan mahasiswa menjadi pengangguran semakin besar. Kondisi ini tidak sebanding dengan peningkatan ketersediaan kesempatan kerja yang akan menampung para lulusan.

Kecilnya minat berwirausaha dikalangan para lulusan perguruan tinggi sungguh menjadi bumerang, disesali dan sangat memprihatinkan. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh Syaefuddin (2003) mengatakan bahwa seharusnya para lulusan melihat kenyataan bahwa lapangan kerja yang ada tidak memungkinkan untuk menyerap seluruh lulusan perguruan tinggi di Indonesia, para lulusan perguruan tinggi mulai memilih berwirausaha sebagai pilihan karirnya, mengingat potensi yang ada di negeri ini sangat kondusif untuk melakukan wirausaha.

Ilik (2010) mengatakan bahwa, untuk memulai menjadi seorang wirausaha, setiap mahasiswa harus memiliki impian yang kokoh yang dibangun tidak dalam waktu singkat. Urgensi impian ini semakin penting mengingat resiko dari wirausaha ini tidaklah kecil, bila mahasiswa tidak memiliki impian dan karakter yang kuat maka akan sangat mungkin baginya untuk cepat menyerah. Maka perlunya membangun mimpi dan karakter wirausaha pada masing-masing mahasiswa sehingga mental menjadi wirasusaha didalam diri mahasiswa tertanam sejak awal.

Berikut ini adalah beberapa motivasi yang bisa diberikan kepada mahasiswa tentang impian untuk melakukan perubahan dalam

hidupnya sebagai pemicu semangat dalam meraih impiannya dalam bidang wirausaha:

1. Motivasi Untuk Meraih Impian

Impian adalah ambisi, angan dan cita-cita yang dari dalam diri manusia yang menjadi semangat untuk maju dan sebagai pemicu untuk bergerak maju kedepannya. Impian merupakan daya tarik dan hasrat yang akan menggerakkan manusia untuk mewujudkannya. Dunia ini bertumbuh dengan peradaban yang lebih tinggi dan teknologi yang lebih hebat itu berkat impian orang-orang besar. Orang-orang besar itu adalah para pemimpi. Karena dengan mimpinya mereka mendapatkan apa yang sudah dicita-citakan. Itulah kekuatan mimpi.

Orang-orang yang tidak mempunyai impian, seperti orang yang kehilangan arah yang tak tahu kemana tujuannya sehingga bingung untuk melakukan tindakan. Orang yang tidak memiliki impian, memiliki hasrat atau kegigihan yang mudah sekali pudar, sehingga mereka dengan mudah mengubah impian mereka menjadi sangat sederhana. Padahal, impian yang besar mempunyai kekuatan yang besar pula. Orang-orang yang berhasil mencatat nama dalam sejarah rata-rata mempunyai ciri khas yaitu selalu mampu memperbarui impian mereka.

2. Impian Merupakan Sumber Inspirasi

Impian akan mempengaruhi pikiran seseorang untuk melakukan tindakan. Bahkan impian dapat menjamin keberhasilan, karena senantiasa menjadi sumber motivasi hingga mencapai tujuan atau menggapai tujuan selanjutnya. Dorongan motivasi itulah yang akan menggerakkan manusia dan mengatur strategi yang harus ditempuh, misalnya bagaimana mencari informasi dan menjalin komunikasi maupun bekerjasama dengan orang lain.

Sebagaimana tokoh-tokoh perubahan atau tokoh perubahan seperti mantan Presiden Nelson Mandela, sebelum menjadi Presiden Afrika Selatan, ia harus berjuang untuk sebuah impian

negara Afrika Selatan yang berdaulat. Untuk itu ia menghadapi tantangan teramat berat. Impian selalu memotivasi Nelson Mandela untuk tetap berjuang, meskipun ia harus merelakan sebagian besar waktunya dibalik terali besi. Impian merupakan sumber semangat bagi Nelson, hingga Afrika Selatan benar-benar merdeka.

Sebenarnya, setiap orang dapat memperbarui nilai dan menyempurnakan jati diri dengan kekuatan impian. sehingga jangan takut untuk bermimpi akan hal-hal yang besar, sebab impian menimbulkan hasrat yang kuat untuk meraihnya. Impian mampu berperan sebagai sumber motivasi, yang membangkitkan ambisi dan optimisme, sehingga mampu melampaui semua rintangan dan kesulitan.

3. Impian Menciptakan Energi yang Besar Untuk Berprestasi

Impian menjadikan manusia penuh vitalitas dalam bekerja. Impian itu sendiri sebenarnya merupakan sumber energi menghadapi tantangan yang tidak mudah. Menurut Anais Nin, "Hidup ini mengerut atau berkembang sesuai dengan keteguhan hati seseorang". Terdapat empat tips sederhana dalam menjadikan impian sebagai sumber energi kita, yaitu disingkat dengan kata PLUS, yaitu; Percaya, Loyalitas, Ulet dan Sikap Mental Positif.

Rasa percaya menjadikan seseorang pantang menyerah, meskipun mungkin orang lain mengkritik atau menghalangi. Kepercayaan itu juga membentuk kesadaran bahwa manusia diciptakan di dunia ini sebagai pemenang. Tips yang kedua adalah loyalitas atau fokus untuk merealisasikan impian. Untuk mendapatkan daya dorong yang luar biasa, maka tentukan pula target waktu.

Tips yang ketiga adalah ulet. Sebuah impian menjadikan seseorang bekerja lebih lama dan keras. Sedangkan tips yang keempat adalah sikap mental positif. Seseorang yang mempunyai impian memahami bahwa keberhasilan memerlukan pengorbanan, kerja keras dan komitmen, waktu serta dukungan dari orang lain.

Oleh sebab itu, mereka selalu bersemangat mengembangkan kemampuan tanpa henti dan mencapai kemajuan terus menerus hingga tanpa batas. Impian yang sudah menjadi nafas kehidupan merupakan daya dorong yang luar biasa.

4. Impian Menjadikan Kehidupan Manusia Lebih Mudah Dijalani

Impian menjadikan manusia lebih kuat menghadapi segala rintangan dan tantangan. Sebab impian dapat menimbulkan kemauan keras untuk merealisasikannya. Para pencipta puisi Belanda atau *Dutch Poet's Society* mengatakan "*Nothing is difficult to those who have the will*, -Tidak ada sesuatupun yang sulit selama masih ada kemauan." Kunci kebahagiaan adalah mempunyai impian. Sedangkan kunci kesuksesan itu sendiri adalah mewujudkan impian. George Lucas mengatakan, "*Dreams are extremely important. You can't do it unless you imagine it*, - Impian sangatlah penting. Kau tidak akan dapat melakukan apa-apa sebelum kau membayangkan-nya."

Kesimpulannya adalah jangan takut memimpikan sesuatu. Jadikan impian tersebut sebagai nafas kehidupan. Sebab impian yang kuat justru menjadikan perjuangan yang berat saat menggapainya sebagai sarana latihan mengoptimal-kan kekuatan-kekuatan yang lain, misalnya kekuatan emosi, fisik, maupun rohani.

5. Konsep Be- Do- Have

Be Do Have adalah suatu konsep yang terdapat dalam buku *One Minute Millionaire* oleh Mark Victor Hansen dan Robert G. Allen. Uniknya konsep ini bukan diawali dari kerja (*do*) menuju milyarder, tetapi diawali oleh menjadi (*be*). Langkah pertama yang harus dilakukan adalah pikirkan Anda ingin menjadi apa?hal ini sejalan dengan konsep dasar manajemen yaitu "*think what you do and do what you think*". Setelah Anda sudah mengetahuinya, maka lakukan hal (*do*) yang diperlukan untuk menuju *be* (menjadi apa yang Anda inginkan).

Posisi *be* di awal Anda akan mampu menjadikan tindakan Anda lebih efektif, terlahirlah tindakan efektif jika Anda sudah berpikir bahwa Anda sudah menjadi apa yang Anda inginkan maka tindakan akan mengikutinya. Ketika Anda bertanggung jawab penuh atas keputusan Anda maka *have* adalah efek samping dari tindakan efektif Anda yang sangat amat mungkin untuk didapatkan.

Sebagai contoh: Ketika seseorang ingin menjadi programmer, maka lakukanlah tindakan yang mendukung menjadi programmer. Belilah alat-alat atau hal-hal yang bisa membantu menjadi programmer, temui para programmer-programmer, diskusikanlah dengan mentor/pembimbing jika ada yang mengalami kesulitan, lakukanlah dengan teguh dan pantang mengeluh, maka orang tersebut akan memiliki hasil yang luar biasa berupa pengakuan dan tergantikannya harga yang telah dibayar berupa kerja keras, biaya, dan himpitan pada masa sebelumnya.

Makna *be – do have* juga menunjukkan sikap perspektif jangka panjang. Sikap ini berarti bahwa seseorang yang sukses dalam berencana dan bertindak selalu memiliki perspektif jangka panjang. Segala keputusan yang dibuat selalu memperhatikan akibatnya bagi masa depan dalam jangka panjang. Tidak ada istilah bagi mereka yang berbunyi “bagaimana nanti saja” mereka lebih berpikir: “nanti bagaimana?”. Berpikir jauh ke depan bukan berarti mengkhawatirkan masa depan. Tetapi lebih kepada mempersiapkan masa depan. Segala keputusan, rencana dan tindakan akan dipertimbangkan bagaimana dampaknya dimasa depan. Apakah keputusan yang anda saat ini akan membawa dampak positif bagi masa depan anda?. Apakah rencana anda mendukung visi anda?. Apakah tindakan anda akan mempengaruhi masa depan anda?.

Satu-satunya cara untuk membentuk perspektif jangka panjang ini ialah dengan merumuskan visi anda saat ini. Jangan abaikan dengan langkah sukses ini. Jangan takut anda gagal, lebih

baik anda gagal meraih visi yang luar biasa, daripada berhasil tidak meraih apapun.

B. Impian Harus SMART

Pernahkah Anda mendengar ketika ada sebuah pertanyaan dilontarkan kepada mahasiswa “apa impian kalian?” lalu mereka berkata “ingin menjadi orang sukses” atau “ingin membahagiakan orang tua”. Sekilas nampak bahwa jawaban mahasiswa ini sangat baik dan mulia, namun demikian impian ini sangatlah abstrak dan tidak jelas apa ukuran/indikator kesuksesan tersebut sehingga sangat sulit untuk ditentukan bagaimana langkah-langkah untuk mewujudkannya. Dengan kata lain, impian yang abstrak dan tidak jelas ini sangat dimungkinkan hanya akan menjadi mimpi yang sulit untuk diwujudkan.

Bila mengacu kepada konsep manajemen tentang bagaimana sebuah impian/tujuan itu seharusnya dirumuskan, maka kita akan merujuk kepada sebuah konsep yang bernama SMART. Konsep dasar yang harus disadari terlebih dahulu adalah, sukses itu bukanlah sebuah kebetulan, namun sukses adalah *by Design*. Oleh karena itu impian yang kita buat harus SMART “Cerdas”, Apakah impian yang SMART itu? Impian yang SMART adalah Impian yang:

1. *Specific*. Artinya Anda harus jelas mengenai apa yang anda inginkan pada masa yang akan datang disertai dengan alasan, dengan demikian anda akan lebih mudah dalam membuat perencanaan. Dengan demikian, istilah “Saya memiliki impian menjadi orang sukses” diganti dengan misalnya ; “Saya memiliki impian untuk menjadi seorang bos dalam bidang usaha peternakan di Kota X dengan penghasilan Rp X”
2. *Measurable* . Artinya impian harus dapat diukur. Dengan demikian, anda akan tahu kapan impian atau cita-cita tersebut anda telah tercapai.
3. *Achievable*. Artinya Impian anda dapat anda raih. Jika impian itu terlalu besar, maka anda menspesifikan untuk menjadi yang lebih

kecil lagi sebagai langkah awal untuk mencapai impian yang besar tersebut.

4. *Realistic*. Artinya, impian Anda harus masuk akal. Makna masuk akal adalah kemampuan/ ketersediaan sumber daya yang dimiliki sehingga mimpi tersebut bisa tercapai.
5. *Time Bond/Timeline*. Impian haruslah memiliki garis waktu atau timeline yang jelas kapan impian tersebut ingin dapat diraih. Misalnya: "Saya memiliki impian mendirikan perusahaan besar 10 tahun dari sekarang".

C. Pengertian Entrepreneur/Wirausaha

Istilah kewirausahaan (*entrepreneur*) pertama kali diperkenalkan pada awal abad ke-18 oleh ekonom Perancis, Richard Cantillon. Menurutnya, entrepreneur adalah "*agent who buys means of production at certain prices in order to combine them*". Adapun makna secara etimologis wirausaha/wiraswasta berasal dari bahasa Sansekerta, terdiri dari tiga suku kata: "wira", "swa", dan "sta". *Wira* berarti manusia unggul, teladan, tangguh, berbudi luhur, berjiwa besar, berani, pahlawan, pionir, pendekar/pejuang kemajuan, memiliki keagungan watak. *Swa* berarti sendiri, dan *Sta* berarti berdiri.

Istilah kewirausahaan, pada dasarnya berasal dari terjemahan *entrepreneur*, yang dalam bahasa Inggris di kenal dengan *between taker* atau *go between*. Pada abad pertengahan istilah *entrepreneur* digunakan untuk menggambarkan seseorang *actor* yang memimpin proyek produksi, Konsep wirausaha secara lengkap dikemukakan oleh Josep Schumpeter, yaitu sebagai orang yang mendobrak sistem ekonomi yang ada dengan memperkenalkan barang dan jasa yang baru, dengan menciptakan bentuk organisasi baru atau mengolah bahan baku baru. Orang tersebut melakukan kegiatannya melalui organisasi bisnis yang baru atau pun yang telah ada.

Dalam definisi tersebut ditekankan bahwa wirausaha adalah orang yang melihat adanya peluang kemudian menciptakan sebuah organisasi untuk memanfaatkan peluang tersebut. Sedangkan proses kewirausahaan adalah meliputi semua kegiatan fungsi dan tindakan

untuk mengejar dan memanfaatkan peluang dengan menciptakan suatu organisasi. Istilah wirausaha dan wiraswasta sering digunakan secara bersamaan, walaupun memiliki substansi yang agak berbeda.

Selain itu, definisi Kewirausahaan menurut Instruksi Presiden Republik Indonesia (INPRES) No. 4 Tahun 1995 tentang Gerakan Nasional Me-masyarakat-kan dan Mem-budaya-kan Kewirausahaan adalah 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.

D. Pendapat Para Pakar Mengenai Kewirausahaan

Menurut Dan Steinhoff dan John F. Burgess (1993:35) wirausaha adalah orang yang mengorganisir, mengelola dan berani menanggung resiko untuk menciptakan usaha baru dan peluang berusaha. Secara esensi pengertian entrepreneurship adalah suatu sikap mental, pandangan, wawasan serta pola pikir dan pola tindak seseorang terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya dan selalu berorientasi kepada pelanggan. Atau dapat juga diartikan sebagai semua tindakan dari seseorang yang mampu memberi nilai terhadap tugas dan tanggungjawabnya.

Adapun kewirausahaan merupakan sikap mental dan sifat jiwa yang selalu aktif dalam berusaha untuk memajukan karya baktinya dalam rangka upaya meningkatkan pendapatan di dalam kegiatan usahanya. Selain itu, 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 hakekatnya, kewirausahaan

adalah sifat, ciri, dan watak seseorang yang memiliki kemauan dalam mewujudkan gagasan inovatif kedalam dunia nyata secara kreatif.

Dari beberapa konsep yang ada, setidaknya terdapat 6 hakekat penting kewirausahaan. Diantaranya:

1. Kewirausahaan adalah suatu nilai yang diwujudkan dalam perilaku yang dijadikan dasar sumber daya, tenaga penggerak, tujuan, siasat, kiat, proses, dan hasil bisnis (Acmad Sanusi, 1994).
2. Kewirausahaan adalah suatu kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*ability to create the new and different*) (Drucker, 1959).
3. Kewirausahaan adalah suatu proses penerapan kreativitas dan inovasi dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang untuk memperbaiki kehidupan (Zimmerer. 1996).
4. Kewirausahaan adalah suatu nilai yang diperlukan untuk memulai suatu usaha (*start-up phase*) dan perkembangan usaha (*venture growth*) (Soeharto Prawiro, 1997).
5. Kewirausahaan adalah suatu proses dalam mengerjakan sesuatu yang baru (*creative*), dan sesuatu yang berbeda (*innovative*) yang bermanfaat memberi nilai lebih.
6. Kewirausahaan adalah usaha menciptakan nilai tambah dengan jalan mengkombinasikan sumber-sumber melalui cara-cara baru dan berbeda untuk memenangkan persaingan. Nilai tambah tersebut dapat diciptakan dengan cara mengembangkan teknologi baru, menemukan pengetahuan baru, menemukan cara baru untuk menghasilkan barang dan jasa yang baru yang lebih efisien, memperbaiki produk dan jasa yang sudah ada, dan menemukan cara baru untuk memberikan kepuasan kepada konsumen.

Berdasarkan keenam konsep di atas, secara ringkas kewirausahaan dapat didefinisikan sebagai sesuatu kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru melalui kreatif dan inovatif (*create new and different*) yang dijadikan sehingga menciptakan nilai tambah barang dan jasa disertai dengan keberanian menghadapi resiko yang ditimbulkan. Dari segi karakteristik perilaku, Wirausaha (*entepreneur*) adalah mereka yang mendirikan, mengelola,

mengembangkan, dan melembagakan perusahaan miliknya sendiri. Wirausaha adalah mereka yang bisa menciptakan kerja bagi orang lain dengan berswadaya. Definisi ini mengandung asumsi bahwa setiap orang yang mempunyai kemampuan normal, bisa menjadi wirausaha asal mau dan mempunyai kesempatan untuk belajar dan berusaha.

E. Keuntungan dan Kerugian Wirausaha

Menurut Ilik (2010), terdapat keuntungan dan kerugian ketika seseorang mengambil pilihan menjadi seorang wirausahawa di antaranya:

Keuntungan:

1. Otonomi.

Pengelolaan yang bebas dan tidak terikat membuat wirausaha memposisikan seseorang menjadi "bos" yang memiliki kehendak terhadap kontrol bisnisnya. Hal ini juga didukung dengan pendapat Robert T. Kiyosaki yang menyatakan bahwa pada dasarnya perspektif menjadi seorang wirausaha adalah pilihan karena mencari sebuah kebebasan.

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.

4. Memiliki Legitimasi moral yang kuat untuk mewujudkan kesejahteraan dan menciptakan kesempatan kerja.

Hal ini dikarenakan target entrepreneur adalah masyarakat kelas menengah dan bawah, maka entrepreneur memiliki peran penting dalam proses *Trickling Down Effect*.

Kerugian Kewirausahaan:

1. Pengorbanan personal.

Pada awalnya, wirausaha harus bekerja dengan waktu yang lama dan sibuk. Sedikit sekali waktu untuk kepentingan keluarga, rekreasi. Hampir semua waktu dihabiskan untuk kegiatan bisnis.

2. Beban tanggung jawab.

Wirausaha harus mengelola semua fungsi bisnis, baik pemasaran, keuangan, personil maupun pengadaan dan pelatihan.

3. Kecilnya margin keuntungan dan kemungkinan gagal.

Karena wirausaha menggunakan keuntungan yang kecil dan keuangan milik sendiri, maka margin laba/keuntungan yang diperoleh akan relatif kecil dan kemungkinan gagal juga ada.

F. Langkah-Langkah Memulai Wirausaha.

Berikut ini ditampilkan beberapa langkah-langkah yang dapat dilakukan apabila seorang mahasiswa ingin memulai wirausaha.

1. Pilih bidang usaha yang Anda minati dan memiliki hasrat dan pengetahuan didalamnya.

Tips *pertama* ini sangatlah membantu bagi mahasiswa yang cenderung memiliki keinginan yang tinggi sekaligus mudah jenuh. Tidak mudah memang, terutama jika kita sudah lama dan terbiasa berada dalam zona aman. Seringkali kesibukan kerja membunuh instink kita untuk berkreasi maupun mengasah minat dan kesukaan yang mampu mendatangkan uang. Jika anda telah menentukan minat, maka segeralah asah pengetahuan dan perbanyak bacaan serta ketrampilan mengenai bidang usaha yang hendak Anda tekuni.

Kadang-kadang hal-hal yang kita rasakan kuasai, ternyata setelah berada di lapangan berbeda drastis dengan yang kita pikirkan. Seorang yang sehari-hari mengerjakan pekerjaan keahlian tertentu, belum tentu bisa sukses berbisnis dalam bidang tersebut, karenanya perlu sekali belajar dari orang-orang yang telah sukses merintis usaha di bidang tersebut.

2. Perluas dan perbanyak jaringan bisnis dan pertemanan.

Seringkali tawaran-tawaran peluang bisnis dan dukungan pengembangan bisnis datang dari rekan-rekan di dalam jaringan tersebut. Namun anda tetap harus hati-hati, karena tidak pernah ada yang namanya makan siang gratis, siapapun itu, anda harus tetap berhati-hati dan mempersiapkan akan datangnya hal-hal

yang tidak terduga. Hal ini juga sejalan dengan prinsip seorang pebisnis “uang tidak mengenal tuan”. Bisa saja hari ini anda adalah big boss, namun esok lusa anda menjadi pengangguran karena didepak oleh karyawan sendiri yang bekerja sama dengan partner bisnis anda atau bahkan investor anda.

3. Pilihlah keunikan dan nilai unggul dalam produk/ jasa anda.

Kebanyakan orang tidak sadar, ketika memulai berbisnis, terjebak di dalam fenomena banting harga. Padahal, ada kalanya, harga bukan segalanya. Anda harus bisa mencari celah dan ceruk pasar yang unik. Anda harus menentukan posisi anda di dalam peta persaingan usaha. Jika anda menilai terlalu tinggi jasa/produk anda, sementara hal yang anda tawarkan itu tidak punya keunggulan yang sangat spesifik dan memiliki nilai tambah, maka orang akan berpaling kepada usaha sejenis dengan harga dan kualitas yang jauh lebih baik.

Misalkan anda memulai usaha bisnis jasa pembuatan desain gambar (gambar desainer). Tentukan, apakah anda ingin bersaing berdarah-darah di usaha gambar murah meriah, atau anda akan spesifik kepada desainnya, atau anda akan spesifik kepada faktor lainnya sehingga memberikan *different* kepada desain gambar yang lain.

4. Jaga Kredibilitas dan *Brand Image*.

Seringkali kita ketika memulai berusaha, melupakan faktor nama baik, kredibilitas dan pandangan orang terhadap produk/jasa kita. Padahal, ini yang paling penting dalam berbisnis. Mengulur-ulur pembayaran kepada supplier atau peminjam modal, adalah tindakan yang sangat fatal dan berakibat kepada munculnya nama anda di dalam daftar hitam jaringan bisnis usaha yang anda tekuni. Misalnya salah satu usaha bisnis, seringkali bertindak arogan dan mengabaikan keluhan para pelanggan-nya, padahal bukan hanya sekali dua kali orang-orang melakukan komplain, akibatnya, kehilangan pelanggan adalah hal nyata yang akan terjadi dan bahkan kehilangan pasar potensial dan pangsa pasar yang dikuasainya.

5. Berhemat dalam operasional secara terencana serta sisihkan uang untuk modal kerja dan penambahan investasi alat-alat produksi/jasa.

Banyak orang yang jika sudah untung besar dan berada di atas, melupakan faktor persiapan akan hal tak terduga maupun merencanakan pengembangan usaha. Padahal bisnis adalah sama dengan hidup, harus selalu bertahan dan berjuang. Banyak pengusaha dan pengrajin kita, ketika sudah kebanjiran order dan menerima banyak uang, malah mendahulukan membeli mobil mewah ataupun *mobil sport*. Hal ini tidak salah, namun akan lebih baik jika keuntungan itu disisihkan untuk laba ditahan dan penambahan modal kerja. Dengan demikian usaha bisa lebih berkembang, dan mendapatkan kepercayaan dan pinjaman modal dari bank menjadi lebih mudah. Karena anda dipercaya oleh pihak bank mampu mengelola perusahaan secara profesional.

Sebaiknya untuk keperluan sehari-hari, pemilik perusahaan mencadangkan alokasi dana secukupnya saja untuk biaya hidup dan keperluan pribadi dalam bentuk gaji tetap komisaris/pemilik. Atau disisihkan sebagian saja dari laba tahunan, namun jangan mengganggu arus kas perusahaan untuk kepentingan pribadi yang tidak ada urusannya dengan produktivitas usaha.

Uji Kompetensi

1. Salah satu cara untuk mengurangi tingkat pengangguran terdidik yang ada di Indonesia adalah dengan menciptakan lulusan-lulusan yang tidak hanya memiliki orientasi sebagai *job seeker* namun *job maker*. Jelaskan pendapat anda dari pernyataan tersebut.
2. Bagaimana cara memberikan atau menanamkan motivasi berwirausaha kepada mahasiswa ?
3. Dalam bermimpi sebagai entrepreneur seorang mahasiswa harus mempunyai impian yang SMART. Jelaskan arti SMART disertai dengan perencanaan anda dalam membuat rencana bisnis.
4. Entrepreneur memiliki peran penting dalam proses *Trickling Down Effect*. Jelaskan maksud dari pernyataan tersebut.
5. Menurut anda, apa itu entrepreneurship? Kata orang berbisnis itu adalah kegiatan sebagai pedagang. Jelaskan pendapat anda.
6. Bagaimana langkah-langkah dalam memulai wirausaha.
7. Sebutkan dan jelaskan keuntungan dan kerugian wirausaha.

BAB 2

KARAKTER WIRAUSAHA SUKSES: MEMOTIVASI DIRI SENDIRI

A. Karakter Wirausahawan

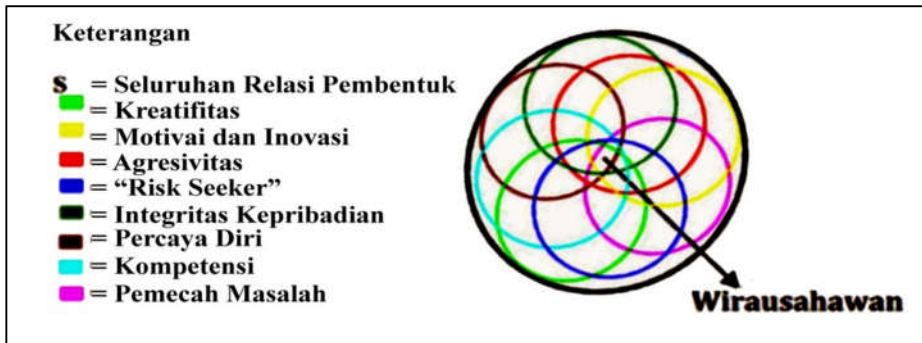
Menurut David (1996) karakteristik yang dimiliki oleh seorang wirausaha memenuhi syarat- syarat keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan/organisasi, seperti inovatif, kreatif, adaptif, dinamik, kemampuan berintegrasi, kemampuan mengambil risiko atas keputusan yang dibuat, integritas, daya-juang, dan kode etik niscaya mewujudkan efektivitas perusahaan/ organisasi. Hal ini digambarkan melalui Tabel 2.1

Tabel 2.1 Profil Seorang Wirausahawan menurut David (1996)

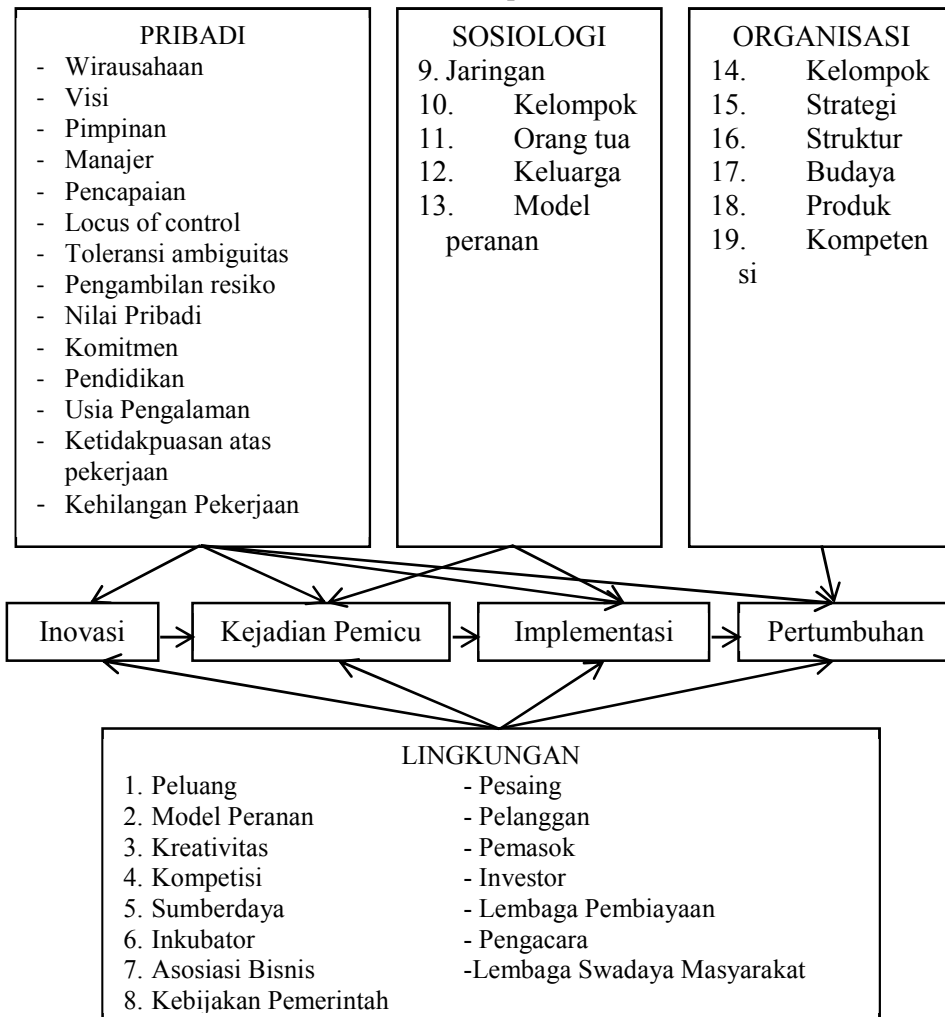
Karakteristik Profil	Ciri Wirausahawan yang Menonjol
Berprestasi Tinggi	Ahli untuk memperoleh prestasi
Pengambil resiko	Mereka tidak takut mengambil resiko tetapi akan menghindari resiko tinggi apabila memungkinkan
Pemecah masalah	Mereka tanggap mengenali dan memecahkan masalah yang dapat menghalangi kemampuannya mencapai tujuan
Pencari Status	Mereka tidak memperkenankan kebutuhan terhadap status mengganggu misi usahanya.
Tingkat energi tinggi	Dedikasi dan workoholic demi wujudnya sukses
Percaya Diri	Tingkat confidence yang tinggi
Ikatan Emosi	Memisahkan antara hubungan emosional dengan karier
Kepuasan Pribadi	Menyukai kompleksitas tinggi dengan formalisasi yang rendah

Adapun menurut pendapat Bygrave (1996), karakter seorang wirausahawan adalah irisan dari berbagai sikap mental positif dan

mempunyai proses yang berasal dari internal maupun eksternal sebagaimana ditampilkan pada gambar 1 dan 2.



Gambar 2.1 Relasi Faktor-faktor pembentuk wirausahawan



Gambar 2.2 Proses pembentukan karakter wirausaha menurut Bygrave

Selain ciri-ciri yang telah dikemukakan di awal, berikut ini akan dijelaskan secara lebih mendalam mengenai karakteristik seorang wirausahawan dari berbagai sumber:

1. Memiliki Kreatifitas Tinggi

Menurut Theodore Levit, kreativitas adalah kemampuan untuk berfikir yang baru dan berbeda. Menurut Levit, kreativitas adalah berfikir sesuatu yang baru (*thinking new thing*), oleh karena itu menurutnya, kewirausahaan adalah berfikir dan bertindak sesuatu yang baru atau berfikir sesuatu yang lama dengan cara-cara baru. Menurut Zimmerer dalam Suryana (2003: 24) mengungkapkan bahwa, ide-ide kreativitas sering muncul ketika wirausaha melihat sesuatu yang lama dan berfikir sesuatu yang baru dan berbeda.

Oleh karena itu, kreativitas adalah menciptakan sesuatu dari yang asalnya tidak ada (*generating something from nothing*). Inovasi adalah kemampuan untuk menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan persolan-persolan dan peluang untuk meningkatkan dan memperkaya kehidupan (*inovation is the ability to apply creative solutions to those problems and opportunities to enhance or to enrich people's live*). Rahasia kewirausahaan adalah dalam menciptakan nilai tambah barang dan jasa terletak pada penerapan kreativitas dan inovasi untuk memecahkan masalah dan meraih peluang yang dihadapi tiap Berinisiatif ialah mengerjakan sesuatu tanpa menunggu perintah. Kebiasaan berinisiatif akan melahirkan kreativitas (daya cipta) setelah itu melahirkan inovasi.

2. Selalu Komitmen dalam Pekerjaan, Memiliki Etos Kerja dan Tanggung Jawab

Seorang wirausaha harus memiliki jiwa komitmen dalam usahanya dan tekad yang bulat di dalam mencurahkan semua perhatiannya pada usaha yang akan digelutinya, didalam menjalankan usaha tersebut seorang wirausaha yang sukses terus memiliki tekad yang menggebu-gebu dan menyala-nyala (semangat

tinggi) dalam mengembangkan usahanya, ia tidak setengah-setengah dalam berusaha, berani menanggung resiko dan bekerja.

3. Mandiri atau Tidak Ketergantungan

Sesuai dengan inti dari jiwa kewirausahaan yaitu 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, maka seorang wirausaha harus mempunyai kemampuan kreatif didalam mengembangkan ide dan pikirannya terutama didalam menciptakan peluang usaha didalam dirinya, dia dapat mandiri menjalankan usaha yang digelutinya tanpa harus bergantung pada orang lain.

Seorang wirausaha harus dituntut untuk selalu menciptakan hal yang baru dengan jalan mengkombinasikan sumber-sumber yang ada disekitarnya, mengembangkan teknologi baru, menemukan pengetahuan baru, menemukan cara baru untuk menghasilkan barang dan jasa yang baru yang lebih efisien, memperbaiki produk dan jasa yang sudah ada, dan menemukan cara baru untuk memberikan kepuasan kepada konsumen.

4. Berani Menghadapi Risiko

Richard Cantillon, orang pertama yang menggunakan istilah *entrepreneur* di awal abad ke-18, mengatakan bahwa wirausaha adalah *seseorang yang menanggung risiko*. Wirausaha dalam mengambil tindakan hendaknya tidak didasari oleh spekulasi, melainkan perhitungan yang matang. Ia berani mengambil risiko terhadap pekerjaannya karena sudah diperhitungkan. Oleh sebab itu, wirausaha selalu berani mengambil risiko yang moderat, artinya risiko yang diambil tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah. Keberanian menghadapi risiko yang didukung komitmen yang kuat, mendorong wirausaha untuk terus berjuang mencari peluang sampai memperoleh hasil. Hasil-hasil itu harus nyata/jelas

dan objektif, dan merupakan umpan balik (*feedback*) bagi kelancaran kegiatannya (Suryana, 2003: 14-15).

Kemauan dan kemampuan untuk mengambil risiko merupakan salah satu nilai utama dalam kewirausahaan. Wirausaha yang tidak mau mengambil risiko akan sukar memulai atau berinisiatif. Menurut Angelita S. Bajaro, “seorang wirausaha yang berani menanggung risiko adalah orang yang selalu ingin jadi pemenang dan memenangkan dengan cara yang baik” (Yuyun Wirasasmita, dalam Suryana, 2003: 21). Wirausaha adalah orang yang lebih menyukai usaha-usaha yang lebih menantang untuk lebih mencapai kesuksesan atau kegagalan daripada usaha yang kurang menantang. Oleh sebab itu, wirausaha kurang menyukai risiko yang terlalu rendah atau terlalu tinggi. Keberanian untuk menanggung risiko yang menjadi nilai kewirausahaan adalah pengambilan risiko yang penuh dengan perhitungan dan realistis. Kepuasan yang besar diperoleh apabila berhasil dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara realistis.

5. Motif Berprestasi Tinggi

Para ahli mengemukakan bahwa seseorang memiliki minat berwirausaha karena adanya motif tertentu, yaitu motif berprestasi (*achievement motive*). Menurut Gede Anggan Suhanda (dalam Suryana, 2003: 32), Motif berprestasi ialah suatu nilai sosial yang menekankan pada hasrat untuk mencapai yang terbaik guna mencapai kepuasan secara pribadi. Faktor dasarnya adalah kebutuhan yang harus dipenuhi. Seperti yang dikemukakan oleh Maslow (1934) tentang teori motivasi yang dipengaruhi oleh tingkatan kebutuhan, sesuai dengan tingkatan pemuasannya, yaitu kebutuhan fisik (*physiological needs*), kebutuhan akan keamanan (*security needs*), kebutuhan harga diri (*esteem needs*), dan kebutuhan akan aktualisasi diri (*self-actualization needs*).

6. Memiliki Perilaku Inovatif Tinggi

Menurut Poppy King (wirausaha muda dari Australia yang terjun ke bisnis sejak berusia 18 tahun), ada tiga hal yang selalu dihadapi seorang wirausaha di bidang apapun, yakni: pertama, *obstacle* (hambatan); kedua, *hardship* (kesulitan); ketiga, *very rewarding life* (imbalan atau hasil bagi kehidupan yang memukau). Sesungguhnya kewirausahaan dalam batas tertentu adalah untuk semua orang. Mengapa? cukup banyak alasan untuk mengatakan hal itu. Pertama, setiap orang memiliki cita-cita, impian, atau sekurang-kurangnya harapan untuk meningkatkan kualitas hidupnya sebagai manusia. Hal ini merupakan semacam "intuisi" yang mendorong manusia normal untuk bekerja dan berusaha. "Intuisi" ini berkaitan dengan salah satu potensi kemanusiaan, yakni daya imajinasi kreatif.

Karena manusia merupakan satu-satunya makhluk ciptaan Tuhan yang, antara lain, dianugerahi daya imajinasi kreatif, maka ia dapat menggunakannya untuk berpikir. Pikiran itu dapat diarahkan ke masa lalu, masa kini, dan masa depan. Dengan berpikir, kita dapat mencari jawaban-jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan penting seperti: Dari manakah aku berasal? Dimanakah aku saat ini? Dan kemanakah aku akan pergi? dan pertanyaan-pertanyaan lainnya.

Menelusuri sejarah pribadi di masa lalu dapat memberikan gambaran mengenai kekuatan dan kelemahan seseorang. Di dalamnya terdapat sejumlah pengalaman hidup: hambatan dan kesulitan yang pernah kita hadapi dan bagaimana kita mengatasinya, kegagalan dan keberhasilan, kesenangan dan keperihan, dan lain sebagainya. Namun, karena semuanya sudah berlalu, maka tidak banyak lagi yang dapat dilakukan untuk mengubah semua itu. Kita harus menerimanya dan memberinya makna yang tepat serta meletakkannya dalam suatu perspektif masa kini dan masa depan (Harefa: 1998).

Masa kini menceritakan situasi nyata dimana kita berada, apa yang telah kita miliki, apa yang belum kita miliki, apa yang kita

nikmati dan apa yang belum dapat kita nikmati, apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab kita dan apa yang menjadi hak asasi kita sebagai manusia, dan lain sebagainya. Dengan menyadari keberadaan kita saat ini, kita dapat bersyukur atau mengeluh, kita dapat berpuas diri atau menentukan sasaran berikutnya, dan seterusnya. Masa depan memberikan harapan, paling tidak demikianlah seharusnya bagi mereka yang beriman berkepercayaan.

7. Selalu Mencari Peluang

Esensi kewirausahaan yaitu tanggapan yang positif terhadap peluang untuk memperoleh keuntungan untuk diri sendiri dan atau pelayanan yang lebih baik pada pelanggan dan masyarakat, cara yang etis dan produktif untuk mencapai tujuan, serta sikap mental untuk merealisasikan tanggapan yang positif tersebut. Pengertian itu juga menampung wirausaha yang pengusaha, yang mengejar keuntungan secara etis serta wirausaha yang bukan pengusaha, termasuk yang mengelola organisasi *nirlaba* yang bertujuan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik bagi pelanggan/masyarakat.

8. Memiliki Jiwa Kepemimpinan

Seorang wirausaha yang berhasil selalu memiliki sifat kepemimpinan, kepeloporan dan keteladanan. Ia selalu ingin tampil berbeda, lebih dahulu, lebih menonjol. Dengan menggunakan kemampuan kreativitas dan inovasi, ia selalu menampilkan barang dan jasa-jasa yang dihasilkannya lebih cepat, lebih dahulu dan segera berada dipasar. Ia selalu menampilkan produk dan jasa-jasa baru dan berbeda, sehingga ia menjadi pelopor yang baik dalam proses produksi maupun pemasaran. Ia selalu memanfaatkan perbedaan sebagai suatu yang menambah nilai. Karena itu, perbedaan bagi seseorang yang memiliki jiwa kewirausahaan merupakan sumber pembaharuan untuk menciptakan nilai. Ia selalu ingin bergaul untuk mencari peluang,

terbuka untuk menerima kritik dan saran yang kemudian dijadikan peluang. Leadership Ability adalah kemampuan dalam kepemimpinan. Wirausaha yang berhasil memiliki kemampuan untuk menggunakan pengaruh tanpa kekuatan (power), seorang pemimpin harus memiliki taktik mediator dan negotiator daripada diktator.

9. Memiliki Kemampuan Manajerial

Salah satu jiwa kewirausahaan yang harus dimiliki seorang wirausaha adalah kemampuan untuk memanagerial usaha yang sedang digelutinya, seorang wirausaha harus memiliki kemampuan perencanaan usaha, mengorganisasikan usaha, visualisasikan usaha, mengelola usaha dan sumber daya manusia, mengontrol usaha, maupun kemampuan mengintegrasikan operasi perusahaan-nya yang kesemuanya itu adalah merupakan kemampuan managerial yang wajib dimiliki dari seorang wirausaha, tanpa itu semua maka bukan keberhasilan yang diperoleh tetapi kegagalan usaha yang diperoleh.

10. Memiliki Kerampilan Personal

Wirasahawan andal mempunyai beberapa ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Percaya diri dan mandiri yang tinggi untuk mencari penghasilan dan keuntungan melalui usaha yang dilaksanakannya.
- b. Mau dan mampu mencari dan menangkap peluang yang menguntungkan dan memanfaatkan peluang tersebut.
- c. Mau dan mampu bekerja keras dan tekun untuk menghasilkan barang dan jasa yang lebih tepat dan efisien.
- d. Mau dan mampu berkomunikasi, tawar menawar dan musyawarah dengan berbagai pihak, terutama kepada pembeli.
- e. Menghadapi hidup dan menangani usaha dengan terencana, jujur, hemat, dan disiplin.

- f. Mencintai kegiatan usahanya dan perusahaannya secara lugas dan tangguh tetapi cukup luwes dalam melindunginya.
- g. Mau dan mampu meningkatkan kapasitas diri sendiri dan kapasitas perusahaan dengan memanfaatkan dan memotivasi orang lain (*leadership/ managerialship*) serta melakukan perluasan dan pengembangan usaha dgn resiko yang moderat.

B.Faktor-Faktor yang Menyebabkan Kegagalan Wirausaha

Menurut Zimmerer (dalam Suryana, 2003: 44-45) ada beberapa faktor yang menyebabkan wirausaha gagal dalam menjalankan usaha barunya:

1. Tidak kompeten dalam manajerial. Tidak kompeten atau tidak memiliki kemampuan dan pengetahuan mengelola usaha merupakan faktor penyebab utama yang membuat perusahaan kurang berhasil.
2. Kurang berpengalaman baik dalam kemampuan mengkoordinasikan, keterampilan mengelola sumber daya manusia, maupun kemampuan mengintegrasikan operasi perusahaan.
3. Kurang dapat mengendalikan keuangan. Agar perusahaan dapat berhasil dengan baik, faktor yang paling utama dalam keuangan adalah memelihara aliran kas. Mengatur pengeluaran dan penerimaan secara cermat. Kekeliruan dalam memelihara aliran kas akan menghambat operasional perusahaan dan mengakibatkan perusahaan tidak lancar.
4. Gagal dalam perencanaan. Perencanaan merupakan titik awal dari suatu kegiatan, sekali gagal dalam perencanaan maka akan mengalami kesulitan dalam pelaksanaan.
5. Lokasi yang kurang memadai. Lokasi usaha yang strategis merupakan faktor yang menentukan keberhasilan usaha
6. Kurangnya pengawasan peralatan. Pengawasan erat kaitannya dengan efisiensi dan efektivitas. Kurang pengawasan dapat mengakibatkan penggunaan alat tidak efisien dan tidak efektif.

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

Berikut ini ditampilkan mengenai karakteristik profil dari seorang wirausahawan yang sukses dan gagal.

Tabel 2.2. Profil Wirausaha Sukses

No	Karakteristik Profil	Ciri Wirausaha Sukses yang Menonjol
1	Percaya Diri	Mengendalikan tingkat percaya dirinya tinggi dalam mencapai sukses
2	Pemecahan Masalah	Cepat mengenali dan memecahkan masalah yang dapat menghalangi kemampuan tujuannya
3	Berprestasi Tinggi	Bekerja keras dan bekerja sama dengan para ahli untuk meperoleh prestasi
4	Pengambilan Resiko	Bekerja keras dan bekerja sama dengan para ahli untuk memperoleh prestasi
5	Ikatan Emosi	Tidak akan memperbolehkan hubungan emosional yang mengganggu suksesnya usaha
6	Pencari Status	Tidak akan memperbolehkan hubungan emosional yang mengganggu misi suksesnya usaha
7	Tingkat Energi Tinggi	Berdedikasi tinggi dan bekerja tanpa menghitung waktu untuk membangun usaha

Tabel 2.3. Profil Wirausaha Gagal

No	Karakteristik Profil	Ciri Wirausaha Gagal yang Menonjol
1	Dedikasi	Meremehkan waktu dan dedikasi dalam memulai usaha
2	Pengendalian Usaha dan Bisnis	Gagal mengendalikan aspek utama usaha atau bisnis.
3	Pengamatan Manajemen	Pemahaman umum terhadap disiplin manajemen rata-rata kurang.
4	Pengelolaan Piutang	Menimbulkan masalah arus kas buruk mereka dengan kurangnya perhatian akan piutang
5	Memperluas Usaha Berlebihan	Memulai perluasan usaha yang belum siap
6	Perencanaan Keuangan	Meremehkan kebutuhan usaha
7	Lokasi Usaha	Lokasi yan buruk
8	Pembelanjaan Besar	Menimbulkan pengeluaran awal yang tinggi

Uji Kompetensi

1. Jelaskan faktor-faktor pembentuk karakter wirausahawan.
2. Menurut Bygrave karakter wirasusahawan itu adalah irisan dari berbagai komponen yaitu komponen internal dan eksternal. Jelaskan komponen-komponen tersebut.
3. Banyak orang cepat sukses menjadi seorang pengusaha dan banyak juga yang sulit untuk meraih sukses (gagal). Faktor-faktor apa saja yang menjadi penyebab seseorang tersebut gagal?
4. Jelaskan karakter wirausahawan sukses.
5. Identifikasi perbedaan antara wirausahawan sukses dan wirausahawan gagal.
6. Jeaskan profil wirausaha sukses dan wirausaha gagal.

BAB 3

MENENTUKAN PELUANG USAHA

A. Menemukan Peluang Usaha

Peluang usaha bersumber dari adanya kebutuhan dari individu atau masyarakat. Oleh karena itu jika ingin mulai mewujudkan berwirausaha, hendaknya terlebih dahulu menjawab pertanyaan “Apakah yang menjadi kebutuhan masyarakat atau kebanyakan anggota masyarakat saat ini atau di masa yang akan datang?”. Untuk memahami kebutuhan masyarakat diperlukan suatu diagnosa terhadap lingkungan usaha secara keseluruhan, yang meliputi faktor ekonomi, politik, pasar, persaingan, pemasok, teknologi, sosial dan geografi.

Lingkungan usaha senantiasa berubah setiap saat, bahkan perubahannya cukup pesat dan seiring dengan itu terjadi pula perubahan kebutuhan masyarakat. Untuk menemukan peluang usaha yang prospektif seharusnya kita sebagai wirausahawan senantiasa mencari informasi yang terkait dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan masyarakat. Sumber informasi dapat diperoleh dari instansi/lembaga pemerintah, media massa, pasar atau mungkin melalui wawancara dengan konsumen. Jadi, peluang senantiasa ada karena perubahan-perubahan terus berlangsung baik di tingkat individu, maupun ditingkat masyarakat. Kemampuan kita melihat peluang sangat tergantung dari informasi yang kita peroleh tentang faktor lingkungan usaha.

Berangkat dari pertanyaan di atas dengan memanfaatkan potensi diri kita, maka dalam menemukan peluang usaha yang cocok, kita dapat menggunakan dua pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan *in-side-out* (dari dalam ke luar) bahwa keberhasilan akan dapat diraih dengan memenuhi kebutuhan yang ada saat ini.
2. Pendekatan *out-side-in* (dari luar ke dalam) bahwa keberhasilan akan dapat diraih dengan menciptakan kebutuhan.

B. Memilih Lapangan Usaha dan Mengembangkan Gagasan Usaha

Setelah mengetahui kebutuhan masyarakat dan berhasil menemukan berbagai lapangan usaha dan gagasan usaha, maka langkah berikutnya adalah menjawab pertanyaan: *“Manakah di antara lapangan usaha dan gagasan-gagasan usaha tersebut yang paling tepat dan cocok untuk saya?”* Pertanyaan ini sangat tepat, mengingat setiap orang memiliki potensi diri yang berbeda-beda. Tentunya dalam memilih lapangan usaha dan mengembangkan gagasan usaha, kita perlu menyesuaikan dengan potensi diri yang kita miliki. Kekeliruan dalam memilih yang disebabkan karena ketidakcocokan atau ketidaksesuaian pada akhirnya akan mendatangkan kesulitan atau bahkan kegagalan di kemudian hari.

Telah banyak fakta yang dapat dikemukakan, bahwa masih banyak wirausahawan yang memulai usahanya dengan melihat keberhasilan orang lain dalam menjalankan usahanya (*latah* atau ikut-ikutan). Pada hal belum tentu orang lain berhasil dalam suatu lapangan usaha, kita juga dapat berhasil dengan lapangan usaha yang sama. Mungkin saja orang lain berhasil karena potensi diri yang dimilikinya cocok dengan lapangan usaha tersebut dan kemampuan dia untuk mengakses informasi terkait dengan usaha yang dijalankannya. Bisa saja kita mengikuti orang yang telah berhasil dalam suatu lapangan usaha, namun kita perlu memiliki nilai lebih dari aspek kualitas yang kita tawarkan kepada konsumen. Namun kemampuan menawarkan aspek kualitas yang lebih tetap juga terkait dengan potensi diri yang kita miliki.

Memilih lapangan usaha, kita perlu kembali melihat dan mengkaji kondisi internal kita dan kondisi eksternal dimana usaha kita jalankan, karena faktor internal dan eksternal ini akan sangat menentukan kesuksesan kita dalam menjalankan usaha. Faktor internal yang dimaksud seperti penguasaan sumberdaya (lahan, bangunan, peralatan dan finansial), penguasaan teknis atau keterampilan, penguasaan manajemen dan jejaring sosial yang kita miliki atau faktor internal lebih pada asset yang kita miliki dalam menjalankan usaha. Sedangkan faktor eksternal seperti peraturan

pemerintah, tingkat permintaan dan penawaran, persaingan, resiko dan prospek ekonomi baik lokal, regional, nasional maupun global dalam arti lain bahwa faktor eksternal ini adalah faktor yang mendukung dari faktor internal tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka langkah awal yang perlu kita lakukan adalah menginventarisir berbagai jenis lapangan usaha dan gagasan produk yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia. Kehidupan manusia dapat berkualitas ketika semua komponen kebutuhannya terpenuhi. Komponen dan struktur kualitas kehidupan manusia digambarkan oleh Suryana (2007) sebagaimana digambarkan pada Tabel berikut ini:

Tabel 3.1. Kebutuhan Manusia

Kebutuhan Manusia	Aktifitas	Input	Sarana	Hasil Capaian
Fisik	Makan, minum, olahraga, tidur	Makanan, minuman, obat-obatan	Peralatan makan, olahraga, rumah, gedung	Jasmani yang sehat, segar, kuat, aman
Mental-Rasional	belajar, membaca, meneliti	Informasi, pengetahuan, konsep, rumus	Alat-alat audio, Visual, buku, Media dan alat tulis	Manusia rasional: Berpengetahuan Objektif,-netral, -kritis
Psiko Sosial	bergaul, bertema, bermain	Isyarat, lambang bahasa, etika, estetika, nilai dan norma	alat-alat transportasi dan komunikasi	Manusia sosial: Berstatus, Populer, Matang.
Psiko Personal	refleksi, introspeksi	Imaji, mimpi, bisikikan nurani dan suara-suara	Pena, kertas, ruang, sunyi,	manusia berkepribadian, utuh, baik
Spiritual	meditasi, berdoa, puasa, sholat dll	Alam, Ilham, Wahyu,puisi, seni dan lainnya.	masjid, gereja, kitab suci dan benda-benda simbolik	manusia yang: instituf, shaleh, religius, humanis

Mungkin dari langkah awal tadi, kita telah menemukan ratusan atau bahkan ribuan gagasan usaha. Untuk memperkecil pilihan dalam melakukan analisis berikutnya, maka kita harus menyeleksi berbagai jenis gagasan usaha yang telah kita lakukan pada langkah pertama tadi. Gagasan usaha yang dipilih adalah gagasan yang memiliki prospek secara ekonomi yang dapat berupa pertimbangan bahwa produk yang dihasilkan merupakan kebutuhan vital bagi manusia dengan tingkat permintaan dan harga yang relatif memadai.

Selanjutnya alternatif pilihan lebih diperkecil lagi dengan memilih beberapa gagasan usaha dengan mempertimbangkan potensi diri (faktor internal) kita. Hasil akhir dari langkah-langkah yang telah kita lakukan akan diperoleh beberapa gagasan usaha yang telah terurut berdasarkan prioritasnya. Agar pilihan kita lebih aman dan dapat dikuasai dengan baik, maka perlu dilakukan Analisis. Kembali dengan mempertimbangkan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan yang kita miliki jika kita memilih gagasan usaha yang bersangkutan, dan faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang akan dihadapi jika kita menjatuhkan pilihan pada gagasan usaha yang bersangkutan. Analisis ini sering dikenal dengan analisis *SWOT*. Bukan tidak mungkin, setelah melakukan langkah analisis ini, kita akan menjatuhkan pilihan pada gagasan usaha yang menjadi prioritas kedua atau ketiga dari hasil analisis sebelumnya.

Uji Kompetensi

1. Banyak inspirasi yang dikembangkan menjadi ide bisnis tetapi ide tersebut gagal diwujudkan dalam bisnis yang berkelanjutan atau survive. Jelaskan masalah dan kendalanya.
2. Bagaimana menemukan menentukan peluang usaha di sekitar kita.?
3. Sebutkan dan jelaskan dua pendekatan yang digunakan dalam menemukan peluang usaha.
4. Bagaimana cara memilih lapangan usaha dan mengembangkan gagasan usaha ?
5. Buatlah sebuah ide bisnis disertai dengan analisis kekuatan dari ide bisnis tersebut.

BAB 4

KETEGASAN DALAM ASPEK PRODUKSI

A. Definisi Produksi

Berbagai literatur tentang produksi mendefinisikan produksi dengan gaya pengungkapan yang berbeda-beda. Istilah produksi sering digunakan dalam suatu organisasi untuk menghasilkan suatu keluaran atau output, baik berupa barang maupun jasa. Produksi dari sudut pandang kegiatan penciptaan produk seperti yang dikemukakan oleh Assauri (1993) bahwa produksi merupakan kegiatan untuk menciptakan atau menambah kegunaan barang atau jasa. Demikian pula definisi yang dikemukakan oleh Reksohadiprojo dan Gitosudarmo (2003) bahwa produksi adalah kegiatan untuk menghasilkan barang-barang dan jasa-jasa sesuai dengan kehendak konsumen dalam hal jumlah, kualitas, harga serta waktu.

Produksi tidak hanya menciptakan produk sebagai keluaran (*output*), namun juga menggunakan berbagai faktor produksi sebagai masukan (*input*). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Prawirosentono (1997) bahwa produksi adalah membuat atau menghasilkan produksi suatu barang dari berbagai bahan lain. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sofyan (1999) bahwa produksi diartikan sebagai suatu kegiatan atau proses yang mentransformasikan masukan menjadi keluaran atau dengan pengertian bahwa produksi mencakup setiap proses yang mengubah masukan menjadi keluaran yang berupa barang dan jasa.

Produksi sebagai suatu proses, diartikan sebagai cara, metode ataupun teknik bagaimana produksi itu dilaksanakan atau suatu kegiatan untuk menciptakan dan menambah kegunaan (*Utility*) suatu barang dan jasa. Ahyari (1990) mengemukakan bahwa proses produksi adalah suatu cara, metode ataupun teknik menambah kegunaan suatu barang dan jasa dengan menggunakan faktor produksi yang ada.

Melihat berbagai definisi yang telah diungkapkan di atas, maka dapat dirumuskan bahwa proses produksi dalam konteks kewirausahaan adalah merupakan kegiatan untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan faktor-faktor produksi seperti tenaga kerja, mesin, bahan baku dan dana, agar menghasilkan produk yang dibutuhkan dan sesuai dengan yang diharapkan oleh konsumen.

B. Kebutuhan Proses Produksi

Sebelum melaksanakan proses produksi terlebih dahulu perlu dirancang kebutuhan sarana dan prasarana yang akan digunakan dalam menghasilkan produk, sarana dan prasarana inilah yang sering disebut sebagai input produksi yang meliputi bahan, tenaga kerja, mesin/peralatan, lokasi dan biaya (uang).

1. Bahan Baku

Dalam menyusun kebutuhan bahan baku untuk digunakan dalam proses produksi harus mengacu pada karakteristik produk yang akan dihasilkan. Misalnya saja, jika berdasarkan analisis yang telah dilakukan terhadap pasar produk yang akan dihasilkan, konsumen menginginkan produk yang rasanya manis dan berwarna merah, tentunya bahan yang dibutuhkan dalam proses produksi adalah gula dan pewarna merah. Dengan demikian, kualitas produk yang akan dihasilkan sesuai dengan permintaan konsumen, sangat ditentukan oleh kualitas bahan baku yang digunakan. Ini yang menjadi alasan mengapa perusahaan perlu melakukan penanganan bahan baku, terutama dalam mengendalikan kualitas untuk menghasilkan produk yang berkualitas.

Pengendalian dalam pengadaan bahan baku terutama pada perusahaan-perusahaan yang memanfaatkan hasil-hasil pertanian primer sebagai bahan bakunya sangat penting untuk dilakukan, karena hasil pertanian primer memiliki ciri yang apabila tidak dikendalikan akan mendatangkan kerugian bagi perusahaan. Ciri-ciri produk hasil pertanian primer adalah bersifat musiman,

mudah rusak, banyak menggunakan tempat dan sumbernya terpecah-pecah. Hal ini yang perlu ditekankan dan dipahami, karena mengingat gagasan-gagasan produk yang diajukan oleh peserta mata kuliah Kewirausahaan-1 di Fakultas Pertanian umumnya berbahan baku hasil pertanian.

Jenis bahan yang digunakan oleh perusahaan dalam proses produksinya dapat dibedakan menjadi *bahan langsung* dan *bahan tak langsung*. *Bahan langsung* adalah bahan yang digunakan dalam proses produksi dan terikat atau menjadi bagian dalam produk. Sedangkan *bahan tak langsung* adalah bahan yang bukan atau tidak menjadi bagian dalam produk, namun sangat diperlukan untuk mendukung produksi.

Agar produksi dapat berjalan lancar, maka dalam pemilihan bahan baku yang akan digunakan setidaknya memenuhi syarat:

a. Kualitasnya Baik

Sebagaimana yang telah dikemukakan, bahwa untuk memperoleh kualitas produk yang baik, diperlukan bahan yang juga berkualitas baik. Selain itu, penggunaan bahan baku yang berkualitas memungkinkan untuk melakukan penyimpanan dalam jangka waktu yang lama. Dengan demikian, perusahaan dapat melakukan pembelian dalam yang besar, sehingga interval pembelian dapat diperjarang yang berarti dapat menekan biaya pengangkutan. Selain itu biasanya perusahaan akan harga bahan yang relatif rendah dari pemasok jika pembelian dilakukan dalam jumlah yang besar. Ini berarti perusahaan dapat menekan biaya pembelian.

Agar kualitas bahan baku yang dipasok oleh perusahaan dapat terjamin, maka beberapa hal yang perlu dilakukan, antara lain penyeleksian sumber bahan baku, pemeriksaan saat proses pembelian, penanganan saat pengangkutan, pemeriksaan saat penerimaan di perusahaan, penanganan dalam penyimpanan dan tentunya pemeriksaan sebelum diproses. Dengan upaya-upaya ini, perusahaan dapat menghindari penggunaan bahan baku yang kurang

berkualitas, sehingga proses produksi akan dapat dipertahankan pada tingkat tertentu sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b. Mudah Diperoleh

Selain aspek kualitas, kelancaran proses produksi juga sangat ditentukan oleh ketersediaan bahan baku dari aspek kuantitas dan kontinuitasnya. Ini berartibahwa bahan baku yang dibutuhkan dalam memproduksi harus dapat diperoleh setiap saat dalam jumlah yang sesuai dengan kebutuhan.

Perusahaan yang menggunakan bahan baku dari hasil pertanian primer sering menghadapi kendala dalam perolehan bahan baku karena produksinya bersifat musiman dan sumbernya terpecah-pecah. Malah tidak jarang kita temui, proses produksi menjadi terhenti hanya karena keterbatasan atau malah ketiadaan bahan baku yang dapat diolah. Keterbatasan bahan baku karena produksinya yang bersifat musiman dan sumbernya terpecah-pecah dapat diantisipasi dengan pembelian dalam jumlah yang besar yang ditindaklanjuti dengan penggunaan teknologi penyimpanan dan/atau pengolahan agar dapat disimpan selama di luar musim.

c. Mudah Diolah

Bahan baku yang digunakan sedapat mungkin mudah diolah, karena bahan baku yang sulit diolah biasanya memiliki konsekuensi terhadap biaya produksi dan pada akhirnya juga akan berpengaruh pada harga jual produk. Apabila bahan baku dapat diolah dengan mudah, kemungkinan besar biaya produksi akan lebih ringan ketimbang pengolahan bahan baku tersebut dilakukan dengan peralatan yang sulit dicari atau harganya mahal atau harus diolah di tempat/perusahaan lain.

Sebagai contoh, apabila perusahaan menggunakan bahan baku tepung beras, maka lebih baik perusahaan membeli bahan yang telah berbentuk tepung beras daripada membeli beras yang kemudian diolah sendiri menjadi tepung beras. Jika

dengan pertimbangan tingkat kebutuhan bahan yang cukup besar dalam sekali proses produksi serta kontinuitas proses produksi, perusahaan dapat mengadakan mesin pengolahan (mesin penepungan, misalnya). Tentunya dalam hal ini diperlukan biaya investasi untuk pengadaannya, namun sebelumnya perlu dipertimbangkan apakah mengolah sendiri bahan baku lebih menguntungkan dibandingkan dengan pengolahan diserahkan kepada tempat/ perusahaan lain.

d. Harga yang Relatif Murah

Bahan baku yang akan digunakan dalam proses produksi sedapat mungkin juga harus relatif murah. Dalam artian bahwa bahan baku yang dibutuhkan harganya tidak melebihi harga yang berlaku di pasaran secara umum. Konsekuensi dari tingkat harga bahan baku yang murah tentunya pada tingkat biaya produksi yang rendah dan pada akhirnya harga jual dapat lebih rendah dibandingkan dengan pesaing.

Sebagaimana yang telah dikemukakan bahwa salah satu hal yang perlu dipertimbangkan dalam pengadaan bahan baku adalah kemudahan dalam perolehannya. Hal ini berarti bahwa penentuan sumber (pemasok) bahan tersebut menjadi hal yang penting untuk dipikirkan. Sumber bahan akan berpengaruh terhadap biaya pengangkutan dan pada akhirnya akan berpengaruh pula pada biaya produksi dan harga jual produk. Semakin dekat sumber bahan akan semakin baik. Namun apabila dalam keadaan tertentu, sumber bahan berada jauh dari lokasi, tentunya harus mencari alternatif lain agar dapat menekan biaya, seperti membeli dalam jumlah yang besar untuk memotong intensitas pembelian tetapi dengan syarat bahan tersebut dapat disimpan dalam waktu yang relatif lama tanpa mengurangi kualitas.

Perlu diingat bahwa persaingan juga terdapat dalam pembelian bahan baku. Perusahaan tidak hanya sendiri sebagai pengguna bahan baku tertentu, ada pula perusahaan lain yang memproduksi produk yang sama atau berbahan baku yang

sama. Dalam menghadapi persaingan memperoleh bahan baku yang dibutuhkan agar ketersediaan bahan baku yang dibutuhkan dapat terjamin baik kuantitas, kualitas maupun kuantitasnya, perusahaan dituntut untuk mencari sumber bahan baku yang dapat diandalkan. Salah satu cara yang dapat ditempuh untuk menjamin ketersediaan bahan baku adalah mengembangkan hubungan baik dengan pemasok dengan senantiasa menjalin komunikasi yang intensif.

Pengenalan terhadap pemasok secara pribadi akan dapat membantu perolehan bahan yang dibutuhkan di saat-saat kondisi ketersediaan bahan dalam kekurangan. Hubungan baik dengan pemasok perlu pula senantiasa dipelihara, karena pemasok bahan juga dapat menjadi sumber informasi penting mengenai pesaing (yang juga memasok bahan dari pemasok), harga, perkembangan desain produk, teknologi dan sebagainya. Jika perusahaan kekurangan dana untuk pengadaan bahan baku, hubungan yang telah dijalin dapat membantu pembelian dengan sistem kredit yang mungkin tanpa batas.

Dalam pengadaan bahan baku perlu pula diusahakan menetapkan dua atau lebih pemasok untuk setiap bahan yang dibutuhkan. Selain untuk menjamin ketersediaan, ada kecenderungan pemasok akan memberikan pelayanan yang terbaik dengan tingkat harga yang sesuai kepada perusahaan, karena mereka tahu bahwa perusahaan tidak hanya membeli bahan dari satu pemasok. Diantara pemasok juga terdapat persaingan dalam merebut pelanggan, dan tentunya mereka juga ingin unggul dalam persaingan dengan memberikan pelayanan yang terbaik pada pelanggannya.

Selain mengandalkan pemasok, perusahaan dapat pula menyediakan sendiri bahan-bahan tertentu yang merupakan bagian yang terbesar dari komponen produk yang dihasilkan. Dengan menyediakan sendiri bahan akan memudahkan perusahaan dalam memenuhi persyaratan yang diperlukan

dalam pengadaan bahan baku, sebagaimana yang telah diungkapkan di atas. Sebagai contoh, jika perusahaan menghasilkan produk keripik pisang, mungkin perlu dipertimbangkan mengusahakan kebun pisang yang dapat berfungsi sebagai kebun inti. Fungsinya tidak hanya sebagai pemasok utama bahan baku, tetapi juga dapat berfungsi sebagai penyelamat di saat bahan baku sulit diperoleh dari pemasok.

2. Biaya Produksi

Biaya dapat didefinisikan sebagai pengorbanan atau pengeluaran ekonomis yang diperlukan untuk memperoleh produk (barang dan /atau jasa). Atau pengeluaran yang dilakukan di masa sekarang untuk mendapatkan manfaat pada masa yang akan datang, dimana pengeluaran atau pengorbanan tersebut dapat diduga serta dapat dihitung secara kuantitatif dan tidak dapat dihindarkan.

Biaya produksi terdiri atas 2 (dua) bagian besar dengan penggolongan biayanya masing-masing diuraikan, sebagai berikut:

a. Biaya menurut perilaku yang terdiri dari:

Biaya tetap, merupakan biaya yang besar kecilnya tidak tergantung pada besar kecilnya produksi dan dalam periode tertentu jumlahnya tetap. Misalnya biaya untuk gaji tenaga kerja tetap, penyusutan alat, pajak lahan dan sebagainya.

Biaya tidak tetap, merupakan biaya yang besar kecilnya berhubungan langsung dengan besarnya produksi atau dengan kata lain biaya yang dalam periode tertentu jumlahnya dapat berubah tergantung pada tingkat produksi yang dihasilkan. Misalnya biaya untuk pembelian bahan baku, biaya upah tenaga kerja borongan, dan sebagainya.

b. Biaya menurut jenis yang terdiri dari:

Biaya langsung (pokok), merupakan biaya yang langsung terikat atau menjadi bagian pokok dari produk yang

dihasilkan. Biaya yang digolongkan dalam jenis ini adalah biaya bahan langsung dan tenaga kerja langsung.

Biaya tidak langsung, merupakan biaya yang secara tidak digunakan untuk menghasilkan produk atau biaya yang terikat bukan pada bagian pokok dari produk yang dihasilkan. Biaya yang digolongkan dalam jenis ini adalah biaya bahan tidak langsung dan tenaga kerja tidak langsung.

Biaya administrasi/umum, merupakan biaya yang dikeluarkan untuk keperluan administrasi kantor perusahaan dan umum. Misalnya biaya untuk menggaji pimpinan dan pegawai, sewa kantor, perlengkapan kantor dan sebagainya.

3. Proses produksi

Dihasilkannya produk sesuai dengan jumlah dan mutu yang diharapkan oleh pasar dan perusahaan, selain ditentukan oleh input sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, juga sangat ditentukan oleh kegiatan yang dilaksanakan selama proses pembuatan produk berlangsung yang dikenal dengan istilah proses produksi. Proses produksi melalui beberapa tahapan yang merupakan aktifitas menyeluruh yang dilakukan oleh tenaga kerja produksi yang membuat produk, tahapan-tahapan ini disebut tahapan produksi. Tahapan-tahapan produksi yang tersusun secara teratur disebut aliran produksi.

Penggolongan proses produksi berkaitan dengan sifat dan jenis masukan yang digunakan dan produk yang akan dihasilkan. Olehnya itu, proses produksi dapat dibedakan atas:

- a. Proses produksi berdasarkan wujudnya, terdiri atas:
 - 1) Proses kimiawi, yaitu proses pengolahan bahan menjadi produk dengan mendasarkan pada sifat kimiawi bahan yang diolah.
 - 2) Proses mengubah bentuk, yaitu proses pengolahan bahan menjadi produk jadi atau setengah jadi dengan cara mengubah bentuk bahan menjadi bentuk yang lebih bermanfaat.

- 3) Proses perakitan, yaitu proses menggabungkan komponen-komponen produk menjadi produk yang lebih bermanfaat.
 - 4) Proses transportasi, yaitu proses memindahkan sumber atau produk dari tempat asal ke tempat dimana produk tersebut dibutuhkan.
- b. Proses produksi berdasarkan tipenya, terdiri atas:
- 1) Proses berkesinambungan, dimana arus masukan berlangsung terus melalui sistem produksi yang telah distandarisasi untuk menghasilkan produk yang homogen. Bentuk produk yang dihasilkan bersifat standar dan tidak tergantung pada spesifikasi pemesan. Tujuan produksi umumnya untuk persediaan kemudian dipasarkan.
 - 2) Proses terputus-putus, proses yang biasanya menghasilkan produk yang berbeda beda, prosedur yang berbeda-beda dan bahkan kadang dengan masukan yang berbeda-beda. Bentuk produknya disesuaikan dengan pesanan konsumen. Tujuan produksi adalah untuk melayani pesanan konsumen.

4. Pengendalian Produksi

Setelah menentukan spesifikasi produk yang akan dihasilkan, merancang proses dan sistem produksi, maka perlu mengorganisasikan seluruh sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan untuk pengendalian produksi. Pengendalian produksi, meliputi:

- a. Pengendalian pembelian, agar pembelian yang dilakukan oleh perusahaan terkait dengan proses produksi lebih efisien (hemat biaya). Dalam pengendalian pembelian ini melibatkan beberapa faktor yang saling terkait, yaitu kuantitas, kualitas, harga, waktu dan pelayanan.
- b. Pengendalian Persediaan, perlu dilakukan agar biaya yang dikeluarkan untuk penyimpanan dapat dikendalikan.

- c. Pengendalian produksi, agar proses produksi dapat berjalan lancar, tepat waktu dan menghasilkan produk dalam kuantitas dan kualitas yang sesuai dengan yang direncanakan.
- d. Pengendalian Kualitas, yang dilakukan pada setiap tahapan proses yang bertujuan untuk mencegah adanya penyimpangan terhadap standar kualitas produk yang telah ditetapkan (*quality control*).

C. Penutup

Komponen-komponen dalam sistem produksi yang terdiri dari input, proses dan output. Dengan demikian, dalam merancang sistem produksi perusahaan, ketiga komponen ini dijadikan sebagai pedoman. Langkah awal yang dilakukan dalam merancang suatu sistem produksi adalah perumusan tujuan secara jelas yang menuntut perusahaan telah menetapkan spesifikasi produk sesuai keinginan konsumen pasar sasaran. Selanjutnya menentukan input yang meliputi bahan, tenaga kerja, mesin/peralatan, lokasi dan biaya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk sesuai yang ditetapkan pada langkah awal tadi. langkah berikutnya adalah menentukan proses produksi yang akan digunakan untuk menghasilkan produk. Upaya-upaya yang dilakukan dengan melibatkan komponen-komponen sistem produksi tersebut perlu senantiasa dikendalikan agar apa yang diharapkan dalam proses produksi dapat tercapai.

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kebutuhan input seperti bahan baku, tenaga kerja, mesin/peralatan, lokasi dan biaya hanya dapat dibuat perencanaannya ketika jenis produk yang akan dihasilkan beserta spesifikasinya telah ditetapkan.

Uji Kompetensi

1. Ada beberapa perusahaan yang tidak selalu berbasis pada aspek produksi, ada jenis-jenis bisnis yang basisnya berbeda. Sebutkan dan jelaskan basis bisnis selain basis produksi.
2. Agar produksi dapat berjalan lancar, maka dalam pemilihan bahan baku yang akan digunakan setidaknya memenuhi syarat. Sebutkan dan jelaskan syarat tersebut.
3. Jelaskan pengertian dari proses produksi.
4. Sebutkan dan jelaskan macam-macam biaya yang ada dalam proses produksi.
5. Jelaskan pengertian dari pengendalian produksi.
6. Buatlah dan Identifikasi biaya yang dibutuhkan dalam pembuatan rencana bisnis yang anda kembangkan.

BAB 5

KOMUNIKASI DAN INTERPERSONAL SKILL: KOMUNIKASI

A. Pengertian Komunikasi

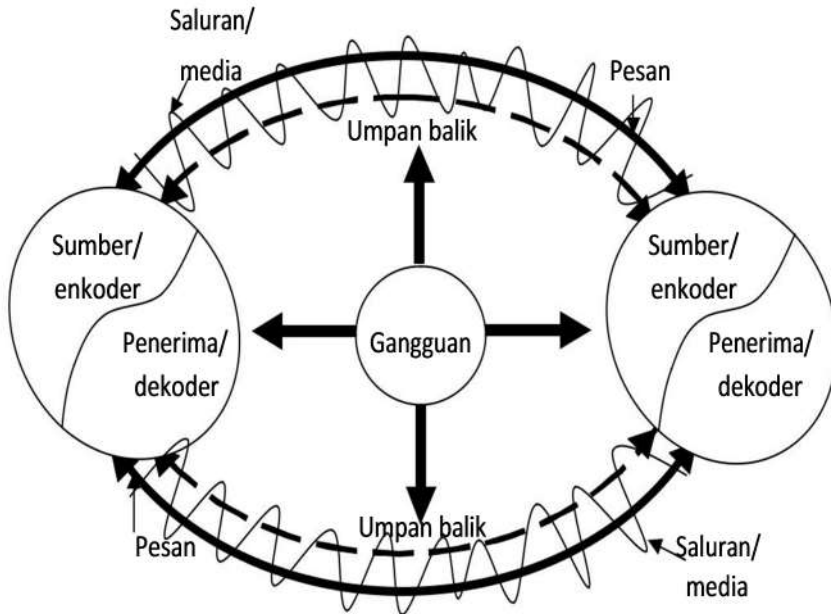
Kata atau istilah komunikasi berasal dari bahasa Inggris yaitu “*Communication*”. Secara etimologis atau menurut asal katanya adalah dari bahasa Latin *communicatus*, dan perkataan ini bersumber pada kata *communis*. Kata *communis* memiliki makna ‘berbagi’ atau ‘menjadi milik bersama’ yaitu suatu usaha yang memiliki tujuan untuk kebersamaan atau kesamaan makna.

Komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu atau untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku, baik langsung secara lisan maupun tidak langsung melalui media. Proses penyampaian bentuk interaksi gagasan kepada orang lain dan proses penciptaan arti terhadap gagasan atau ide yang disampaikan, baik sengaja maupun tidak disengaja.

Pengertian komunikasi sudah banyak didefinisikan oleh banyak orang, yaitu jumlahnya sebanyak orang yang mendefinisikannya. Dari banyak pengertian tersebut jika dianalisis pada prinsipnya dapat disimpulkan bahwa komunikasi mengacu pada tindakan, oleh satu orang atau lebih, yang mengirim dan menerima pesan yang terdistorsi oleh gangguan (*noise*), terjadi dalam suatu konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik.

Komunikasi mempunyai peranan yang penting dalam membangun kepercayaan kepada masyarakat atau pelanggan. Terlebih lagi dalam dunia usaha atau bisnis, seni dalam berkomunikasi diperlukan untuk menarik minat para pelanggan. Komunikasi ini tidak serta merta berhadapan langsung kepada orang lain atau disebut dengan komunikasi verbal akan tetapi komunikasi juga bisa dalam pemberian pesan kepada orang lain dengan petunjuk fisik atau non verbal. Gambar dibawah ini menjelaskan apa yang

dapat kita namakan model universal komunikasi yang mengandung unsur-unsur dalam setiap tindakan komunikasi, terlepas dari apakah hal itu bersifat intrapribadi, antarpribadi, kelompok kecil, pidato terbuka, atau komunikasi massa.



Gambar 5.1 Model Komunikasi

B. Komponen Komunikasi

Ada beberapa komponen komunikasi sebagai berikut:

1. Lingkungan komunikasi

Lingkungan (konteks) komunikasi setidaknya-tidaknya memiliki 3 (tiga) dimensi di antaranya:

- a. Fisik, adalah ruang di mana komunikasi berlangsung nyata atau berwujud.
- b. Sosial-psikologis, misalnya tata hubungan status di antara pihak yang terlibat, peran yang dijalankan orang dan aturan budaya masyarakat di mana orang-orang berkomunikasi. Lingkungan atau konteks ini mencakup rasa persahabatan atau permusuhan, formalitas atau informalitas, serius atau senda gurau.

c. *Temporal* (waktu), mencakup waktu dalam hitungan jam, hari, atau sejarah di mana komunikasi berlangsung.

Ketiga (3) dimensi lingkungan ini saling berinteraksi; yaitu masing-masing mempengaruhi dan dipengaruhi oleh yang lain. Sebagai contoh, terlambat memenuhi janji dengan seseorang (dimensi temporal), dapat mengakibatkan berubahnya suasana persahabatan-permusuhan (dimensi sosial-psikologis), yang kemudian dapat menyebabkan perubahan kedekatan fisik dan pemilihan rumah makan untuk makan malam (dimensi fisik). Perubahan-perubahan tersebut dapat menimbulkan banyak perubahan lain. sehingga proses komunikasi tidak pernah statis.

2. Sumber-Penerima

Kita menggunakan istilah sumber (Komunikator)-Penerima (Komunikan) sebagai satu kesatuan yang tak terpisahkan untuk menegaskan bahwa setiap orang yang terlibat dalam komunikasi adalah sumber (pembicara), sekaligus penerima (atau pendengar). Anda mengirimkan pesan ketika anda berbicara, menulis, atau memberikan isyarat tubuh. Anda menerima pesan dengan mendengarkan, membaca, membaui, dan sebagainya.

Tetapi, ketika anda mengirimkan pesan, anda juga menerima pesan. Anda menerima pesan anda sendiri (mendengar diri sendiri, merasakan gerakan sendiri, dan melihat banyak isyarat tubuh sendiri) serta anda menerima pesan dari orang lain (secara visual, melalui pendengaran, atau bahkan melalui rabaan dan penciuman). Ketika anda berbicara dengan orang lain, anda memandangnya untuk mendapatkan tanggapan (untuk mendapatkan dukungan, pengertian, simpati, persetujuan, dan sebagainya). Ketika anda menyerap isyarat-isyarat non-verbal ini, anda menjalankan fungsi penerima.

3. Enkoding-Dekoding

Dalam ilmu komunikasi kita menamai tindakan menghasilkan pesan (misalnya, berbicara atau menulis) sebagai

enkoding (*encoding* atau penyandian). Dengan menuangkan gagasan-gagasan kita ke dalam gelombang suara atau ke atas selembar kertas, maka kita menjelmakan gagasan-gagasan tadi ke dalam kode tertentu.

Kita menamai tindakan menerima pesan (misalnya, mendengarkan atau membaca) sebagai dekoding (*decoding* atau pemecahan sandi). Dengan menerjemahkan gelombang suara atau kata-kata di atas kertas menjadi gagasan, sehingga dapat diuraikan kode tadi. Jadi, anda melakukan dekoding.

Oleh karenanya, kita menamai pembicara atau penulis sebagai enkoder (*encoder*) dan pendengar atau pembaca sebagai dekoder (*decoder*). Seperti halnya sumber-penerima, kita menuliskan enkoding-dekoding sebagai satu kesatuan yang tak terpisahkan untuk menegaskan bahwa anda menjalankan fungsi-fungsi ini secara simultan. Ketika anda berbicara (enkoding), anda juga menyerap tanggapan dari pendengar (dekoding).

4. Kompetensi Komunikasi

Kompetensi komunikasi mengacu pada kemampuan seseorang untuk berkomunikasi secara efektif (Spitzberg dan Cupach, 1989). Kompetensi ini mencakup hal-hal seperti pengetahuan tentang peran lingkungan (*konteks*) dalam mempengaruhi kandungan (*content*) dan bentuk pesan komunikasi (misalnya, pengetahuan bahwa suatu topik mungkin layak dikomunikasikan kepada pendengar tertentu di lingkungan tertentu, tetapi mungkin tidak layak bagi pendengar dan lingkungan yang lain). Pengetahuan tentang tatacara perilaku nonverbal (misalnya, kepatutan sentuhan, suara yang keras, kedekatan fisik) merupakan bagian dari kompetensi komunikasi.

Dengan meningkatkan kompetensi, anda akan mempunyai banyak pilihan berperilaku. Makin banyak anda tahu tentang komunikasi (artinya, makin tinggi kompetensi anda), makin banyak pilihan, yang anda punyai untuk melakukan komunikasi sehari-hari. Proses ini serupa dengan proses mempelajari

perbendaharaan kata yaitu semakin banyak kata anda ketahui (artinya, makin tinggi kompetensi perbendaharaan kata anda), maka makin banyak cara yang anda miliki untuk mengungkapkan diri.

5. Pesan

Pesan komunikasi dapat mempunyai banyak bentuk. Kita mengirimkan dan menerima pesan ini melalui salah satu atau kombinasi tertentu dari panca indra. Walaupun kita menganggap pesan selalu dalam bentuk verbal (lisan atau tertulis), ini bukanlah satu-satunya jenis pesan. Kita juga berkomunikasi secara nonverbal (tanpa kata atau isyarat, gerak dan mimik). Sebagai contoh, busana yang kita kenakan, seperti juga cara kita berjalan, berjabat tangan, menggelengkan kepala, menyisir rambut, duduk dan tersenyum. Pendeknya, segala hal yang kita ungkapkan dalam melakukan komunikasi.

6. Saluran

Saluran komunikasi adalah media yang dilalui pesan. Jarang sekali komunikasi berlangsung melalui hanya satu saluran, yaitu umumnya kita menggunakan dua, tiga, atau empat saluran yang berbeda secara simultan. Sebagai contoh, dalam interaksi tatap muka kita berbicara dan mendengarkan (saluran suara), tetapi kita juga memberikan isyarat tubuh dan menerima isyarat ini secara visual (saluran visual). Kita juga memancarkan dan mencium bau-bauan (saluran olfaktori). Seringkali kita saling menyentuh, inipun merupakan komunikasi (saluran taktil).

7. Umpan Balik

Umpan balik adalah informasi yang dikirimkan balik ke sumbernya. Umpan balik dapat berasal dari anda sendiri atau dari orang lain. Dalam diagram universal komunikasi tanda panah dari satu sumber-penerima ke sumber-penerima yang lain dalam kedua arah adalah umpan balik. Bila anda menyampaikan pesan,

misalnya dengan cara berbicara kepada orang lain anda juga mendengar diri anda sendiri. Artinya, anda menerima umpan balik dari pesan anda sendiri. Anda mendengar apa yang anda katakan, anda merasakan gerakan anda, anda melihat apa yang anda tulis.

Selain umpan balik sendiri ini, anda menerima umpan balik dari orang lain. Umpan balik ini dapat datang dalam berbagai bentuk: Kerutan dahi atau senyuman, anggukan atau gelengan kepala, tepukan di bahu atau tamparan di pipi, semuanya adalah bentuk umpan balik.

8. Gangguan

Gangguan (*noise*) adalah gangguan dalam komunikasi yang mendistorsi pesan. Gangguan menghalangi penerima dalam menerima pesan dan sumber dalam mengirimkan pesan. Gangguan dikatakan ada dalam suatu sistem komunikasi, hal ini membuat pesan yang disampaikan berbeda dengan pesan yang diterima.

C. Tujuan dan Fungsi Komunikasi

Tujuan dari komunikasi adalah memberikan informasi kepada orang lain atau rekan kerja untuk tahu tentang objek yang diperintahkan, misalnya antar hubungan pergaulan sehari-hari, surat edaran, pengumuman, pemberitahuan dan sebagainya. Menilai masukan (*input*) atau hasil (*output*) atau suatu pola pemikiran, misalnya umpan balik tanggapan atas pendapatan, evaluasi anggaran, penilaian rencana dan sebagainya. Adapun fungsi dari komunikasi adalah mengarahkan atau diarahkan, misalnya manajer mengarahkan sumber tenaga, material, uang, mesin (kepada suatu tujuan), rapat kerja, seminar, penataran latihan kerja, juklak (petunjuk pelaksanaan), juknis (petunjuk teknis) dan sebagainya. Mempengaruhi dan dipengaruhi, misalnya motivasi, persuasi, stimulasi dan sebagainya. Mengandung beberapa fungsi insidental, atau netral: yang tidak langsung mempengaruhi tercapainya tujuan dan hubungan dalam

pergaulan sosial. Dari paparan tersebut, terlihat bahwa komunikasi dapat menciptakan rasa pemahaman, tingkat penerimaan dan motivasi, terutama untuk menjawab hal terkait *Who says, What, in Which channel, to Whom* dan *in Which effect*.

D. Kegunaan Mempelajari Ilmu Komunikasi

Ruben and Steward (2005) menyatakan bahwa alasan mempelajari ilmu komunikasi adalah:

1. Komunikasi adalah fundamental dalam kehidupan kita.

Dalam kehidupan kita sehari-hari, komunikasi memegang peranan yang sangat penting. Kita tidak bisa tidak berkomunikasi. Tidak ada aktifitas yang dilakukan tanpa komunikasi, dikarenakan kita dapat membuat beberapa perbedaan esensial, manakala kita berkomunikasi dengan orang lain. Demikian pula sebaliknya, orang lain akan berkomunikasi dengan kita, baik dalam jangka pendek ataupun jangka panjang. Cara kita berhubungan satu dengan lainnya, bagaimana suatu hubungan kita bentuk, bagaimana cara kita memberikan kontribusi sebagai anggota keluarga, kelompok, komunitas, organisasi dan masyarakat secara luas membutuhkan suatu komunikasi. Hal ini menjadikan komunikasi tersebut menjadi hal sangat fundamental dalam kehidupan kita.

2. Komunikasi adalah merupakan suatu aktifitas kompleks.

Komunikasi adalah suatu aktifitas kompleks dan menantang. Dalam hal ini ternyata aktifitas komunikasi bukanlah suatu aktifitas yang mudah. Untuk mencapai kompetensi komunikasi diperlukan *understanding* dan suatu keterampilan sehingga komunikasi yang dilakukan menjadi efektif. Ellen langer dalam Ruben and Steward (2005) menyebut konsep *mindfulness* akan terjadi ketika kita memberikan perhatian pada situasi dan konteks, kita terbuka dengan informasi baru dan kita menyadari bahwa ada banyak perspektif tidak hanya satu persepektif di kehidupan manusia.

Komunikasi adalah vital untuk suatu kedudukan/posisi efektif. Karir dalam bisnis, pemerintah, atau pendidikan memerlukan kemampuan dalam memahami situasi komunikasi, mengembangkan strategi komunikasi efektif, memerlukan kerjasama antara satu dengan yang lain dan dapat menerima atas kehadiran ide-ide efektif melalui saluran komunikasi. Untuk mencapai kesuksesan dari suatu kedudukan/posisi tertentu dalam mencapai kompetensi komunikasi antara lain melalui kemampuan secara personal dan sikap, kemampuan interpersonal, kemampuan dalam melakukan komunikasi oral dan tulisan, serta lain sebagainya.

Suatu pendidikan tinggi tidak menjamin kompetensi komunikasi yang baik. Kadang-kadang kita menganggap bahwa komunikasi itu hanyalah suatu yang bersifat *common sense* dan setiap orang pasti mengetahui bagaimana berkomunikasi. Padahal sesungguhnya banyak yang tidak memiliki keterampilan berkomunikasi yang baik, karena ternyata banyak pesan-pesan dalam komunikasi manusia itu yang disampaikan tidak hanya dalam bentuk verbal, tetapi nonverbal, ada keterampilan komunikasi dalam bentuk tulisan dan oral, ada ketrampilan berkomunikasi secara interpersonal, ataupun secara kelompok, sehingga kita dapat berkolaborasi sebagai anggota dengan baik, dan lain-lain. Kadang-kadang kita juga mengalami kegagalan dalam berkomunikasi. Banyak yang berpendidikan tinggi, tetapi tidak memiliki keterampilan berkomunikasi secara baik dan memadai sehingga mengakibatkan kegagalan dalam berinteraksi dengan manusia lainnya, maka komunikasi itu perlu kita pelajari.

Komunikasi adalah populer. Komunikasi adalah suatu bidang yang dikatakan sebagai populer. Banyak bidang-bidang komunikasi modern sekarang ini yang memfokuskan pada studi tentang pesan, ada juga tentang hubungan antara komunikasi dengan bidang profesional lainnya, termasuk hukum, bisnis, informasi, pendidikan, ilmu komputer, dan lain-lain. Saat ini komunikasi sebagai ilmu sosial/perilaku dan suatu seni yang

diaplikasikan. Disiplin ini bersifat multidisiplin, berkaitan dengan ilmu-ilmu lain seperti psikologi, sosiologi, antropologi, politik, dan lain sebagainya.

E. Komunikasi Dalam Organisasi

Dalam dunia kerja, komunikasi merupakan satu hal yang paling penting dan menjadi bagian dari tuntutan profesi (keahlian). Kadang-kadang penyebab rusaknya hubungan antar individu dalam suatu organisasi, misalnya antara manajer atau supervisor dengan karyawan atau di antara karyawan itu sendiri adalah terjadinya miskomunikasi. Untuk berkomunikasi dengan baik dibutuhkan tidak hanya bakat, tetapi terutama kemauan melakukan proses belajar yang kontinu. Keterampilan berkomunikasi yang baik meliputi kemampuan dasar untuk mengirim dan menguraikan pesan secara akurat dan efektif untuk memperlancar pertemuan, untuk memahami cara terbaik dalam penyebaran informasi dalam sebuah organisasi, serta memahami makna simbolis tindakan-tindakan seseorang sebagai manajer.

Komunikasi adalah suatu pertukaran sebuah konsep yang sederhana, tetapi vital. Walaupun demikian, terlalu sering kita melakukan pendekatan dengan suatu pertukaran tanpa mempertimbangkan bagaimana pihak lain bereaksi. Pesan yang kita sampaikan seringkali terlalu berorientasi kepada diri sendiri, sehingga apa yang terjadi dengan pihak lain menjadi sesuatu yang terabaikan. Dalam organisasi, ada 2 (dua) komunikasi yang terjadi, yaitu komunikasi organisasi secara makro dan secara mikro. Komunikasi makro terjadi antara organisasi tersebut dengan lingkungannya, atau dengan organisasi lainnya. Komunikasi mikro terjadi di dalam organisasi, yaitu komunikasi yang terjadi diantara para anggota organisasi, antara atasan dan bawahan, antar para pemimpin, dan antar kelompok kerja atau antar divisi. Jadi, komunikasi organisasi secara mikro merupakan komunikasi interpersonal di dalam organisasi.

F. Teknik Presentasi

Salah satu hal yang paling ditakuti dalam kehidupan pribadi maupun kehidupan profesional adalah ketika harus berbicara atau berkomunikasi di depan banyak orang, baik untuk acara sosial, seminar, kuliah, presentasi bisnis, pidato perpisahan, bahkan dalam acara apa saja, dimana sebagian besar hadirin adalah orang yang telah dikenal dengan baik. Berbicara di depan publik bagi sebagian besar orang adalah sesuatu yang menegangkan dan menakutkan, seakan seluruh mata para hadirin sedang menghakimi dan seakan-akan menjadi terdakwa yang sedang diadili oleh para hadirin.

Riset yang dilakukan oleh Malouf dalam Macnamara (1998) menyatakan bahwa indera pendengaran manusia hanya bisa menerima pesan 11%, sedangkan 75% diterima secara visual. Berbicara di depan publik, merupakan keterampilan yang harus dikuasai, karena pada suatu saat, pastilah seseorang harus berbicara dihadapan sejumlah orang untuk menyampaikan pesan, pertanyaan, tanggapan atau pendapat tentang sesuatu hal yang diyakini. Hal yang sederhana misalnya harus berbicara di depan para tamu dalam suatu acara keluarga atau pada momen yang menentukan karir seseorang seperti mempresentasikan proposal proyek atau tentang produk yang ditawarkan di hadapan sejumlah mitra bisnis atau calon pembeli.

Menurut Hart et al, dalam Tubbs dan Moss (2000), terdapat 3 (tiga) aspek pengalaman dalam komunikasi publik, yakni terjadi di tempat yang dianggap sebagai tempat publik, seperti auditorium, kelas, dan lain sebagainya, Cenderung mengemukakan masalah sosial daripada masalah informal dan tidak terstruktur, sehingga biasanya direncanakan terlebih dahulu atau agenda acara lain yang mendahului atau mengikuti penampilan pembicara. Menggunakan norma perilaku yang relatif jelas. Dari sisi isi pembicaraan, sedikitnya pembicara memiliki satu dari tiga tujuan berikut, yaitu *memberi informasi, menghibur, dan membujuk (meyakinkan) pendengar*. Menginformasikan lebih terpusat kepada hasil perolehan informasi, menghibur diarahkan kepada kesenangan, sedangkan membujuk (meyakinkan)

mengarahkan pada perubahan sikap. Perubahan sikap adalah tujuan antara yang harus dicapai sebelum mewujudkan tindakan.

Presentasi adalah komunikasi lisan, atau pidato yang telah dipersiapkan dan disampaikan dengan cara formal. Presentasi dapat berupa laporan kemajuan, penjelasan produk/jasa baru pada klien, kuliah, pelatihan, wawancara pekerjaan, seminar ilmiah, bisnis dan sebagainya dihadapan khalayak yang lebih khusus. Selanjutnya menurut Macnamara (1998), presentasi cenderung menggunakan sarana pendukung seperti audiovisual dan berbagai teknik penyampaian pesan seperti demonstrasi, partisipatif interaktif, drama, humor dan teknik khusus lainnya. Hal inilah yang membedakan presentasi dari *public speaking* secara umum. Dengan menggunakan sarana pendukung dan teknik khusus dalam penyampaian, maka presentasi dapat mengubah pidato yang cenderung rumit menjadi hal yang menarik/sederhana.

G. Presentasi

Berbicara di depan publik merupakan suatu seni berkomunikasi. Dalam berkomunikasi, pembicara atau *presenter* perlu memahami 5 (lima) komponen atau unsur penting yang harus diperhatikan. Kelima (5) unsur tersebut adalah pengirim pesan (*sender*), pesan yang dikirimkan (*message*), bagaimana pesan tersebut dikirimkan (*delivery channel atau medium*), penerima pesan (*receiver*), dan umpan balik (*feedback*). Bagian ini merupakan tahapan akhir dari persiapan suatu presentasi. Oleh karena itu, tahapan persiapan sebelumnya, harus benar-benar dipahami dan dikuasai sebelum pembicara tiba di lokasi dan waktu untuk persentasi.

Menurut Guffey (1991), dalam melaksanakan suatu presentasi, setidaknya-tidaknya ada 9 (sembilan) hal penting yang harus dilaksanakan, yaitu:

1. Mulailah dengan sebuah *pause*. Bila pertemuan dengan audiens adalah yang pertama kalinya, maka pembicara harus menciptakan rasa nyaman pada dirinya sendiri dan membuat momen tersebut menjadi berkesan.

2. Menyajikan kalimat pertama yang ada dalam ingatan. Ingatan dalam kalimat pembukaan tersebut dapat menjalin hubungan dengan audiens melalui kontak mata, sehingga pembicara kelihatan tahu dan dapat mengontrol situasi.
3. Memelihara kontak mata. Tataplah audiens. Apabila banyaknya audiens membuat pembicara merasa takut, maka sebaiknya pembicara mengambil dua orang audiens di sisi kanan dan dua orang audiens di sisi kiri, kemudian pembicaraan diarahkan kepada orang-orang tersebut.
4. Kontrol kosa kata dan suara. Berbicaralah dengan lembut dan cukup keras untuk didengar. Hilangkan *verbal static* seperti ..eh..., ehm.....dan ...oh.... Lebih baik sunyi daripada diisi dengan *verbal static* pada saat pembicara berpikir atau mencari ide.
5. Pasanglah *rem*. Pembicara pemula biasanya berbicara dengan sangat cepat, seakan memperlihatkan suatu kegelisahan, sehingga membuat audiens sulit untuk mengerti maksud pembicaraan. Oleh karena itu, sebaiknya berbicara dengan perlahan dan dengarkan apa yang terucap dari mulut.
6. Bergerak secara alami. Gunakanlah podium untuk meletakkan catatan agar dapat dengan leluasa bergerak. Hindarilah kegelisahan akan catatan, pakaian atau materi pembicaraan yang diletakkan dalam saku. Belajarlah untuk menggunakan gerakan tubuh dalam mengekspresikan isi pembicaraan.
7. Menggunakan alat peraga visual secara efektif. Paparkan dan diskusikan materi pembicaraan dengan alat peraga visual, dengan cara menggerakkan ke kiri atau ke kanan agar terlihat utuh keseluruhan, kalau perlu dengan menggunakan *pointer*.
8. Hindarilah penyimpangan. Berpeganglah kepada garis besar dan catatan pembicaraan. Jangan menyimpang kepada pembicaraan yang tidak sesuai dengan materi yang akan dibawakan, karena pendengar mungkin tidak akan terpicat dengan topik yang menyimpang tersebut.

9. Ringkaslah poin-poin utama. Simpulkan presentasi dengan menyatakan poin-poin utama atau menekankan kepada apa yang harus didengarkan dan dipikirkan oleh audiens.

Pada intinya, didalam melakukan presentasi efektif diperlukan kemampuan mengatur posisi postur tubuh (menyentuh atau mendekat) di depan audiens, kemampuan menggunakan alat bantu, persiapan, menghadapi kecemasan, penyampaian dan teknik tanya jawab.

Uji Kompetensi

1. Bagaimana peran mempelajari ilmu komunikasi dalam usaha.
2. Jelaskan tujuan dan fungsi komunikasi.
3. Seorang wirausaha harus bisa meyakinkan pelanggan dengan cara presentasi yang menarik sehingga pelanggan mempunyai daya tarik terhadap produknya. Jelaskan teknik presentasi yang dilakukan oleh seseorang/ *salesman* atau perusahaan kepada pelanggan.
4. Komunikasi dalam organisasi ada dua hal pokok penting yaitu komunikasi mikro dan komunikasi makro. Jelaskan perbedaan kedua komunikasi tersebut.
5. Apa pentingnya mempelajari ilmu komunikasi dalam pendidikan kewirausahaan?
6. Sebutkan dan jelaskan faktor penting dalam presentasi.

BAB 6

KOMUNIKASI DAN INTERPERSONAL SKILL: KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Griffin dan Ebert, kepemimpinan (*Leadership*) adalah proses memotivasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lindsay dan Patrick dalam membahas “Mutu Total dan Pembangunan Organisasi” mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya merealisasikan tujuan perusahaan dengan memadukan kebutuhan para individu untuk terus tumbuh berkembang dengan tujuan organisasi. Perlu diketahui bahwa para individu merupakan anggota dari perusahaan. Peterson *at.all* mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kreasi yang berkaitan dengan pemahaman dan penyelesaian atas permasalahan internal dan eksternal organisasi.

Dari ketiga definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu upaya dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan organisasi melalui orang lain dengan cara memberikan motivasi agar orang lain tersebut mau melaksanakannya, dan untuk itu diperlukan adanya keseimbangan antara kebutuhan individu para pelaksana dengan tujuan perusahaan. Lingkup kepemimpinan tidak hanya terbatas pada permasalahan internal organisasi, melainkan juga mencakup permasalahan eksternal.

Dalam konteks kelompok (tim) bisnis, secara internal seorang ketua tim harus dapat menggerakkan anggota tim sedemikian rupa sehingga tujuan dapat dicapai. Seorang ketua tim harus dapat memahami kelebihan dan kekurangan anggota timnya, sehingga dapat menentukan penugasan yang harus diberikan kepada setiap anggota tim. Dilain pihak, secara eksternal seorang ketua tim harus dapat mempengaruhi investor agar mau menginvestasikan dananya kepada bisnisnya.

B. Peran Kepemimpinan Dalam Manajemen

Kepemimpinan lebih erat kaitannya dengan fungsi penggerakan (*actuating*) dalam manajemen. Fungsi penggerakan mencakup kegiatan memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, pelatihan, dan bentuk-bentuk pengaruh pribadi lainnya. Fungsi tersebut juga dianggap sebagai tindakan mengambil inisiatif dan mengarahkan pekerjaan yang perlu dilaksanakan dalam sebuah organisasi. Dengan demikian *actuating* sangat erat kaitannya dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan agar tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai seperti yang diinginkan. Winardi juga mengemukakan bahwa sekalipun terdapat banyak teori tentang fungsi-fungsi manajemen, namun dapat disederhanakan bahwa fungsi manajemen setidaknya meliputi: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

Dalam perencanaan telah ditetapkan arah tindakan yang mengarahkan sumber daya manusia dan sumber daya alam untuk dapat direalisasikan. Rencana-rencana yang ditetapkan telah menggariskan batas-batas di mana orang-orang mengambil keputusan dan melaksanakan aktivitas-aktivitas. Hal ini berarti telah dilakukan antisipasi tentang kejadian-kejadian, masalah-masalah yang akan muncul, dan hubungan kausalitas antar pihak terkait dalam suatu organisasi di masa mendatang. Mengingat bahwa di masa mendatang terdapat penuh ketidakpastian, maka antisipasi yang telah ditetapkan pun sering tidak berjalan sebagaimana mestinya. Untuk ini para manajer harus siap menghadapi keadaan darurat dengan mengembangkan rencana-rencana alternatif.

Dalam pengorganisasian, manajemen menggabungkan dan mengkombinasikan berbagai macam sumber daya menjadi satu kesatuan untuk dapat memberikan manfaat yang lebih berdaya guna. Sumber daya tersebut dikelompokkan sesuai dengan sifat dan jenisnya, diberikan peran/fungsi, dan dijalin sedemikian rupa untuk dapat saling berinteraksi menjadi suatu sistem. Sistem yang telah ditentukan diarahkan untuk dapat memproduksi barang/jasa sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Dalam organisasi

yang terlibat dan bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan para supervisor dan para pelaksana.

Kepemimpinan berperan sangat penting dalam manajemen karena unsur manusia merupakan variabel yang teramat penting dalam organisasi. Seperti dikemukakan di atas bahwa yang terlibat dan bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan organisasi terdiri dari para manajer, para supervisor, dan para pelaksana. Manusia memiliki karakteristik yang berbeda-beda mempunyai kepentingan masing-masing, yang bahkan saling berbeda dan berakibat terjadi konflik. Perbedaan kepentingan tidak hanya antar individu di dalam organisasi, tetapi juga antara individu dengan organisasi di mana individu tersebut berada. Sangat mungkin bahwa perbedaan hanya dalam hal yang sederhana, namun ada kalanya terjadi perbedaan yang cukup tajam. Tanpa kepemimpinan yang baik, hal-hal yang telah ditetapkan dalam perencanaan dan pengorganisasian tidak akan dapat direalisasikan. Kepemimpinan sangat diperlukan agar semua sumberdaya yang telah diorganisasikan dapat digerakkan untuk merealisasikan tujuan organisasi.

Domingo, dalam membahas kepemimpinan kualitas (*Quality Leadership*) mengemukakan bahwa manajemen tingkat puncak harus kokoh berinisiatif untuk mengedepankan pentingnya kepemimpinan kualitas. Pimpinan puncak harus mendorong seluruh pegawai dan harus menjadi teladan. Segala pikiran dan perkataannya harus merefleksikan filosofi kualitas yang diterapkan perusahaan. Pimpinan puncak harus berpikir dan bertindak demi kualitas dalam segala situasi dan bersedia mendengarkan siapa pun, bahkan dari seseorang yang berada di tingkat paling bawah, yang mau menyumbangkan pendapatnya untuk peningkatan kualitas.

C. Gaya Kepemimpinan

Pada awal pemunculan teori kepemimpinan telah diidentifikasi berbagai kondisi para pemimpin hebat Penampilan fisik, inteligensia, dan kemampuan berbicara di kalangan publik merupakan ciri khas yang harus dimiliki oleh para pemimpin. Pada

waktu itu banyak diyakini bahwa orang bertubuh tinggi lebih baik kemampuan memimpinya dibandingkan dengan orang yang bertubuh pendek. Namun belakangan ini telah terjadi pergeseran, cara pandang tidak lagi pada penampilan fisik, melainkan pada gaya kepemimpinan. Griffin dan Ebert mengemukakan 3 (tiga) gaya kepemimpinan, yaitu: (1) gaya otokratik (*autocratic style*), (2) gaya demokratis (*democratic style*), dan (3) gaya bebas terkendali (*free-rein style*).

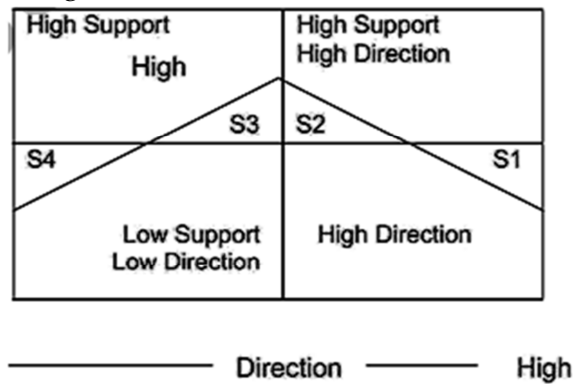
Pemimpin dengan gaya otokratik pada umumnya memberikan perintah-perintah dan meminta bawahan untuk mematuhi. Para komandan militer di medan perang umumnya menerapkan gaya ini. Pemimpin yang menerapkan gaya ini tidak memberikan cukup waktu kepada para bawahan untuk bertanya dan hal ini lebih sesuai pada situasi yang memerlukan kecepatan dalam pengambilan keputusan. Gaya ini juga cocok untuk diterapkan pada situasi di mana pimpinan harus cepat mengambil keputusan sehubungan adanya desakan para pesaing. Gaya otokratik ini tidak selalu jelek seperti persepsi orang selama ini. Untuk menghadapi anggota tim yang malas, tidak disiplin, susah diatur, dan selalu menjadi trouble maker, gaya kepemimpinan otokratik sangat tepat untuk digunakan oleh seorang ketua tim.

Pemimpin dengan gaya *demokratik* pada umumnya meminta masukan kepada para bawahan/stafnya terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan, namun pada akhirnya menggunakan kewenangannya dalam mengambil keputusan. Sebagai contoh, seorang manajer teknik di bagian produksi melontarkan gagasannya terlebih dahulu kepada kelompok yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut untuk mendapatkan tanggapan dan atau masukan sebelum mengambil keputusan

Pemimpin dengan gaya bebas terkendali pada umumnya memosisikan dirinya sebagai konsultan bagi para bawahannya dan cenderung memberikan kewenangan kepada para bawahan untuk mengambil keputusan. Dengan gaya ini seorang pemimpin lebih menekankan kepada unsur keyakinan bahwa kelompok pekerja telah dapat dipercaya karena seringnya menyampaikan pendapat dan

gagasannya, telah mengetahui apa yang harus dikerjakan dan mengetahui bagaimanamengerjakannya sehingga pemimpin hanya *Tut Wuri Handayani (broad based management)*.

Ketiga gaya kepemimpinan tersebut dapat digunakan oleh seorang ketua tim sesuai dengan situasi yang dihadapinya. Situasi di sini meliputi waktu, tuntutan pekerjaan, kemampuan bawahan, pimpinan, teman sekerja, kemampuan dan harapan-harapan bawahan, serta kematangan bawahan. Beck dan Neil Yeager (2000) mengemukakan empat gaya kepemimpinan yang lazim disebut kepemimpinan situasional (*situational leadership*) berdasarkan interaksi antara pengarahan (*Direction*) dengan pembantuan (*Support*) yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 6.1. Pola Gaya Kepemimpinan

Secara universal, pola hubungan tersebut dapat dideskripsikan sebagai suatu pola hubungan antara tinggi rendahnya hubungan perilaku (*relationship behavior*) manusia dengan tinggi rendahnya perilaku pekerjaan (*task behavior*). Berdasarkan pola hubungan tersebut, maka notasi gaya kepemimpinan digambarkan sebagai berikut:

Tabel 6.1 Hubungan Perilaku Kepemimpinan

NOTASI	DESKRIPSI
S1	Telling (Directing/Structuring)
S2	Selling (Problem Solving/Coaching)
S3	Participating (Developing/Encouraging)
S4	Delegating

S1. Telling (Directing/Structuring)

Seorang pemimpin yang senang mengambil keputusan sendiri dengan memberikan instruksi yang jelas dan mengawasinya secara ketat serta memberikan penilaian kepada mereka yang tidak melaksanakannya sesuai dengan yang apa anda harapkan. Kekuatan dari gaya kepemimpinan ini adalah dalam kejelasan tentang apa yang diinginkan, kapan keinginan itu harus dilaksanakan, dan bagaimana caranya. Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah selalu ingin mendominasi semua persoalan sehingga ide dan gagasan bawahan tidak berkembang. Semua persoalan akan bermuara kepada sang pemimpin sehingga mengundang unsur ketergantungan yang tinggi padanya.

Gunakanlah S1 apabila situasi dan bawahan adalah sebagai berikut:

1. Orang baru yang mempunyai pengalaman terbatas untuk mengerjakan apa yang diminta
2. Orang yang tidak memiliki motivasi dan kemauan untuk mengerjakan apa yang diharapkan.
3. Orang yang merasa tidak yakin dan kurang percaya diri.
4. Orang yang bekerja di bawah standar yang telah ditentukan.

S2. Selling (Coaching)

Seorang pemimpin yang mau melibatkan bawahan dalam pembuatan suatu keputusan. Pemimpin bersedia membagi persoalan dengan bawahannya, dan sebaliknya persoalan dari bawahan selalu didengarkan serta memberikan pengarahan mengenai apa yang seharusnya dikerjakan. Kekuatan gaya kepemimpinan ini adalah adanya keterlibatan bawahan dalam memecahkan suatu masalah sehingga mengurangi unsur ketergantungan kepada pemimpin. Keputusan yang dibuat akan lebih mewakili Tim daripada pribadi.

Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah tidak tercapainya efisiensi yang tinggi dalam proses pengambilan keputusan. Gunakanlah S2 apabila situasi dan kondisi bawahan sebagai berikut:

1. Orang yang respek terhadap kemampuan dan posisi pemimpin.

2. Orang yang mau berbagi tanggung jawab dan dekat dengan pemimpin.
3. Orang yang belum dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar yang berlaku.
4. Orang yang mempunyai motivasi untuk meminta semacam pelatihan atau training agar dapat bekerja dengan lebih baik.

S3. Participating (Developing/Encouraging)

Salah satu ciri dari gaya kepemimpinan ini adalah adanya kesediaan dari pemimpin untuk memberikan kesempatan bawahan agar dapat berkembang dan bertanggungjawab serta memberikan dukungan sepenuhnya mengenai apa yang mereka perlukan. Kekuatan gaya kepemimpinan ini adalah adanya kemampuan yang tinggi dari pemimpin untuk menciptakan suasana yang menyenangkan sehingga bawahan merasa senang, baik dalam menyampaikan masalah maupun hal-hal lain yang tidak dapat mereka putuskan. Pemimpin selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk dapat berkembang.

Kelemahan gaya kepemimpinan ini adalah diperlukannya waktu yang lebih banyak dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin harus selalu menyediakan waktu yang banyak untuk berdiskusi dengan bawahan. Gunakanlah S3 apabila situasi dan kondisi bawahan sebagai berikut:

1. Orang yang dapat bekerja di atas rata-rata kemampuan sebagian besar pekerja.
2. Orang yang mempunyai motivasi yang kuat sekalipun pengalaman dan kemampuannya masih harus ditingkatkan.
3. Orang yang mempunyai keahlian dan pengalaman kerja yang sesuai dengan tugas yang akan diberikan.

S4. Delegating

Dalam gaya ini, pemimpin memberikan banyak tanggung jawab kepada bawahan dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memecahkan permasalahan. Kekuatan dari gaya kepemimpinan ini

adalah terciptanya sikap memiliki dari bawahan atas semua tugas yang diberikan. Pemimpin lebih merasa santai sehingga mempunyai waktu yang cukup untuk memikirkan hal-hal lain yang memerlukan perhatian lebih banyak.

Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah saat bawahan memerlukan keterlibatan pemimpin, maka ada kecenderungan ia akan mengembalikan persoalannya kepada bawahan meskipun sebenarnya itu tugas pimpinan. Gunakanlah S4 jika situasi dan kondisi bawahan sebagai berikut:

1. Orang yang mempunyai motivasi, rasa percaya diri yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya.
2. Orang yang mempunyai pengalaman dan keahlian memadai untuk mengerjakan tugas-tugas yang sudah jelas dan rutin dilakukan.
3. Orang yang berani menerima tanggung jawab untuk menyelesaikan suatu tugas. Orang yang kinerjanya di atas rata-rata para pekerja pada umumnya

D. Syarat-Syarat Kepemimpinan

Ada tiga hal penting dalam konsepsi kepemimpinan antara lain:

1. Kekuasaan

Kekuasaan adalah otorisasi dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu dalam rangka penyelesaian tugas tertentu.

2. Kewibawaan

Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan, keutamaan sehingga pemimpin mampu mengatur orang lain dan patuh padanya.

3. Kemampuan

Kemampuan adalah sumber daya kekuatan, kesanggupan dan kecakapan secara teknis maupun social, yang melebihi dari anggota biasa.

Sementara itu Stodgill yang dikutip James A. Lee menyatakan pemimpin itu harus mempunyai kelebihan sebagai persyaratan, antara lain:

1. Kepastian, kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara, kemampuan menilai.
2. Prestasi, gelar keserjanaan, ilmu pengetahuan dalam bidang tertentu.
3. Tanggung jawab, berani, tekun, mandiri, kreatif, ulet, percaya diri, agresif.
4. Partisipasi aktif, memiliki stabilitas tinggi, kooperatif, mampu bergaul.
5. Status, kedudukan social ekonomi cukup tinggi dan tenar.

E. Pemimpin Formal dan Non Formal

Dalam kehidupan bermasyarakat kita mengenal jenis-jenis kepemimpinan antara lain pemimpin negara, pemimpin agama, pemimpin seminar dan lain-lain. Sehingga dari berbagai jenis kepemimpinan tersebut dapat diklasifikasikan dalam dua kelompok besar yaitu pemimpin formal dan pemimpin informal.

a. Pemimpin Formal

Pemimpin formal adalah seseorang yang dalam sebuah tingkat organisasi ditunjuk sebagai pemimpin atau leader berdasarkan pada hasil keputusan bersama dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan atau amanah yang penting dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajibannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan pada.

Ciri-ciri Pemimpin Formal

- 1) Berstatus sebagai pemimpin formal yang ditunjuk oleh yang berwenang.
- 2) Memperoleh dukungan dari organisasi formal dan mempunyai atasan.
- 3) Harus memenuhi persyaratan formal
- 4) Mendapat kenaikan pangkat

- 5) Dapat dimutasikan
 - 6) Memperoleh imbalan akan balas jasa materiel imateriel.
 - 7) Bila melakukan kesalahan dapat dikenai sanksi atau hukuman.
 - 8) Selama menjadi pemimpin berhak mengatur sepenuhnya organisasi yang dipimpinnya.
- b. Pemimpin Informal

Pemimpin informal ialah seorang yang tidak secara resmi diangkat sebagai pemimpin, tetapi merupakan kehormatan biasanya karena mempunyai kelebihan ditunjuk sebagai pemimpin sehingga mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok.

Ciri-ciri pemimpin formal:

- 1) Masyarakat/kelompok mengakui dirinya sebagai pemimpin.
- 2) Tidak ada pengangkatan resmi sebagai pemimpin.
- 3) Tidak dapat dimutasi
- 4) Tidak punya atasan
- 5) Jika melakukan kesalahan tidak dikenai hukuman hanya kurang kepercayaan terhadap dirinya.
- 6) Tidak mendapat balas jasa.

1. Kepala dan Pemimpin

Di tengah masyarakat terkadang sering terjadi bias pengertian antara kepala dan pemimpin. Pada dasarnya istilah kepala dan pemimpin tidaklah sama. Kepala adalah seorang yang diangkat menurut peraturan tertentu oleh atasan/instansi yang berwenang untuk mengepalai suatu kantor jawatan dan bertanggungjawab tentang tugas yang dibebankan kepadanya. Kepada bawahan memberikan perintah dan bertindak sebagai penguasa. Bawahan mengerjakan pekerjaan yang diberikan oleh atasan dengan cara dan waktu yang telah ditetapkan. Apabila seorang kepala ingin berhasil harus kerja yang baik, ia harus menyakinkan anak buah agar mau menerima dan mengakuinya.

Pemimpin adalah seorang yang dipilih dari kelompoknya karena memiliki kelebihan-kelebihan tertentu, selanjutnya diberi tugas untuk memimpin anak buahnya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh kelompok. Untuk kelancaran tugas diberikan hak-hak istimewa dibandingkan dengan anggota kelompok lain. Pemimpin dapat diterima bawahan karena dipilih diantara mereka.

Kepala dan pemimpin mempunyai persamaan dan perbedaan.

Persamaannya adalah:

- a. Kepala dan pemimpin membawahi anak buah.
- b. Kepala dan pemimpin diberi tugas pekerjaan dan mempertanggung-jawabkannya.

Perbedaannya adalah:

- a. Kepala diangkat oleh kekuasaan/instansi tertentu, pemimpin dipilih oleh anak buahnya
- b. Kepala kekuasaannya berasal dari kekuatan peraturan dan kekuasaan atasannya, sedangkan pemimpin kekuasaannya menurut peraturan dan berlandaskan kepercayaan anak buah.
- c. Kepala bertanggung jawab kepada atasannya, sedang pemimpin bertanggung jawab terhadap atasan juga bersedia bertanggung jawab kepada anak buah.
- d. Kepala bertindak sebagai penguasa, sedang pemimpin berperan sebagai pencetus ide organisator dan koordinator.
- e. Kepala tidak merupakan bagian dari anak buah sedangkan pemimpin merupakan bagian dari anak buah

2. Kasus Kepemimpinan Dalam Tim

- a. Tim yang Kompak

Tim yang kompak adalah tim yang selalu mengerjakan kegiatan-kegiatannya secara bersama-sama dan saling membantu, baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Tim demikian merasa terdapat persamaan dalam berbagai hal, antara lain dalam hal pola pikir, filosofi

kehidupan, nilai-nilai (values), cara penanganan kasus, dapat dipercayainya karakter masing-masing anggota, dan sebagainya. Tim demikian tidak banyak menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan persoalan.

Dengan kekompakan suatu tim, beban yang ada terasa ringan karena setiap persoalan dapat dipecahkan bersama. Masing-masing anggota dalam tim dapat memberikan andilnya untuk menyelesaikan masalah yang ada. Jika dalam tim tersebut terdapat satu atau dua orang yang tidak mempunyai gagasan atau andil untuk menyelesaikan masalah, karena telah ada unsur kepercayaan kepada anggota yang lain, maka mereka cenderung dapat menerima pandangan anggota lain sehingga kebijakan/keputusan yang diambil oleh anggota yang lain tersebut dapat diterimanya. Unsur saling mempercayai merupakan suatu hal yang sangat mewarnai dan menjadi ciri khas tim yang kompak.

Dalam hal telah terjadi kekompakan seperti ini, ketua tim menjadi sangat terbantu dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada. Jika terdapat kekurangan pada salah satu di antaranya, anggota yang lain siap untuk melengkapinya tanpa melakukan berbagai pertimbangan, seperti merasa dirugikan. Hal demikian dapat terjadi karena pada tim yang kompak seperti ini para anggota yang ada menyadari bahwa setiap orang/anggota pasti mempunyai masalah/kekurangan, yang untuk itu mereka bersedia saling membantu. Mereka berpikir pada kesempatan lain dirinya akan mengalami hal yang sama, maka anggota lain juga akan menolongnya.

Tim yang kompak cenderung menyadari bahwa tugas-tugas yang diembannya harus diprioritaskan dalam penanganannya. Dengan demikian ketua tim tidak mendapatkan kesulitan dalam mengarahkan tim untuk mau dan mampu melaksanakan tugas-tugas dengan baik sesuai dengan standar yang ada. Ketua tim hanya perlu sedikit

memberikan pengarahan, dan memelihara suasana agar kekompakan dapat terjaga dengan baik.

b. Tim yang Kurang Kompak

Kekurangkompakan antar anggota tim dapat disebabkan oleh berbagai hal. Telah dikemukakan di atas bahwa semua pihak dalam suatu tim adalah manusia yang masing-masing mempunyai kepentingan pribadi yang berbeda-beda. Perbedaan kepentingan pribadi dan keluarganya, kepentingan sosial, kepentingan politik, daya tahan fisik dalam bekerja, perbedaan semangat pengabdian, perbedaan cara pandang atas suatu masalah, perbedaan strategi dalam penanganan masalah, kurangnya komunikasi antar anggota tim, dan sebagainya dapat menjadi penyebab terjadinya kekurang-kompakan tersebut.

Pada kondisi demikian peran ketua tim dalam upaya untuk mengarahkan timnya menjadi sangat besar. Namun peran yang besar tersebut belum tentu dapat dimanfaatkan dengan baik. Para anggota yang telah berbeda pendapat, berbeda cara penanganan masalah, dan perbedaan-perbedaan lainnya sampai pada tingkat perbedaan yang prinsip akan menurunkan kepercayaan antar mereka. Dengan telah menurunnya kepercayaan di antara mereka, apa pun yang dikerjakan oleh temannya akan menjadi bahan sorotan dan bahan celaan. Jika ini terjadi, perbedaan yang ada akan menjadi semakin meruncing dan menjadikan tim terpecah belah. Satu-satunya ikatan yang ada dalam tim tersebut hanya penugasan secara formal dari instansi tempat mereka bekerja. Pada tim seperti ini ketua tim kurang dapat berfungsi sebagai pemimpin yang disegani oleh para anggotanya. Ketua tim kurang mampu menjadi perekat atas berbagai perbedaan yang ada.

Tim yang kurang kompak cenderung bekerja sendiri sendiri, mengabaikan pengarahan yang diberikan oleh teman atau ketua timnya, dan masing-masing bekerja hanya sebatas

memenuhi segi-segi formal, kurang disertai dengan semangat pengabdian dan kurang ikhlas dalam melakukan sesuatu. Dengan demikian mutu kerja tim ini cenderung kurang sesuai dengan norma-norma dan standar yang ada.

c. Tim yang Tidak Kompak

Seperti halnya telah diuraikan pada tim yang kurang kompak, tim yang tidak kompak pada dasarnya disebabkan oleh adanya berbagai perbedaan di antara mereka. Dibandingkan dengan tim yang kurang kompak, tim yang tidak kompak ini memiliki tingkat perbedaan yang lebih besar. Pada tim seperti ini perbedaan yang menonjol terdapat pada tingkat intelegualitas, emosional, moralitas, dan karakter dari masing-masing anggota/ketua timnya. Akibat dari tim yang tidak kompak dapat berupa kegagalan kerja dari tim yang bersangkutan, bahkan bisa sampai terjadi pertentangan di antara mereka. Ketua tim tidak dapat lagi mengendalikan para anggotanya dan para anggota tidak mau lagi mempercayai ketua timnya. Tim yang tidak kompak cenderung tidak dapat dipertahankan lagi dan masing-masing anggota merasa lebih baik jika tim segera diakhiri. Atasan dari tim yang tidak kompak harus segera mengetahuinya dan segera mengambil langkah-langkah perbaikan.

F. Keterampilan Dasar Kepemimpinan

Griffin dan Ebert mengemukakan bahwa manajer yang efektif perlu memiliki keterampilan dasar kepemimpinan, setidaknya dalam 5 (lima) hal sebagai berikut:

1. Keterampilan teknis (technical skills),
2. Keterampilan hubungan insani (human relations skills),
3. Keterampilan konseptual (conceptual skills),
4. Keterampilan mengambil keputusan (decision-making skills), dan
5. Keterampilan manajemen waktu (time management skills).

Cocheu menyarankan agar ketua tim memiliki keterampilan dasar kepemimpinan yang meliputi:

1. Mendemonstrasikan kepemimpinan,
2. Memfasilitasi interaksi di dalam tim,
3. Melakukan negosiasi dalam hal terjadi perbedaan dan konflik,
4. Melatih anggota tim,
5. Memberikan pengarahan untuk meningkatkan kinerja tim,
6. Mempresentasikan gagasan-gagasannya secara persuasif, dan
7. Membina hubungan dengan berbagai tingkatan manajemen.

1. Membangun Visi Tim

Pada sesi sebelum ini telah dikemukakan bahwa kreativitas setiap anggota tim diperlukan untuk dapat meraih kinerja yang lebih baik dalam melaksanakan tugas. Namun kreativitas tim yang tidak terarah dan tidak sesuai dengan nilai-nilai yang bersifat positif malah akan menjadi sarana penghancuran massal dan mengeksploitasi orang lain sehingga potensi yang ada akan menjadi sia-sia, bahkan merusak. Dengan demikian organisasi tempat tim berada tidak membawa berkah, sebaliknya malah menjadi ancaman bagi masyarakat.

West mengemukakan bahwa agar kreativitas tim dapat memberikan manfaat secara optimal, tim harus mempunyai visi untuk memberikan fokus dan pengarahan pada energi yang ada. Visi bagi tim harus jelas, dianut bersama, dirundingkan, bisa dicapai, dan memberikan harapan di masa depan. Visi tim hendaknya menjadi milik para anggotanya. Jika para anggota tim tidak berbagi visi, kreativitas individual tidak dapat disatukan sehingga tidak dapat membuahkan hasil-hasil yang diinginkan. Sebaliknya jika terdapat kebersamaan yang kuat dalam memiliki tujuan-tujuan tim, kreativitas yang ada dapat berfungsi sebagai daya penggerak.

Visi tim selayaknya merupakan perpanjangan dari visi organisasi karena organisasi pada dasarnya adalah suatu tim besar yang di dalamnya terdiri dari banyak tim. Visi adalah cerminan dari nilai-nilai yang dianut, minat-minat, harapan-harapan, dan kepercayaan-kepercayaan manusia. Karena manusia terus

berkembang dan berubah seiring dengan perjalanan waktu, maka visi juga berevolusi , berubah mengikuti perjalanan waktu tersebut.

2. Membangun Partisipasi Tim

Sebagai seorang pemimpin, ketua tim perlu membangun partisipasi tim. Partisipasi merupakan sarana untuk mereduksi resistensi terhadap perubahan, mendorong komitmen, dan menumbuhkan kultur yang lebih “berorientasi pada manusia”. West mengemukakan bahwa partisipasi memadukan tiga konsep dasar, yaitu: (1) pengaruh atas pembuatan keputusan, (2) berbagi informasi, dan (3) frekuensi interaksi.

a. Pengaruh atas Pembuatan Keputusan

Jika para anggota tim mempunyai pengaruh atas pembuatan keputusan, mereka akan lebih senang untuk menyumbangkan ide-ide kreatifnya. Partisipasi tim terjadi ketika proses pembuatan keputusan ditentukan secara kolektif sehingga pandangan, pengalaman, dan kemampuan semua orang dalam tim akan mewarnai masa depan.

b. Berbagi Informasi

Cara paling efektif dari berbagi informasi adalah melakukan komunikasi secara tatap muka. Pesan-pesan tertulis seperti e-mail dan atau memo cenderung merupakan media yang miskin untuk berbagi informasi. Dengan demikian tim harus mendorong komunikasi tatap muka sehingga penggunaan media tertulis hanya untuk pesan-pesan yang sederhana.

c. Frekuensi Interaksi

Frekuensi interaksi yang cukup di antara para anggota tim sangat berperan dalam pembentukan partisipasi tim. Dengan adanya interaksi yang cukup, tim akan terus dapat bertukar ide, bertukar informasi, dan mampu mencari jalan keluar atas konflik atau pandangan-pandangan yang saling bertentangan. Frekuensi interaksi yang cukup dapat

memperkaya perbendaharaan pengetahuan kolektif dan mengembangkan kreativitas. Ketika anggota-anggota tim saling menghindari satu sama lain, niscaya tim akan menemukan banyak kesulitan yang memunculkan berbagai konflik.

3. Pemimpin Yang Memotivasi

Kepemimpinan dan motivasi adalah hal yang tidak dapat dipisahkan. Sulit membayangkan seorang pemimpin yang tidak memotivasi orang lain. Berikut ini adalah delapan cara memotivasi:

- a. Individu sendiri harus termotivasi. Seseorang tidak pernah mengilhami orang lain kecuali dia sendiri terilhami. Hanya seorang pemimpin yang termotivasi yang dapat memotivasi orang lain.
- b. Pilih orang yang bermotivasi tinggi. Karena sulit memotivasi orang lain, masuk akal bila kita memilih orang yang sudah termotivasi.
- c. Perlakukan setiap orang sebagai individu. Bila kita tidak menanyakan motivasi seseorang – keinginannya – kita tidak akan mengetahuinya. Kita semua adalah individu. Apa yang memotivasi seseorang dalam sebuah tim, mungkin tidak memotivasi orang lain. Lakukanlah semacam dialog dengan setiap individu anggota tim.
- d. Tetapkan sasaran yang realistis dan menantang.
- e. Ingat, kemajuan akan memotivasi. Kita ingin menyelesaikan apa yang kita lakukan. Semakin penting sebuah tugas, semakin kuat kebutuhan untuk menyelesaikannya dengan memuaskan.
- f. Ciptakan lingkungan yang memotivasi.
- g. Berikan hadiah yang adil. Setiap pekerjaan menyiratkan unsur penyeimbang antara apa yang kita berikan dengan apa yang kita harapkan. Keadilan di sini berarti apa yang kita peroleh harus sepadan nilainya dengan apa yang kita berikan.

- h. Berikan pengakuan. Sifat haus akan pengakuan adalah universal. Bagi orang berbakat, hal ini setara dengan hasrat akan ketenaran atau kejayaan. Raih setiap kesempatan untuk memberi pengakuan, meski hanya atas upaya yang orang lain tunjukkan. Kita tidak bisa selalu mengatur hasil yang diharapkan. Lihatlah nilai pekerjaan orang lain dan tunjukkan penghargaan kepadanya. Seseorang tidak harus menjadi manajer untuk melakukan ini karena kepemimpinan sejati selalu dapat dipraktikkan dari posisi paling bawah.

Uji Kompetensi

1. Jelaskan menurut anda apa yang dimaksud dengan kepemimpinan.
2. Jelaskan peran kepemimpinan dalam manajemen.
3. Gaya kepemimpinan terdiri dari 3 gaya yaitu gaya otokratik (*autocratic style*), gaya demokratik (*democratic style*), dan gaya bebas terkendali (*free-rein style*). Jelaskan bagaimana model kerja dari 3 gaya kepemimpinan tersebut.
4. Beck dan Neil Yeager (2000) mengemukakan empat gaya kepemimpinan yang lazim disebut kepemimpinan situasional (*situational leadership*) berdasarkan interaksi antara pengarahan (*Direction*) dengan pembantuan (*Support*). Gambar dan jelaskan dari maksud dari gambar tersebut.
5. Sebutkan tiga hal penting dalam konsepsi kepemimpinan.
6. Jelaskan perbedaan pemimpin formal dan non formal.
7. Ada beberapa kasus yang muncul dalam sebuah tim. Jelaskan beberapa kasus kepemimpinan dalam sebuah tim.
8. Ada beberapa keterampilan yang dibutuhkan dalam kepemimpinan. Jelaskan keterampilan tersebut.

BAB 7

KOMUNIKASI DAN INTERPERSONAL SKILL: MOTIVASI

Keberhasilan merupakan sebuah output dari proses yang berkesinambungan dan akumulasi berbagai faktor pendorong. Menurut Basith (2000), Keberhasilan seseorang tergantung dari berbagai faktor. Faktor yang paling berpengaruh adalah motivasi, sehingga dapat dirumuskan dalam fungsi berikut:

$$P = f (M,A,O)$$

Dimana:

P = Performer Produktivitas

F = Fungsi

M = Motivation (Motivasi)

A = Ability (Kemampuan)

O = Opportunity (kesempatan)

Berbicara tentang motivasi, maka akan muncul suatu pemahaman bahwa makna itu akan mengarah kepada suatu kebutuhan yang harus dipenuhi sehingga akan mendapatkan kepuasan. Karena adanya kebutuhan itu, maka menimbulkan suatu dorongan atau usaha, yang terwujud dalam suatu perilaku tertentu.

A. Konsep Motivasi

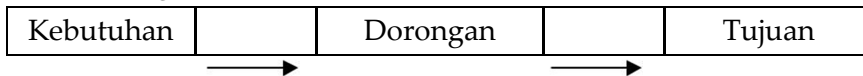
Konsep motivasi menyatakan bahwa bilamana seseorang sedang mengalami motivasi atau sedang yang tidak seimbang, artinya dia sedang berada dalam *a state of disequilibrium*. Tetapi sebaliknya bilamana apa yang menjadi dorongan itu sudah diperoleh, berada ditanganya dan mendapat kepuasan dari padanya, maka dikatakan bahwa orang itu telah memperoleh satu keadaan seimbang, ia sudah berada dalam *A State Of Equilibrium*.

Motivasi sesungguhnya merupakan proses psikologis yang sangat fundamental sifatnya. Akan sangat sukar untuk menyanggah bahwa motivasi merupakan proses yang amat penting dalam

pemuasan berbagai kebutuhan dan menjamin berbagai kepentingan para anggota organisasi. Motivasi sebagai *inner state* semacam perasaan atau kehendak yang amat mempengaruhi kemauan individu, sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak, dalam menentukan gerakan atau tingkah laku individu kepada tujuan (*goals*). Jadi motivasi merupakan proses yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi dalam diri seseorang.

Ditinjau dari segi lingkungan (faktor), terdapat faktor-faktor yang menyebabkan seseorang termotivasi yaitu faktor *intrinsik* dan faktor *ekstrinsik*. Faktor intrinsik berasal dalam diri seseorang berupa sikap, harapan, cita-cita dan disposisi kebutuhan yang berkembang. Sedangkan faktor eksternal adalah desakan dari luar yang menyebabkan seseorang termotivasi.

Konsep motivasi akan lebih jelas bila ditinjau dari proses dasar motivasi sebagai berikut:



Gambar 7.1 Proses Motivasi.

Berdasarkan Gambar di atas, ditunjukkan bahwa: (1) Needs merupakan kebutuhan-kebutuhan yang terdapat dalam diri seseorang yang harus dipenuhi; (2) ketika kebutuhan tersebut muncul maka fenomenanya tampak pada dorongan (*drive*) yang menyebabkan seseorang melakukan suatu tindakan; dan (3) akibat dari tindakan tersebut maka tujuan yakni memuaskan kebutuhan terpenuhi. Dari uraian di atas maka motivasi merupakan upaya individu dalam memenuhi kebutuhannya, selama kebutuhan tersebut belum terpenuhi maka “dorongan” untuk melakukan sesuatu terus dilakukan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Motivasi adalah dorongan pada diri seseorang untuk melakukan suatu tingkah laku tertentu karena dikehendaki.

2. Motivasi adalah dorongan yang meliputi jiwa dan jasmani, untuk melakukan suatu tindakan tertentu.
3. Motivasi merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.
4. Motivasi adalah suatu yang melatar belakangi individu untuk berbuat supaya tercapai tujuan yang dikehendakinya.
5. Motivasi adalah suatu proses yang mempunyai tenaga dan tujuan tertentu.

Alasan mengapa perlu motivasi ialah ada tujuan, mempunyai arah dan terkendali, dan ada dasar untuk berbuat. Motivasi berprestasi disebabkan oleh ada usaha untuk mencapainya, dapat diukur hasilnya, ada tantangan, ada realistis, mengandung resiko sedang, dan berarti bagi sesama dan diri sendiri. Ciri-ciri individu bermotivasi berprestasi di antaranya: (1) *self confidence* (percaya akan kemampuan sendiri); (2) *originality* (mempunyai daya kreativitas yang tinggi, selalu ingin berbuat sesuai dengan aslinya); (3) *people oriented* (tidak memperlak orang lain, terbuka terhadap kritikan, tidak menyalahkan orang lain); (4) *task result oriented* (berani mengambil resiko terhadap apa yang telah diputuskan, semangat tinggi untuk menyelesaikan tugas); (5) *future oriented* (mempunyai daya antisipasi yang tinggi, mempunyai analisa); (6) *risk taker* (menyenangi tugas yang menantang, tidak cepat menyerah).

Sikap dasar motivasi berprestasi, berkenaan dengan sikap-sikap seperti berikut: (1) senang menghadapi tantangan yang berisiko sedang; (2) tanggung jawab pribadi tinggi; (3) ingin belajar dari pengalaman; (4) pengalaman dijadikan sebagai umpan balik; (5) adanya perasaan dikejar waktu; (6) menyukai situasi yang majemuk; (7) mampu menerima kegagalan; (8) mampu menggunakan pikiran dan akal; (9) kreatif dan inovatif; (10) mempunyai pengendalian diri yang kuat; (11) sanggup bertahan dalam situasi yang tidak menentu; (12) memiliki standar kesempurnaan untuk dirinya sendiri; (13) sanggup terlibat dalam jangka waktu yang lama; (14) mempelajari lingkungan; dan (15) berhubungan tidak sekedar persahabatan tetapi juga mendapat pengetahuan.

Pada kenyataan dalam kehidupan, motivasi mempunyai karakteristik tersendiri, yaitu:

1. *Majemuk*. Motivasi individu untuk melakukan tindakan, pada dasarnya tidak hanya mengandung satu tujuan saja, melainkan lebih dari satu tujuan. Oleh sebab itu, ada banyak tujuan yang ingin dicapai oleh individu karena adanya motivasi ini.
2. *Dapat berubah-ubah*. Karena adanya keinginan yang bermacam-macam, maka hal inipun akan berpengaruh terhadap motivasi yang dimiliki oleh individu. Bisa saja suatu ketika ia menginginkan kenaikan gaji, tetapi dilain kesempatan ia ingin kariernya naik.
3. *Berbeda untuk setiap individu*. Pada dasarnya tidak ada persamaan motivasi antara individu yang satu dengan yang lain. Dua individu yang sama-sama melakukan suatu tindakan tertentu, bias saja yang memotivasi tindakan itu tidak sama.
4. *Beberapa tidak disadari*. Ada sementara yang memahami mengapa ia melakukan suatu tindakan. Biasanya karena adanya peristiwa yang menekan keinginan masuk ke dalam bawah sadar, sehingga ketika muncul suatu tindakan individu tersebut tidak mampu untuk mengenali motivasinya apa.

Motivasi yang dimiliki oleh individu seringkali akan mengalami pasang surut. Pada suatu saat motivasi bisa tinggi dan sebaliknya suatu saat bisa menurun juga. Persoalan akan muncul di dunia pekerjaan, ketika motivasi seseorang perlahan tapi pasti mengalami penurunan. Faktor-faktor tersebut di antaranya:

1. Lingkungan yang tidak kondusif, yang berakibat tidak nyaman;
2. Merasa berada dalam situasi yang menakutkan, karena adanya ancaman;
3. Beban pekerjaan yang melebihi kapasitas;
4. Pekerjaan terlalu rutin, tidak ada tantangan;
5. Kurang menguasai pekerjaan termasuk prosedur-prosedurnya;
6. Tidak ada ukuran tentang standar keberhasilan;
7. Tidak ada keseimbangan antara reward & punishment;
8. Tidak ada kesempatan untuk mengembangkan *skill* sehingga menghadapi pekerjaan baru menjadi sulit;

9. Berada dilingkungan kerja yang baru;
10. Mempunyai penilaian bahwa dirinya tidak berarti dalam kelompok;
11. Tidak memperoleh umpan balik yang membangun;
12. Kurang memperoleh pengarahan dan bimbingan dari atasan;
13. Merasa diasingkan oleh teman-teman.

Motivasi belajar setiap orang, satu dengan yang lainnya, bisa jadi tidak sama. Biasanya, hal itu bergantung dari apa yang diinginkan orang yang bersangkutan. Misalnya, seorang anak mau belajar dan mengejar ranking pertama karena diiming-imingi akan dibelikan sepeda oleh orangtuanya. Contoh lainnya, seorang mahasiswa mempunyai motivasi belajar yang tinggi agar lulus dengan predikat *cum laude*. Setelah itu, dia bertujuan untuk mendapatkan pekerjaan yang hebat dengan tujuan membahagiakan orangtuanya.

Beberapa faktor di bawah ini sedikit banyak memberikan penjelasan mengapa terjadi perbedaan motivasi belajar pada diri masing-masing orang, di antaranya: (1) Perbedaan fisiologis seperti rasa lapar, haus, dan hasrat seksual; (2) perbedaan rasa aman (*safety needs*), baik secara mental, fisik, dan intelektual; (3) Perbedaan kasih sayang atau afeksi (*love needs*) yang diterimanya; (4) Perbedaan harga diri (*self esteem needs*). Contohnya prestise memiliki mobil atau rumah mewah, jabatan, dan lain-lain; (5) Perbedaan aktualisasi diri (*self actualization*), tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Stimulus motivasi belajar, terdapat 2 faktor yang membuat seseorang dapat termotivasi untuk belajar, yaitu: (1) Motivasi belajar berasal dari faktor internal. Motivasi ini terbentuk karena kesadaran diri atas pemahaman betapa pentingnya belajar untuk mengembangkan dirinya dan bekal untuk menjalani kehidupan; (2) Motivasi belajar dari faktor eksternal, yaitu dapat berupa rangsangan dari orang lain, atau lingkungan sekitarnya yang dapat memengaruhi psikologis orang yang bersangkutan.

B. Teori Motivasi

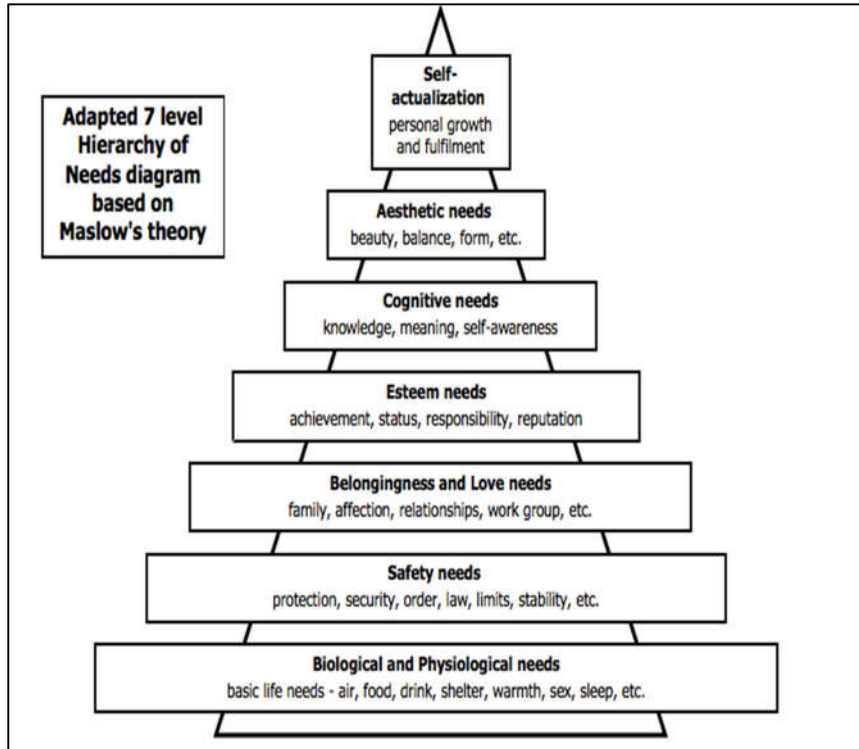
Motivasi kerja memang merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi . Di satu pihak motivasi mempunyai peranan yang sangat penting bagi setiap unsur pimpinan sedang dipihak lain motivasi merupakan suatu hal yang dirasakan sulit oleh para pemegang jabatan. Oleh karena itu setiap pimpinan perlu memahami apa arti hakikat motivasi, teori motivasi, dan yang tidak kalah pentingnya ialah mengetahui bawahan yang perlu dimotivasi.

Stoner (dalam Wahjosumidjo, 1987:181) dan Duncan (dalam Indrawijaya, 1986:74) mengelompokkan teori motivasi kedalam dua kelompok. Kelompok pertama yang tergolong teori motivasi kebutuhan (*content theories of motivation*), sedang kelompok kedua ialah yang tergolong teori motivasi instrumental (*instrumental theories of motivation*). Secara ringkas , konsep dari masing-masing teori, disajikan di bawah ini.

1. Teori Kebutuhan

Teori ini beranggapan bahwa tindakan manusia pada hakikatnya untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh sebab itu apabila pimpinan ingin memotivasi bawahannya, harus mengetahui apa kebutuhan-kebutuhan bawahannya. Maslow salah seorang yang mengkaji teori kebutuhan berpendapat bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama.mengkaitkannya dengan factor lingkungan. Sebaliknya bila pegawai itu puas, hal tersebut selalu dihubungkannya dengan pekerjaan itu sendiri. Hirarki kebutuhan berdasarkan Maslow, dapat dilihat pada Gambar.

Menurut Maslow kebutuhan tertinggi dari seseorang adalah kebutuhan aktualisasi diri yang tercermin dari yang merupakan indikator orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi sebagaimana dijelaskan pada Gambar dan Tabel 4.



Gambar 7.2 Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow

Dalam mencapai kepuasan kebutuhan, seseorang harus berjenjang, tidak peduli seberapa tinggi jenjang yang sudah dilewati, kalau jenjang dibawah mengalami ketidakpuasan atau tingkat kepuasannya masih sangat kecil, dia akan kembali ke jenjang yang tak terpuaskan itu sampai memperoleh tingkat kepuasan yang dikehendaki.

2. Teori Motivasi Instrumental

Teori Instrumental ini meliputi teori tukar menukar (exchange theory) dan teori harapan (expectancy theory). Secara ringkas mengenai teori tukar menukar dalam buku Administrative Behavior tulisan Simon (1997:141) lebih dikenal dengan sebutan model of organizational equilibrium dijelaskan bahwa, dalam setiap organisasi selalu terjadi proses tukar menukar atau jual beli antara organisasi dengan orang – orang yang bekerja didalamnya. Orang-orang menyumbangkan pengetahuannya kepada organisasi dan organisasi memberi imbalan atau menukarnya

dengan gaji atau upah. Hasil produksi organisasi, baik yang berupa barang ataupun jasa, kemudian dijual. Hasil penjualan merupakan pendapatan organisasi, dari pendapatan inilah organisasi memberikan imbalan kepada pegawainya.

C. Motivasi Dalam Kaitannya Dengan Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja dengan teori motivasi ibarat dua sisi mata uang. Pada kenyataannya kepuasan kerja itu dapat meningkatkan motivasi kerja seseorang. Masalahnya tergantung dalam hal apa ia terpuaskan. Dalam teori di atas dikatakan apabila terpuaskan dalam kebutuhan sosial dan aktualisasi diri maka orang akan semakin termotivasi untuk bekerja. Tetapi apabila terpuaskannya dalam faktor lingkungan kerja maka ia hanya dapat mengurangi rasa ketidakpuasaan dan belum tentu meningkatkan motivasi seseorang dalam bekerja. Misalnya, seseorang mempunyai gaji yang memuaskan dalam bekerja, tentu ia merasa puas, tetapi belum tentu ia termotivasi bekerja secara bertanggung-jawab. Tetapi apabila orang puas terhadap kebutuhannya aktualisasi dirinya maka pasti oleh tersebut termotivasi untuk bekerja sebab kebutuhan aktualisasi merupakan ciri-ciri orang yang mempunyai motivasi tinggi.

Lepas dari perdebatan konseptual di atas, maka yang jelas kepuasan kerja dalam ekspektasi seseorang terhadap pekerjaannya. Apakah harapan terhadap pekerjaan terpenuhi atau tidak merupakan persoalan puas atau tidak puas.

D. Pendekatan dalam Motivasi Kerja

Pada bab sesudahnya telah dijelaskan bahwa, secara teoritis motivasi merupakan suatu proses dalam diri seseorang yang dipengaruhi oleh faktor-faktor, baik faktor fisiologis maupun faktor psikologis yang menggerakkan perilakunya untuk mencapai hasil atau tujuan tertentu. Dalam pandangan sistem, motivasi terdiri dari tiga komponen dasar yang saling berhubungan dan saling berinteraksi, yaitu komponen kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*), dan komponen imbalan (*incentives*). Kebutuhan merupakan sesuatu

yang menyebabkan terjadinya ketidakseimbangan dalam diri seseorang, baik yang bersifat fisik maupun psihis. Dorongan merupakan suatu kekuatan jiwa yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dalam memenuhi kebutuhan yang diinginkannya. Sedangkan imbalan merupakan tujuan yang telah dicapai sebagai hasil tindakan atau perbuatan tersebut.

Tingkatan-tingkatan kebutuhan menurut Maslow sebagaimana dipaparkan di muka, tampaknya memicu penelitian lainnya, yaitu dengan munculnya teori “Dua faktor” dari Herzberg, yang berkesimpulan, bahwa: (1) Kepuasan dalam pekerjaan selalu dihubungkan dengan jenis pekerjaan (*job content*). (2) Ketidakpuasan dalam pekerjaan disebabkan oleh hubungan pekerjaan tersebut dengan aspek-aspek lingkungan yang berhubungan dengan pekerjaan (*job context*).

Lebih lanjut Herzberg menjelaskan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dalam bekerja dinamakan „faktor motivasi“. Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja disebut “faktor hygiene“. Kedua faktor inilah yang kemudian dikenal dengan “Dua Faktor Teori Motivasi dari Herzberg“. Hygiene faktor, yaitu sejumlah kondisi eksternal pekerjaan yang apabila kondisi itu tidak ada menyebabkan ketidakpuasan bagi para pekerja. Oleh karena itu faktor ini berfungsi untuk mencegah adanya ketidakpuasan, tetapi tidak memotivasi untuk berprestasi lebih baik. Faktor-faktor ini, antara lain: gaji, jaminan pekerjaan, kondisi pekerjaan, status, kebijakan-kebijakan perusahaan, kualitas supervisi, kualitas hubungan pribadi dengan atasan dan rekan sejawat, serta jaminan sosial. Motivator faktor, yaitu sejumlah kondisi internal pekerjaan yang apabila kondisi itu ada akan berfungsi sebagai motivator yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang lebih baik. Tetapi jika kondisi itu tidak ada, maka tidak akan menimbulkan adanya ketidakpuasan. Faktor ini berkenaan dengan: prestasi, pengakuan, pekerjaan, tanggungjawab, kemajuan-kemajuan, dan perkembangan-kematangan individu itu sendiri.

Perluasan lebih lanjut dari Herzberg dan Maslow, muncul teori Alderfer, yang mengelompokkan tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu kebutuhan akan eksistensi (*existensi needs*), kebutuhan berhubungan (*related needs*), dan kebutuhan berkembang (*growth needs*). Kebutuhan akan eksistensi ialah kebutuhan yang membuat individu tetap bisa hidup seperti sandang, pangan, papan. Atau menurut Maslow disebut kebutuhan biologis, dan menurut Herzberg disebutnya faktor higienis. Kebutuhan berhubungan, yaitu suatu kebutuhan untuk menjalin hubungan sosial dan bekerjasama dengan orang lain. Atau kebutuhan sosial menurut Maslow, dan faktor higienis menurut Herzberg. Kebutuhan berkembang berkenaan dengan semua bentuk yang berkaitan dengan keinginan intrinsik atau pengembangan potensi seseorang. Istilah Maslow disebut kebutuhan tentang aktualisasi diri, atau menurut Herzberg disebut kebutuhan motivasi.

Salah satu perbedaan antara Maslow, Herzberg dan Alderfer ialah bahwa Alderfer kurang sependapat dengan Maslow yang menyatakan pemuasan kebutuhan manusia didasarkan pada suatu hirarki. Artinya, kebutuhan-kebutuhan kedua tidak dapat dipenuhi sebelum memuaskan kebutuhan pertama, begitu seterusnya secara berjenjang. Menurut Alderfer, kebutuhan yang lebih tinggi dapat saja terpuaskan sebelum memuaskan kebutuhan yang kedua.

E. Teori Proses Motivasi Kerja

Teori proses lebih ditekankan pada pengkajian bagaimana motivasi itu bisa terjadi. Diantara teori yang relevan diantaranya ialah Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) dari Victor Vroom dan Teori Porter-Lawler. Teori Vroom sebetulnya merupakan pengembangan dari teori Kurt Lewin dan Edward Tolman. Teori Vroom menunjukkan sejumlah variabel yang dikenal dengan "VIE" (*Valence, Instrumentality, dan Expectancy*).

Valensi berkaitan dengan kadar kekuatan keinginan seseorang terhadap hasil tertentu. Indikasinya mencakup nilai, upah, sikap, dan kegunaan hasil. Nilainya bisa bersifat positif dan negatif. Positif

apabila hasilnya disenangi, sebaliknya hasil yang dihindari atau dibenci disebut valensi negatif. Instrumentalitas berkaitan dengan hubungan antara hasil tingkat pertama dengan hasil tingkat kedua, atau hubungan antara prestasi dengan imbalan atau pencapaian prestasi tersebut. Pengharapan, adalah suatu keyakinan bahwa suatu usaha akan menghasilkan suatu tingkat prestasi tertentu. Teori ini menunjukkan bahwa tingkat pengharapan berkisar antara "0 – 1" Pengharapan "1" berarti individu mempunyai keyakinan bahwa ia mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Sedangkan pengharapan "0" berarti individu mempunyai keyakinan bahwa ia tidak dapat menyelesaikan tugas dengan baik walaupun dengan kerja keras. Implikasi teori Vroom bagi kehidupan organisasi ialah tiap-tiap individu mempunyai keragaman kombinasi valensi, instrumentalitas, dan pengharapan. Vroom meng-gambarkan hubungan antara individu dengan keberhasilan organisasi. Jika prestasi kerja di bawah standar, maka besar kemungkinan para karyawan tidak akan memperoleh hasil tingkat kedua, atau para pekerja tidak melihat konsekuensi dari tingkat pertama untuk memperoleh hasil tingkat kedua. Model pengharapan dari Vroom dirancang untuk membantu para pimpinan dalam memahami kerja karyawan. Ide dasar dari teori pengharapan ini ialah bahwa motivasi ditentukan oleh yang diharapkan diperoleh seseorang sebagai konsekuensi dari tindakannya.

Teori Porter-Lawler, mempunyai asumsi bahwa kepuasan dapat meningkatkan prestasi kerja seseorang, dan sebaliknya ketidakpuasan akan merusak kinerja seseorang. Dikatakannya, bahwa hasil dari usaha tidak selalu memberikan kepuasan bagi individu, tetapi yang lebih penting secara langsung memberikan kepuasan adalah upah yang diterimanya sebagai hasil dari pekerjaannya, di samping itu perhatian dan penghargaan perlu diberikan atas hasil kerja seseorang.

Implikasinya terhadap kehidupan organisasi, ada beberapa hal yang harus dicegah agar tercipta motivasi kerja, yaitu: (1) kegunaan terhadap kemampuan dan pengetahuan karyawan, (2) keadaan visi dan cara kerja tiap-tiap individu karyawan, (3) ketergantungan para

pekerja terhadap orang lain, dan (4) keraguan dalam melaksanakan pekerjaan. Langkah-langkah yang perlu diupayakan antara lain: (1) menentukan skala upah tiap-tiap pekerja, (2) menentukan standar kinerja, (3) membantu karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal, dan (4) adanya kesesuaian antara upah, gaji atau insentif yang diterima dengan prestasi kerjanya.

F. Keterkaitan Motivasi Dengan Kepuasan Kerja

Berdasarkan pada uraian di muka, maka dapat disimpulkan bahwa untuk melihat keterkaitan antara motivasi dengan kepuasan kerja, dapat dilihat dari konsep produktivitas orang dalam organisasi. Secara teoritis, produktivitas manusia terletak pada kemampuan individu, sikap individu, keterampilan individu, serta manajemen maupun organisasi kerja.

Motivasi merupakan salah satu bagian terpenting dalam meningkatkan kinerja seseorang. Dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam diri individu dan dapat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya. Kedua faktor ini menjadi kekuatan yang dapat membuat seseorang berprestasi dengan baik. Tanpa motivasi, produktivitas sulit tercapai, sebab motivasi merupakan faktor terpenting untuk mengubah nasib individu maupun instansi.

Motivasi pada dasarnya mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan suatu kebutuhan atau tujuan. Dan kepuasan akan mengacu kepada pengalaman yang menyenangkan pada saat terpenuhinya suatu kebutuhan. Dengan kata lain bahwa kaitan antara motivasi dengan kepuasan kerja adalah suatu dorongan yang timbul dari individu guru untuk mencapai hasil yaitu melaksanakan pekerjaan, sehingga hasil tersebut memberikan kepuasan. Seorang pimpinan organisasi harus memahami bahwa sebelum individu pegawai menyadari akan adanya kebutuhan, didahului oleh dorongan-dorongan yang seringkali menimbulkan ketidakseimbangan dalam diri si guru.

Kebutuhan akan suatu pekerjaan yang diharapkan merupakan konsep yang memberikan dasar dan sekaligus arah pada terbentuknya

motivasi dalam melakukan pekerjaan yang kuat. Motivasi sebagai suatu proses menyangkut kondisi psikologis guru, banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya ciri-ciri pribadi individu guru, tingkat dan jenis tugas yang harus dikerjakan, dan lingkungan pekerjaan.

Sebagai gambaran tentang proses motivasi, Gibson (1988:122) menjelaskan bahwa, individu berusaha memenuhi berbagai kebutuhan. Kebutuhan yang tidak terpenuhi menyebabkan orang mencari jalan untuk menurunkan ketegangan-ketegangan, maka terjadilah perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan.

G. Motivasi dalam Peningkatan Kinerja dan Produktivitas

Secara konseptual, kinerja merupakan terjemahan yang paling dianggap sesuai dari istilah *performance*, juga diartikan unjuk kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja. Smith dalam Yoyon Bahtiar Irianto (1997:82) menyatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah: " *output drive from processes, human or otherwise*". Jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari suatu proses. Artinya, hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan unjuk kerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dipercayakan kepadanya sesuai dengan fungsi dan kedudukannya.

Paul Mali (1978) mengemukakan bahwa produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumberdaya secara efisien. Oleh karena itu produktivitas seringkali diartikan sebagai ratio antara keluaran dan masukan. Sebetulnya, konsep produktivitas berkembang dari pengertian teknis sampai dengan perilaku. Produktivitas dalam arti teknis mengacu kepada derajat keefektifan, efisiensi dalam penggunaan sumberdaya. Sedangkan dalam pengertian perilaku, produktivitas merupakan sikap mental yang senantiasa berusaha untuk terus berkembang. Perwujudan sikap mental tersebut antara

lain: pertama yang berkaitan dengan diri sendiri dapat dilakukan melalui peningkatan: pengetahuan, keteampilan, disiplin, upaya pribadi dan kerukunan kerja. Kedua, yang berkaitan dengan pekerjaan kita dapat dilakukan melalui: (a) manajemen dan metode kerja yang lebih baik, (b) penghematan biaya, (c) tepat waktu, dan (d) sistem dan teknologi yang lebih baik.

Dewasa ini, produktivitas individu mendapat perhatian cukup besar. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa sebenarnya produktivitas manapun bersumber dari individu yang melakukan kegiatan. Namun individu yang dimaksud adalah individu dalam arti tenaga kerja yang memiliki kualitas kerja yang memadai. Kualitas kerja adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan spesifikasi dan atau harapan. Konsep ini hanya dapat berorientasi kepada masukan, keluaran atau keduanya. Di samping itu kualitas juga berkaitan dengan proses produksi dan hal ini berpengaruh pula pada kualitas hasil yang dicapai.

Berdasarkan pengertian teknis produktivitas dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Secara fisik produktivitas diukur secara kuantitatif seperti banyaknya keluaran. Sedangkan berdasarkan nilai, produktivitas diukur atas dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan atau tugas. Oleh karena itu mengukur tingkat produktivitas tidaklah mudah, di samping banyaknya variabel, juga ukuran yang digunakan sangat bervariasi.

Penjelasan tersebut mengandung arti bahwa keluaran yang dihasilkan diperoleh dari keseluruhan masukan yang ada dalam organisasi. Masukan tersebut lazim dinamakan sebagai faktor produksi. Keluaran yang dihasilkan dicapai dari masukan yang melakukan proses kegiatan yang bentuknya dapat berupa produk nyata atau jasa.

Produktivitas dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari individu dan faktor dari luar individu. Faktor yang berasal dari individu meliputi: (1) pendidikan dan pelatihan, (2) motivasi dan kepuasan

kerja, (3) komitmen dan (4) etos kerja. Sedangkan faktor yang berasal dari luar individu meliputi: (1) tingkat penghasilan, (2) keluarga, (3) fasilitas yang tersedia, (4) iklim kerja, (5) hubungan antara manusia dan (6) kepemimpinan.

Uji Kompetensi

1. Tulis dan jelaskan fungsi motivasi.
2. Jelaskan konsep dari motivasi.
3. Sebut dan jelaskan Ciri-ciri individu bermotivasi berprestasi.
4. Gambar dan analisis konsep motivasi bila ditinjau dari proses dasar motivasi.
5. Gambar dan jelaskan teori kebutuhan menurut Maslow.
6. Bagaimana kaitan antara motivasi dengan kepuasan kerja.

BAB 8

INOVASI DAN KREATIVITAS

A. Peranan Inovasi dan Kreativitas Dalam Pengembangan Produk dan Jasa

Inovasi memegang peranan penting dalam mengembangkan produk dan jasa dalam bisnis. Berbagai kesuksesan wirausaha di dunia disebabkan oleh kreatifitas dalam mengembangkan produk. Persaingan yang ketat dalam berwirausaha mendorong wirausaha untuk memiliki kreatifitas yang tinggi. Daya kreatifitas tersebut harus dilandasi cara berpikir yang maju, gagasan-gagasan baru yang berbeda dibandingkan produk-produk yang telah ada. Berbagai gagasan-gagasan yang kreatif umumnya tidak dapat dibatasi oleh ruang, bentuk ataupun waktu dan memberikan terobosan-terobosan baru dalam dunia usaha yang pada awalnya kelihatan mustahil.

Saat ini berbagai hasil inovasi yang didasarkan kreatifitas wirausaha menjadi produk dan jasa yang unggul. Wirausaha melalui proses kreatif dan inovatif menciptakan nilai tambah atas barang dan jasa yang kemudian menciptakan berbagai keunggulan termasuk keunggulan bersaing. Perusahaan seperti Microsoft, Sony, dan Toyota Motor, merupakan contoh perusahaan yang sukses dalam produknya karena memiliki kreativitas dan inovasi dibidang teknologi. Berikut contoh-contoh di dalam dunia nyata.

1. Microsoft & Kreativitas

Bill Gates, pendiri dan CEO dari Microsoft, telah sering bebas menyatakan bahwa ia tidak inovator dan tidak ingin menjadi pemimpin dalam pengembangan perangkat lunak, bisnis yang berisiko tinggi dengan masa depan yang tidak dapat diprediksi. Dia lebih memilih perusahaan lain untuk datang dengan ide-ide inovatif dan menguji pemasaran mereka. Jika berhasil, Microsoft juga akan mencoba untuk mendapatkan teknologi mereka, atau mengembangkan produk untuk aplikasi serupa.

Bill Gates mengklaim bahwa sebagai hasil dari pemikiran seperti ini, perusahaannya mulai dari awal gaya yang sangat sederhana dan basement, dan telah berkembang menjadi pengembang perangkat lunak yang dominan di dunia, sementara membuat dia orang terkaya di dunia.

Bill Gates adalah orang yang sangat kreatif yang tahu bagaimana menerapkan kreativitas untuk berbagai teknik pengembangan pasar. Kontrak yang terkenal dengan IBM untuk mengembangkan MS DOS adalah apa yang membawa Microsoft dari perusahaan skala kecil software biasa untuk menjadi pemain utama. Dalam kontrak itu, ia cukup kreatif untuk menemukan cara untuk melayani IBM, sambil mempertahankan hak lisensi dari "sistem operasi nya.

Di belakang, banyak analis mengklaim bahwa itu adalah kepicikan dari IBM untuk membiarkan Bill Gates untuk pergi dengan kontrak tersebut. Mungkin kepicikan adalah faktor. Tetapi jika kita memproyeksikan kembali ke awal 1980-an, sangat sedikit orang akan memiliki visi untuk mengenali pentingnya perangkat lunak, dan bahkan lebih sedikit pertumbuhan potensinya.

Bill Gates adalah cukup kreatif untuk mengusulkan semacam kontrak untuk IBM, dan IBM adalah rabun cukup untuk menerimanya. Bill Gates adalah pemasar sangat kreatif.



Gambar 8.1 Microsoft

2. Kreativitas di Apple Computers

Komputer Apple adalah contoh yang baik dari pasang surut dari proses kreatif. Apple memiliki ide-ide besar dan orang-orang menyukai komputer mereka yang sederhana dan mudah digunakan. "Desktop" cara mereka mengorganisasikan materi pada komputer - dengan sampah yang bisa untuk pembersihan - mengajukan banding ke non-teknisi. Tetapi Apple punya masalah. Ide teknis yang jauh ke depan dari waktu, namun pendekatan manajerial dan pemasaran adalah pelit, lebih cocok dengan pemikiran abad terakhir. Mereka tidak membuat sistem operasi mereka tersedia secara luas sehingga orang lain bisa menulis program yang akan dijalankan pada komputer mereka, sehingga meningkatkan penerapan dan permintaan untuk komputer mereka. On dan off Apple memiliki gelombang kreativitas yang membawanya kembali, tapi kemudian lagi akan terjerumus ke dalam tinta merah.

Melalui kompetisi, Apple terpaksa kembali ke papan gambar dan menciptakan sesuatu yang baru dan lebih baik, dan kemudian seri Macintosh keluar dan memberi Apple kebangkitan sangat dibutuhkan yang sedang mencari. Tapi sekali lagi, terutama melalui pertempuran ego, kreativitas yang menahan di Apple, dan kehilangan pangsa pasarnya. Tinta merah mengalir dengan bebas. Dengan penciptanya, Steven Jobs, kembali, perusahaan tampaknya lagi akan siap untuk comeback.



Gambar 8.2 Apple

B. Faktor-Faktor Pendukung Keberhasilan Inovasi

Menurut James Brian Quinn dalam Hendro (2011:122), faktor-faktor pendukung untuk tercapainya keberhasilan penerapan kemampuan inovatif adalah sebagai berikut:

1. Harus berorientasi pasar.

Banyak inovasi yang sekedar pemecahan masalah kreatif tetapi tidak bersifat dan mempunyai keunggulan bersaing dipasar. Hubungan inovasi dan pasar yang didalamnya ada unsur 5C yaitu *Competitor* (Pesaing), *Competition* (persaingan), *Change of competition* (perubahan persaingan), *change driver* (penentu arah), dan *customer behavior* (perilaku konsumen).

2. Mampu meningkatkan nilai tambah perusahaan.

Ada nilai tambah sehingga menjadi pendongkrak pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

3. Punya unsur efektivitas dan efisiensi.

Tanpa 2E yaitu efektivitas dan efisiensi dari sebuah inovasi yang ditemukan maka inovasi tersebut tidak mempunyai arti dan dampak yang berarti bagi kemajuan perusahaan.

4. Harus sejalan dengan visi dan misi perusahaan.

Inovasi harus sejalan dengan visi dan misi perusahaan agar tidak menyimpang dari arah pertumbuhan usaha.

5. Harus bisa ditingkatkan lagi.

Inovasi harus bisa diinovasikan lagi sehingga terjadi inovasi yang berkelanjutan hingga menumbuhkan perusahaan menjadi baik dan cenderung berkembang.

C. Mengembangkan Produk dan Jasa yang Unggul

Salah satu yang harus dilakukan oleh wirausaha adalah mengembangkan produk dan jasa yang unggul. Secara umum proses ini adalah proses kreatif dan inovasi yang harus dilakukan oleh wirausaha. Selain itu adanya perubahan yang cepat dalam selera, teknologi dan persaingan yang ketat merupakan suatu kondisi yang menuntut banyak perusahaan yang bersaing memperebutkan peluang

pasar baik itu perusahaan yang menghasilkan produk sejenis maupun perusahaan yang menghasilkan produk beragam.

Hal ini menuntut wirausaha untuk dapat melahirkan strategi dalam mensiasati pasar dengan peluncuran produk inovasi baru (*pioneer product*). Seorang wirausaha dapat mengembangkan produk mengikuti strategi umum yang dilakukan oleh perusahaan. Sebuah perusahaan dapat memperoleh produk baru lewat dua cara yaitu (1) akuisisi yaitu dengan membeli seluruh perusahaan, hak paten, atau lisensi untuk membuat produk perusahaan lain, (2) lewat pengembangan produk baru dalam departemen litbang perusahaan sendiri yang berupa pengembangan produk asli, perbaikan produk, modifikasi produk, dan merek. (Kotler, 1987).

Para wirausaha khususnya wirausaha baru tentunya tidak diarahkan untuk membeli perusahaan, paten dan lisensi, akan tetapi sesuai dengan teori tersebut, maka salah satu proses dalam mengembangkan produk oleh wirausaha baru adalah mengembangkan produk yang baru yang asli, memperbaiki produk, memodifikasi produk dan bahkan memperbaiki merek.

Uji Kompetensi

1. Bagaimana peran inovasi dalam sebuah bisnis?
2. Berikan contoh-contoh inovasi dalam pengembangan bisnis yang mendunia.
3. Apa itu inovasi ? Bagaimana hubungan antara inovasi dan kreativitas ?
4. Sebutkan faktor-faktor pendukung keberhasilan sebuah inovasi.
5. Buatlah sebuah inovasi dalam bisnis disertai dengan penjelasannya.
6. Bagaimana cara mengembangkan produk dan jasa yang unggul ? jelaskan disertai dengan pola yang dikembangkan oleh masing-masing anda.

BAB 9

PENETAPAN PRODUK UNGGUL DAN MANAJEMEN ORGANISASI

A. Manajemen Inovasi

Manajemen inovasi memegang peranan penting dalam pertumbuhan perusahaan dan menguasai persaingan. Beberapa contoh perusahaan yang mengelola inovasi dengan baik adalah Apple dan Google. Sejak didirikan dari tahun 1970-an, Apple yang terus mengembangkan inovasinya terus sehingga menghasilkan produk produk gadget Ipad, Iphone, Ipod yang diterima di pasar. Bahkan setelah meninggalnya sang pendiri Steve Job, Apple diperkirakan akan meluncurkan I-car. Selain itu, Google juga muncul dengan dengan berbagai layanan search engine dan dilengkapi dengan berbagai layanan lain yang unik di Internet.

Seorang wirausaha memerlukan manajemen Inovasi untuk mengatur ide-ide hasil kreatifitas dan inovasi yang mungkin dapat menjadi sangat banyak. Keberadaan ide-ide tersebut harus diatur dan disusun secara sistematis agar sesuai dengan pengembangan usaha, melalui sistem yang terstruktur, sistematis, efisien, dan berkelanjutan. Perlu disadari oleh wirausaha, bahwa dari 1000 ide yang brilian, mungkin hanya satu yang menjadi inovatif. Untuk menghasilkan 100 jenis produk dalam satu tahunnya, maka dibutuhkan 100.000 ribu ide brilian. Banyaknya ide tersebut, akan menuntut manajemen inovasi yang baik untuk menghindarkan ide-ide yang menumpuk dan terlambat untuk diperkenalkan di pasar. Kesalahan dalam meluncurkan produk dan jasa atau terlambat diperkenalkan kepada pasar maka akan menimbulkan potensi kehilangan pendapatan dan kehilangan kemampuan bersaing dengan yang lain.

Wirausaha juga harus menyadari bahwa, banyak perubahan fundamental bagaimana perusahaan menghasilkan ide dan nilai-nilai baru dan membawanya ke pasar selama bebrapa abad. Hal ini sangat penting mengingat wirausaha baru khususnya mahasiswa mengetahui

apa yang sudah terjadi dalam manajemen inovasi yang dikembangkan oleh perusahaan yang unggul bahkan pesaing yang sudah ada terlebih dulu. Wirausaha perlu mengetahui bahwa pergerakan perubahan konsep/teori inovasi melahirkan perjalanan melalui regenerasi konsep dan pendekatan yang kemudian melahirkan perubahan generasi inovasi. Terdapat dua pandangan dalam mengurai generasi model inovasi yaitu diambil dari Davenport (2003) dan Marinova (2003).

Tabel 9.1. Lima Generasi Model Proses Inovasi

Generasi	Periode	Profil
Pertama/ kedua	1960 an +	Model linier sederhana–tarikan kebutuhan dan dorongan teknologi
Ketiga	1970 an +	model coupling, mengenali interaksi antar unsur-unsur yang berbeda dan umpan balik diantara mereka.
keempat	1990 an+	model paralel, integrasi antar perusahaan, ke hulu dengan pemasok kunci dan ke hilir dengan permintaan dan pelanggan aktif, menekankan pada hubungan dan aliansi
Kelima	2000 an	Integrasi sistem dan jaringan yang luas, respon untuk penyesuaian dan fleksibel, pengujian dan eksprementasi terus menerus.

Sumber: Rothwell dalam Davenport (2003)

Rothwell (1994) menjelaskan bahwa evolusi inovasi terbagi dalam lima generasi perilaku inovasi, yaitu:

1. Generasi pertama inovasi (1G) – technology push. Area inovasi lebih menekankan sebagai pondasi dari revolusi industri. Inovasi hadir bersama teknologi baru untuk mengembangkan produk dan produksi.
2. Generasi kedua inovasi (2G) – need pull. Area inovasi berbasis pada fokus pasar dan konsumen, dimana konsumen menekan kebutuhan dan respon teknologi produksi. Pemasaran menentukan peran dari pemunculan ide-ide baru.
3. Generasi ketiga inovasi. (3G) – coupling model. Area inovasi berkembang menjadi model pengelompok-kan. Pemasaran mungkin membutuh-kan ide-ide baru, namun teknologi produksi

memberikan solusi. Alternatifnya, R&D mengembangkan ide-ide baru bagi pemasaran dengan feedback dari pasar, R&D dan pemasaran menyatu dalam hubungan yang kuat.

4. Generasi keempat inovasi (4G) – integrated model. Model inovasi yang terintegrasi menunjukkan R&D dan pemasaran memiliki aktivitas yang terintegrasi, bersama dengan supplier dan menghilangkan peran yang dikelompokkan untuk memimpin konsumen.
5. Generasi kelima inovasi (5G) – system integration and networking model. Model inovasi yang dikembangkan mengintegrasikan strategi mitra dengan supplier dan konsumen melalui sistem yang tangguh dan memiliki kolaborasi antara pemasaran dan penelitian yang kuat. Penekanan pada fleksibilitas dan kecepatan pengembangan dengan fokus pada kualitas dan faktor lainnya.

Dengan menyadari bahwa saat ini perubahan dan manajemen inovasi memegang peranan penting dan semakin berkembang, sudah saatnya wirausaha baru mengenali bagaimana memanfaatkan perkembangan inovasi tersebut.

B. Contoh Penemuan yang Mendunia

Mahasiswa sebagai calon wirausaha memerlukan pemahaman apa saja produk yang telah diciptakan dan kemudian menjadi produk yang mendunia. Berikut berbagai contoh penemuan yang dihasilkan oleh kelima generasi inovasi tersebut yang telah mewarnai dunia dan bahkan merubah perilaku konsumen.

1. Coca Cola

Pada bulan Mei, 1886, Coca Cola ditemukan oleh Dokter John Pemberton seorang apoteker dari Atlanta, Georgia. John Pemberton meramu formula Coca Cola dalam ketel kuningan berkaki tiga di halaman belakang rumahnya sebagai stimulan syaraf atau lebih populernya adalah tonik, dan obat sakit kepala. Coca-Cola dijual perdana pada akhir tahun itu sebagai "tonik berharga dan sifat stimulan saraf dari tanaman koka dan kacang cola," belum dimaniskan dengan gula tetapi anggur. Walaupun

belum dikenal sebagai minuman sehari-hari, akan tetapi kemudian Coca-Cola sebagai merek dagang lebih dari seratus tahun yang lalu dapat mengklaim lebih luas pengakuan hari dibandingkan dengan merek lain di dunia.

2. Gitar listrik

Meskipun ada beberapa sengketa yang menemukan gitar listrik pertama, Leo Fender mendapatkan kredit untuk mengembangkan gitar solid-body listrik pertama yang diproduksi secara massal. Seorang penggemar elektronika, Fender bereksperimen dengan cara-cara untuk membuat gitar lebih keras, dan menjadi tertarik dalam desain gitar setelah memperbaiki pickup eksternal pelanggan. Dia mengembangkan gitar tubuh padat dengan balok kayu dan magnetik pick-up terhubung ke amplifier. Fender diproduksi pada tahun 1948.

3. Vaseline

New York kimia Robert Chesebrough mulai bermain-main dengan cara mendaur ulang gunk hitam dibersihkan dari rig minyak setelah kunjungan ke Titusville, Pa, pada tahun 1859. Dia berhasil mengurangi ke jelly putih yang ia sebut "Vaseline" setelah kata Jerman untuk air (wasser) dan kata Yunani untuk minyak zaitun (Elaion). Pemasaran gigih dan demonstrasi yang menyebabkan menjadi salep gelandangan dan semua-tujuan salep di hampir setiap rumah tangga.

Keputusan produk merupakan hal yang fundamental dan mempunyai implikasi yang besar pada fungsi operasi. Keputusan produk akan mempengaruhi biaya peralatan modal, desain tata letak, kebutuhan ruang, keahlian orang-orang yang dipekerjakan, bahan mentah, dan proses yang digunakan. Memilih produk memang cukup rumit. Di satu sisi, berbisnis dalam bidang yang langka membuat hati tenang karena minimnya pesaing. Namun di sisi lain, pebisnis membutuhkan kesabaran karena produk yang dijual bukan barang primer masyarakat. Sementara ketika memilih produk yang dibutuhkan pasar dalam jumlah yang banyak, pasti banyak pesaing.

Mengembangkan produk berarti adalah memenuhi kebutuhan konsumen, sebagai sebuah solusi masalah sekaligus menghasilkan kualitas. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman untuk merasakan bagaimana mengembangkan produk dan pada saat yang sama perlu memperhatikan konsumen atau pelanggan.

C. Quality Function Deployment (QFD)

Salah satu cara utama untuk menyeleksi produk dan jasa yang akan dihasilkan adalah dengan memperhatikan kualitas yang dihasilkan oleh produk. Pendekatan kepuasan konsumen akan kualitas produk dan jasa adalah salah satu kunci sukses menetapkan pasar dan menguasai pasar. Oleh karena itu, dalam mengelola inovasi salah satu dasar utama yang dilakukan adalah menilai keberhasilan penerapan kualitas pada produk atau jasa yang diunggulkan.

Quality Function Deployment (QFD) adalah suatu proses menetapkan keinginan pelanggan tentang hal-hal yang diinginkan konsumen dan menterjemahkannya menjadi atribut pada produk dan jasa agar setiap area fungsional usaha dapat memahami dan melaksanakannya. Alat yang digunakan dalam QFD adalah rumah kualitas (*House Of Quality*) yaitu merupakan teknik grafis untuk menjelaskan hubungan antara keinginan konsumen dan produk (barang atau jasa).

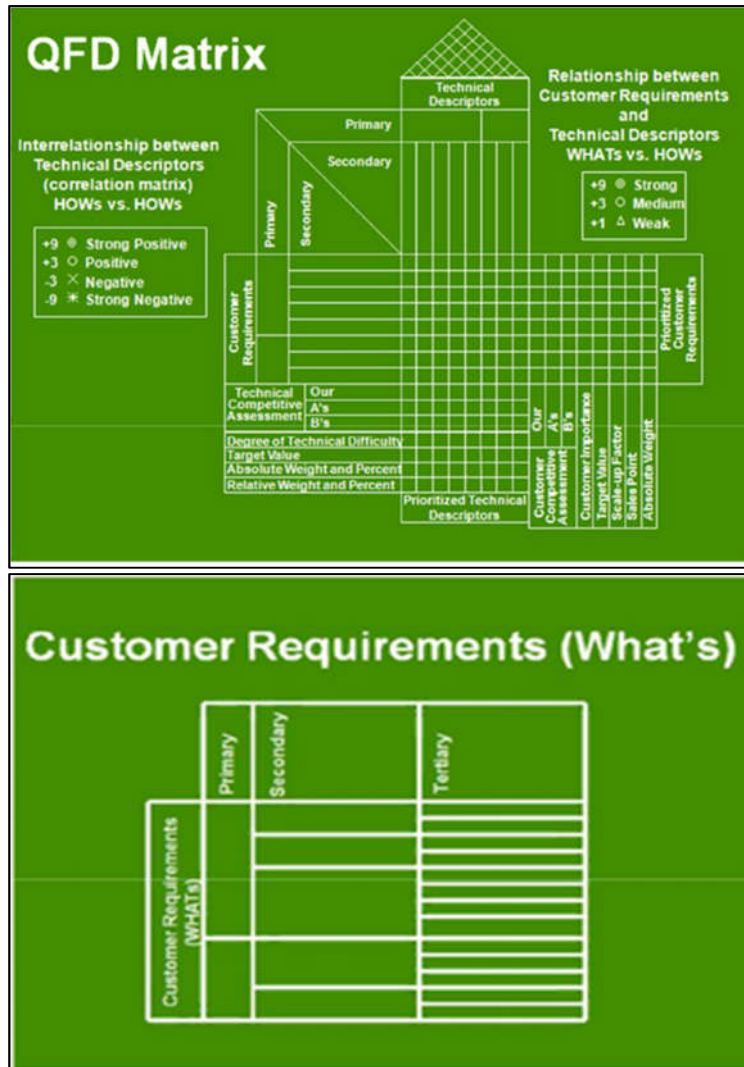


Gambar 9.1 Rumah Kualitas pada Diagram QFD

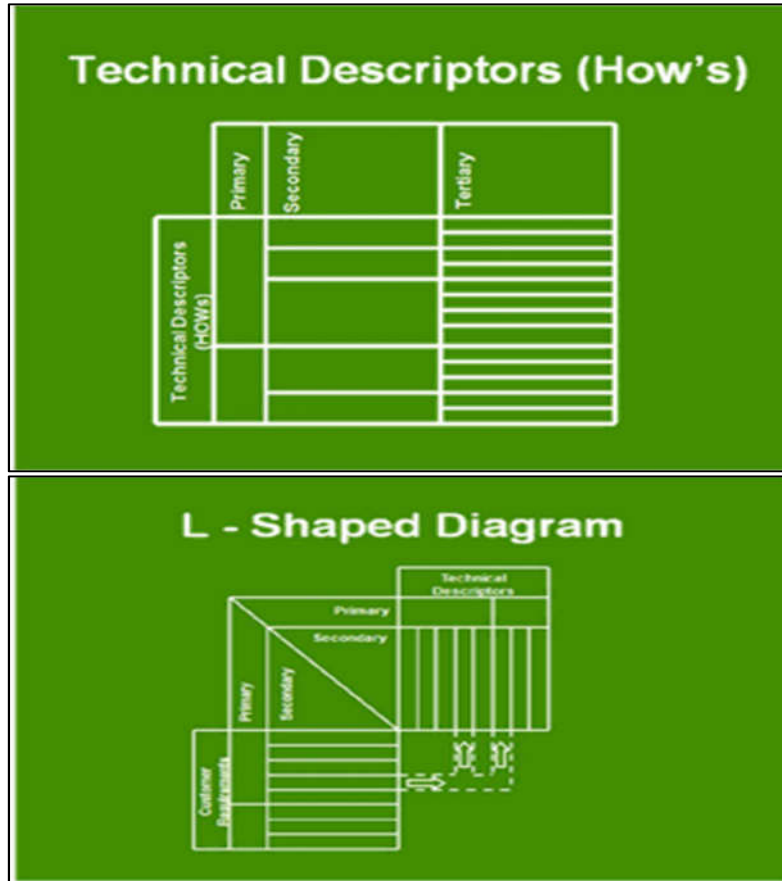
Menurut Cohen (1992) tahap-tahap dalam menyusun home of quality adalah sebagai berikut:

Tahap I: Matrik Kebutuhan Pelanggan, Tahap ini meliputi:

1. Memutuskan siapa pelanggan
2. Mengumpulkan data kualitatif berupa keinginan dan kebutuhan konsumen
3. Menyusun keinginan dan kebutuhan tersebut
4. Pembuatan diagram afinitas



Gambar 9.2 Diagram QFD DAN Kebutuhan Pelanggan pada Diagram QFD



Gambar 9.3 Penjelasan Teknis pada Diagram QFD dan Hubungan Kebutuhan Pelanggan dengan Penjelasan Teknis pada Diagram QFD

Tahap II: Matrik Perencanaan

Tahap ini bertujuan untuk mengukur kebutuhan-kebutuhan pelanggan dan menetapkan tujuan-tujuan performansi kepuasan.

Tahap III: Respon Teknis

Pada tahap ini dilakukan transformasi dari kebutuhan-kebutuhan konsumen yang bersifat non teknis menjadi data yang bersifat teknis guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Tahap IV:Menentukan Hubungan Respon Teknis dengan Kebutuhan Konsumen

Tahap ini menentukan seberapa kuat hubungan antara respon teknis (tahap 3) dengan kebutuhan-kebutuhan pelanggan (tahap 1).

Tahap V:Korelasi Teknis

Tahap ini memetakan hubungan dan kepentingan antara karakteristik kualitas pengganti atau respon teknis. Sehingga dapat dilihat apabila suatu respon teknis yan satu dipengaruhi atau mempengaruhi respon teknis lainnya dalam proses produksi, dan dapat diusahakan agar tidak terjadi bottleneck.

Tahap VI:Benchmarking dan Penetapan Target

Pada tahap ini perusahaan perlu menentukan respon teknis mana yang ingin dikonsentrasikan dan bagaimana jika dibandingkan oleh produk sejenis.

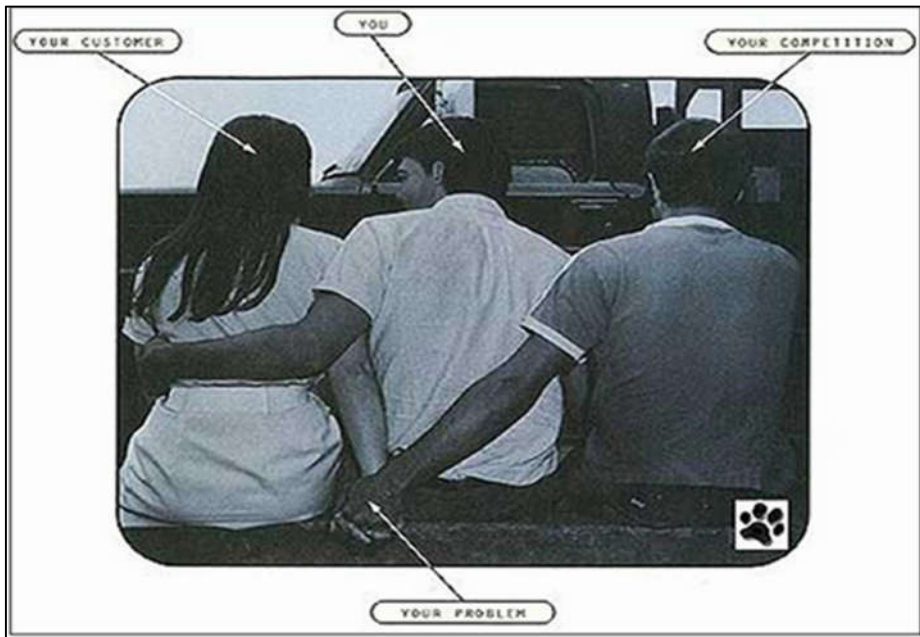
Uji Kompetensi

1. Jelaskan Lima Generasi Model Proses Inovasi dalam dunia bisnis.
2. Carilah penemuan-penemuan yang mendunia dan bandingkan dengan penemuan bisnis pada saat ini.
3. Apa yang dimaksud dengan QFD ?
4. Jelaskan disertai dengan gambar apa yang dimaksud dengan *House Of Quality*.
5. Buatlah rencana bisnis dengan menggunakan *House Of quality*.

BAB 10

MENJUAL PRODUK KEPADA KONSUMEN RETAIL: PEMASARAN

A. Pendahuluan



Gambar 10.1 Ilustrasi Pemasaran

Perhatikan gambar di atas. Apa yang bisa Anda simpulkan??

Pada dasarnya gambar di atas memberikan kepada kita sebuah ilustrasi singkat mengenai marketing. Berikut penjelasan singkat yang kira-kira bisa dipetik. *Posisikan Anda adalah sebuah Company (perusahaan yang telah memiliki pelanggan). Pasangan Anda adalah Customer yang menuntut “perhatian” dari Anda. Jika Anda (company) tidak mampu “memuaskan” customer, maka sangatlah mungkin ia akan “berpindah hati” kepada kompetitor Anda dan itu adalah problem Anda.*

Penjelasan mengenai ilustrasi di atas sebenarnya mengajarkan kepada kita beberapa hal yaitu:

1. Ruh dari bisnis adalah kepuasan pelanggan. Hal ini sejalan dengan pendapat Kotler (2000) yang menyatakan bahwa inti dari pemasaran adalah pelanggan.

2. Saat ini persaingan industri sangatlah ketat dimana pesaing Anda sangatlah mungkin untuk merebut pasar yang telah Anda kuasai selama ini. Hal ini adalah masalah besar yang harus perusahaan fahami.

Berdasarkan hal tersebut, pemasaran pada dasarnya telah merumuskan secara mendalam bagaimana mensinergikan kedua tujuan organisasi di atas yaitu: Memuaskan pelanggan dan memenangkan persaingan bisnis.

B. Definisi Pemasaran

Pemasaran adalah aliran produk secara fisis dan ekonomik dari produsen melalui pedagang perantara ke konsumen. Definisi lain menyatakan bahwa pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang membuat individu/kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan produk yang bernilai kepada pihak lain. Pemasaran melibatkan banyak kegiatan yang berbeda yang menambah nilai produk pada saat produk bergerak melalui sistem tersebut.

Kotler (1997) mengatakan bahwa pemasaran sebagai suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan produk yang bernilai di dalam pasar. Proses pemasaran merupakan kelanjutan dari proses produksi yang bertujuan agar apa yang telah diinvestasikan dalam kegiatan produksi dapat diperoleh kembali dengan memperoleh keuntungan dari hasil penjualan sebagai imbalan investasi yang telah dilakukan.

Dalam kegiatan pemasaran ini, aktivitas pertukaran merupakan hal sentral, Soekartawi (1993) mendefinisikan pemasaran sebagai aliran barang dari produsen ke konsumen. Dalam pengaliran barang tersebut tentunya bertujuan untuk memuaskan konsumen, sebagaimana yang dikemukakan oleh Sukotjo (1991) yang mendefinisikan pemasaran sebagai suatu sistem keseluruhan dari

suatu kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang atau jasa yang dapat memuaskan pembeli/konsumen.

Manusia harus menemukan kebutuhannya terlebih dahulu, sebelum ia memenuhinya. Usaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut dapat dilakukan dengan cara mengadakan suatu hubungan. Pemasaran memiliki konsep inti yang meliputi kebutuhan (*needs*), keinginan (*wants*), dan permintaan (*demands*).

Pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen sebagai faktor kunci dalam pemasaran sangatlah tepat karena saat ini pemasaran sebuah produk akan diperhadapkan pada tingkat persaingan yang sangat ketat. Olehnya itu Gitisudarmo (2000) mengemukakan bahwa konsep pemasaran terbaru saat ini adalah konsep yang berorientasi pada persaingan, dimana pengusaha berpikir untuk memperoleh persaingan yang lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya dalam melayani konsumen.

Konsep ini tidak hanya menekankan untuk melayani konsumen sebaik-baiknya, namun harus pula berusaha untuk tampil meyakinkan dan memuaskan di mata konsumen dibandingkan dengan pesaing. Berangkat dari apa yang telah diuraikan, dapat dikatakan bahwa pada dasarnya proses pemasaran dimulai dari menemukan apa yang diinginkan oleh konsumen. Atau dengan kata lain mengetahui apa yang diinginkan oleh konsumen yang berkenaan dengan produk, kinerja serta kualitas adalah tahap pertama yang sangat penting dari kegiatan pemasaran.

Kegiatan-kegiatan dalam usaha pemasaran tidak hanya kegiatan memindahkan barang/jasa dari tangan produsen ke tangan konsumen saja dengan sistem penjualan, tetapi banyak kegiatan lain yang juga dijalankan dalam kegiatan pemasaran. Penjualan hanyalah salah satu dari berbagai fungsi pemasaran. Apabila pemasar melakukan pekerjaan dengan baik untuk mengidentifikasi kebutuhan konsumen, mengembangkan produk dan menetapkan harga yang tepat, mendistribusikan dan mempromosikannya secara efektif, maka akan sangat mudah menjual barang-barang tersebut.

Konsep paling pokok yang melandasi pemasaran adalah kebutuhan manusia. Dengan adanya perkembangan jaman, kebutuhan berkembang menjadi suatu keinginan mengkonsumsi suatu produk dengan ciri khas tertentu. Munculnya keinginan akan menciptakan permintaan spesifik terhadap suatu jenis produk. Seseorang dalam menentukan keputusan pembelian akan mempertimbangkan nilai dan kepuasan yang akan didapat dari mengkonsumsi suatu produk. Apabila konsumen yakin akan nilai dan kepuasan yang akan didapat, maka konsumen akan melakukan pertukaran dan transaksi jual beli barang dan jasa. Hal inilah yang mendasari terjadinya pasar.

C. Tugas, Fungsi dan Orientasi Pemasaran

Secara teoritis pemasaran mempunyai 9 (sembilan) fungsi, yang dapat diuraikan, sebagai berikut:

1. Fungsi perdagangan (*merchandising*)

Perencanaan yang berkenaan dengan pemasaran produk (barang dan/atau jasa) yang tepat, dalam jumlah yang tepat, harga yang selaras, termasuk di dalamnya faktor- faktor lain seperti bentuk, ukuran, kemasan dan sebagainya.

2. Fungsi Pembelian (*buying*)

Peranan perusahaan dalam pengadaan bahan sesuai dengan kebutuhannya. c. Fungsi Penjualan (*selling*) Meyakinkan orang untuk membeli suatu produk (barang dan/atau jasa) yang mempunyai arti komersial baginya.

3. Fungsi Transportasi (*transportation*)

Perencanaan, seleksi dan pengerahan semua alat pengangkutan untuk memudahkan produk (barang dan/atau jasa) dalam proses pemasaran.

4. Fungsi Pergudangan (*storage*)

Menyimpan barang selama waktu produk tersebut dihasilkan dan dijual.

5. Fungsi Standarisasi (*standardization*)

Penetapan batas-batas elementer berupa perincian-perincian yang harus dipenuhi oleh produk, termasuk di dalamnya grading, yakni memilih kesatuan dari suatu produk yang dimasukkan ke dalam kelas-kelas dan derajat-derajat yang sudah ditetapkan dengan standarisasi.

6. Fungsi Keuangan (*financing*)

Merupakan usaha untuk mencari dan mengurus modal dan kredit yang langsung bersangkutan dengan transaksi dalam mengalirkan produk (barang dan/atau jasa) dari produsen ke konsumen.

7. Fungsi Komunikasi (*communication*)

Segala sesuatu yang dapat memperlancar hubungan di dalam perusahaan dan di luar perusahaan.

8. Fungsi Resiko (*risk*)

Fungsi untuk menangani atau menghadapi resiko kerugian karena kerusakan, kehilangan atau anjloknya harga di pasaran.

9. Mengubah orang yang tidak suka terhadap suatu produk menjadi suka (*conversional marketing*).

Orientasi terhadap pasar berbeda-beda antara satu perusahaan dengan perusahaan lain. Tergantung konsep yang digunakan oleh perusahaan dalam melaksanakan kegiatan pemasarannya. Hal ini merupakan falsafah yang mendasari usaha pemasaran perusahaan terkait dengan bobot relatif antara kepentingan perusahaan sendiri, konsumen dan masyarakat umum. Kotler (1997) mengemukakan bahwa terdapat 5 (lima) konsep yang dapat dipilih oleh perusahaan untuk melaksanakan kegiatan pemasarannya, yaitu:

1. *Konsep Produksi* yang merupakan salah satu konsep tertua dalam bisnis. Konsep produksi menyatakan bahwa konsumen akan menyukai produk yang tersedia di banyak tempat dan ditawarkan dengan harga yang murah. Asumsi ini berlaku paling tidak dalam dua situasi. Pertama, jika permintaan atas produk melebihi penawaran, dimana konsumen lebih tertarik mendapatkan produk daripada keistimewaan produk tersebut. Kedua, ketika biaya

produk tinggi dan harus diturunkan untuk memperluas pasar. Pusat perhatian perusahaan pada upaya untuk mencapai efisiensi produksi yang tinggi dan distribusi yang luas.

2. *Konsep Produk* yang menyatakan bahwa konsumen akan menyukai produk yang menawarkan mutu, kinerja dan pelengkap inovatif yang terbaik. Dengan konsep ini, perusahaan memusatkan perhatian pada usaha untuk menghasilkan produk yang unggul dan terus menyempurnakannya.
3. *Konsep Penjualan* yang menyatakan bahwa konsumen jika diabaikan, biasanya tidak akan membeli produk perusahaan dalam jumlah yang cukup. Olehnya itu, perusahaan harus melakukan upaya penjualan dan promosi yang agresif.

Konsep Pemasaran merupakan konsep yang menentang tiga konsep sebelumnya. Konsep ini menyatakan bahwa kunci untuk meraih tujuan perusahaan adalah menjadi lebih efektif daripada pesaing dalam memadukan kegiatan pemasaran guna menetapkan dan memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen sebagai pasar sasaran.

D. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan serta aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran dari waktu ke waktu pada masing-masing tingkatan serta lokasinya. Strategi pemasaran modern secara umum terdiri dari tiga tahap yaitu: segmentasi pasar (*segmenting*), penetapan pasar sasaran (*targeting*), dan penetapan posisi pasar (*positioning*) (Kotler, 2001). Setelah mengetahui segmen pasar, target pasar, dan posisi pasar maka dapat disusun strategi bauran pemasaran (*marketing mix*) yang terdiri dari strategi produk, harga, penyaluran/ distribusi dan promosi (Assauri, 1999).

E. Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar merupakan salah satu unsur penting dalam memasarkan produk kepada konsumen sehingga barang ditawarkan

diterima pada masyarakat. Segmentasi pasar ini penting dilakukan untuk melihat kebutuhan dilapangan seperti apa. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menetapkan segmentasi pasar seperti dijelaskan dibawah ini.

1. Penentuan Target Perusahaan

Agar manajemen perusahaan dapat bekerja dengan berorientasi pada sasaran sasaran yang telah ditetapkan, maka sasaran-sasaran tersebut setidaknya memenuhi empat kriteria, sebagai berikut:

- a. Sasaran harus diurutkan secara hierarkis, dari yang paling penting hingga ke sasaran yang kurang penting untuk dicapai. Sebagai contoh, sasaran utama perusahaan dalam suatu periode tertentu adalah peningkatan tingkat pengembalian investasi. Hal ini dapat dicapai dengan peningkatan pendapatan dan/atau pengurangan jumlah modal yang diinvestasikan. Pendapatan dapat ditingkatkan dengan melakukan upaya peningkatan pangsa pasar dan/atau harga jual.
- b. Sasaran sedapat mungkin harus dinyatakan secara kuantitatif, misalnya peningkatan pendapatan sebesar 25% per tahun atau peningkatan volume penjualan sebanyak 15 ton per bulan.
- c. Sasaran yang ditetapkan harus realistis, tidak berdasarkan angan-angan saja. Kepemilikan dan kemampuan sumberdaya perusahaan dan kondisi lingkungan eksternal.
- d. harus menjadi bahan pertimbangan. Tentunya harus dilengkapi dengan data dan fakta sebagai dasarnya.
- e. Sasaran harus konsisten, sebagai contoh tidak mungkin memaksimalkan penjualan dan laba secara serentak, tentunya laba hanya dapat ditingkatkan apabila telah mampu meningkatkan penjualan.

2. Bauran Pemasaran

Menurut Maulana (1992) bahwa ruang lingkup pemasaran yang luas dapat disederhanakan menjadi empat kegiatan utama, yaitu produk, harga, tempat dan promosi. Kegiatan utama yang

dimaksud adalah merupakan bidang keputusan yang penting yang diistilahkan oleh Kotler (1997) sebagai bauran pemasaran (*marketing mix*) yang didefinisikan sebagai perangkat alat pemasaran yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan dalam pasar sasaran.

a. Produk (*Product*)

Produk merupakan sekumpulan atribut yang nampak maupun yang tidak nampak mencakup warna, bentuk, aroma, kemasan dan sebagainya yang diterima oleh konsumen dan dapat memenuhi kebutuhannya. Strategi produk dalam bauran pemasaran merupakan unsur yang paling penting, karena dapat mempengaruhi strategi pemasaran lainnya. Strategi produk yang dapat dilakukan mencakup keputusan tentang acuan bauran produk (*product mix*), merek dagang (*brand*), cara pengemasan atau kemasan produk (*product packing*), serta tingkat kualitas dari produk dan pelayanan (*service*) yang diberikan. Kualitas produk memiliki peran yang cukup signifikan dalam upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Melakukan produksi tanpa memperhatikan kualitas dari produksi itu sendiriatan berakibat pada berpindahannya pelanggan ke produk perusahaan lain yang pada akhirnya akan menurunkan pendapatan perusahaan.

b. Harga (*price*)

Harga menurut Kotler (1997) adalah sejumlah uang yang harus dibayarkan oleh konsumen untuk mendapatkan suatu barang atau dengan kata lain bahwa jumlah nilai yang ditukarkan oleh konsumen dengan manfaat atas menggunakan produk perusahaan. Salah-satu kunci keberhasilan perusahaan dalam melaksanakan aktifitas pemasarannya adalah kebijaksanaan dalam penentuan harga. Hal ini penting, karena harga yang ditetapkan oleh perusahaan akan menjadi bahan pertimbangan bagi konsumen untuk mengambil keputusan dalam pembelian produk.

c. Distribusi/Tempat (*Place*)

Suatu komoditi dapat dikatakan sebagai sebuah produk apabila berada pada tempat saat dibutuhkan oleh konsumen. Olehnya itu, disinilah letak fungsi perusahaan untuk melakukan distribusi terhadap produk yang dihasilkannya agar produk tersebut menjadi wujud yang sebenarnya. Kegiatan distribusi merupakan kegiatan penyampaian produk agar sampai ke tangan konsumen pada waktu yang tepat.

Oleh sebab itu, kebijakan distribusi merupakan salah satu strategi perencanaan pemasaran terpadu yang meliputi penentuan saluran pemasaran dan saluran distribusi. Saluran distribusi merupakan jalur yang digunakan oleh perusahaan untuk menyalurkan produknya, baik secara langsung ke konsumen atau dengan menggunakan jasa lembaga pemasaran atau perantara. Dalam memilih saluran distribusi, perusahaan sedapat mungkin menyesuaikan dengan keadaannya, misalnya jenis produk yang dihasilkan, biaya yang dikeluarkan, waktu, resiko, luas wilayah, mutu produk serta keuntungan yang akan diperoleh.

d. Lokasi (*Place*)

Penempatan lokasi produksi merupakan salah satu faktor penentu yang perlu diperhatikan dan diputuskan sebelum memulai operasional perusahaan. Terutama bagi perusahaan yang baru dirintis oleh wirausahawan pemula. Umumnya kegiatan proses produksi pada perusahaan yang baru dirintis oleh wirausahawan pemula dilakukan pada lokasi di mana perusahaan tersebut berada. Dalam artian bahwa segala aktifitas perusahaan, mulai pergudangan, produksi, pemasaran dan administrasi dilaksanakan dalam satu lokasi.

e. Promosi (*Promotion*)

Ketatnya persaingan dalam merebut pangsa pasar maka promosi dapat dijadikan sebagai salah satu peralatan manajemen yang berguna untuk menjalin komunikasi kepada konsumen dengan maksud mempengaruhi dan mendorong

konsumen untuk membeli produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Kegiatan promosi dapat dilakukan dengan cara langsung bertatap muka dengan (calon) konsumen atau sering dikenal dengan istilah *personal selling* ataupun melalui media cetak atau elektronik.

F. Penutup

Mengingat begitu pentingnya aspek pemasaran dalam kegiatan berwirausaha, maka aspek ini terlebih dahulu perlu dianalisis sebelum melaksanakan aktifitas produksi. Dengan menganalisis pemasaran dari gagasan produk yang telah ditetapkan, maka kita sebagai wirausahawan setidaknya akan dapat menetapkan dan mengetahui (calon) konsumen beserta karakteristiknya, sehingga dengan mudah pula kita mendapatkan gambaran terkait dengan kebutuhan dan keinginan (calon) konsumen tersebut, baik dalam jumlah maupun dalam kualitasnya. Hal yang perlu ditekankan adalah jika produk kita ingin sukses di pasaran, maka kita harus mengikuti apa yang menjadi kemauan dari konsumen.

Gambaran mengenai kebutuhan dan keinginan (calon) konsumen yang telah diperoleh melalui analisis aspek pemasaran ini, selanjutnya akan dijadikan dasar untuk merancang aspek produksi pada materi pembelajaran berikutnya. Proyeksi permintaan (calon) konsumen yang diperoleh dari rancangan aspek pemasaran tentunya harus dijadikan acuan untuk menentukan jumlah produk yang akan diproduksi. Demikian halnya kecenderungan (calon) konsumen terhadap kualitas produk sebagaimana yang tergambar pada rancangan aspek pemasaran tentunya juga sangat menentukan dalam penentuan dan pemilihan bahan baku yang digunakan dalam memproduksi dan tentunya juga dijadikan sebagai acuan dalam merancang proses produksi yang akan dilakukan.

Uji Kompetensi

1. Jelaskan inti dari konsep pemasaran berdasar pada beberapa pendapat para ahli.
2. Konsep inti yang meliputi kebutuhan (*needs*), keinginan (*wants*), dan permintaan (*demands*). Jelaskan konsep pemasaran tersebut dalam dunia bisnis.
3. Sebutkan dan jelaskan Tugas, Fungsi dan Orientasi Pemasaran.
4. Bagaimana menentukan segmentasi pasar dalam memasarkan sebuah produk.
5. Menurut Kotler strategi pemasaran modern secara umum terdiri dari tiga tahap. Jelaskan 3 tahap tersebut.
6. Buatlah sebuah ide bisnis dengan menerapkan bauran pemasaran yang ada dalam produk tersebut.

BAB 11

MENJUAL KEPADA KONSUMEN KORPORASI

A. Mempelajari Konsumen Korporasi

Strategi penjualan kepada konsumen korporasi bergantung pada keahlian bernegosiasi dan meyakinkan calon pembeli, yang hanya dapat diterapkan dengan baik bila didukung oleh pemahaman dan keyakinan akan produk atau jasa yang ditawarkan. Konsumen perlu diberi tahu apa yang perlu mereka ketahui; jadi pada saat presentasi, kemampuan menjawab segala macam pertanyaan yang mungkin timbul sangatlah penting. Memiliki pengetahuan terhadap produk sendiri saja tidaklah cukup, harus pula ditambahkan pengetahuan produk serupa agar ada pembandingan.

Kondisi ini menuntut wirausaha menampilkan kepercayaan diri melalui berbagai upaya agar menjadi pakar di bidangnya. Oleh karena itu, mempelajari literatur tentang pasar, mendiskusikan pengetahuan teknis, operasi, dan produksi kepada anggota tim menjadi sangat penting dalam menjual produk dan jasa kepada konsumen korporasi.

B. Menghubungi Konsumen Korporasi

Untuk melakukan penjualan kepada konsumen korporasi, maka perlu dilakukan kegiatan sesuai dengan aktivitas bisnis yaitu melakukan kontak atau menghubungi konsumen korporasi. Hal ini perlu dilakukan dengan menanamkan proses aktivitas bisnis kepada wirausaha, bahwa menghubungi konsumen korporasi harus melewati berbagai cara hingga akhirnya mampu mencapai persetujuan atau transaksi usaha. Menghubungi konsumen korporasi dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu komunikasi lewat surat, menggunakan telepon dan memanfaatkan pertemuan dengan konsumen.

1. Komunikasi Lewat Surat.

Korespondensi diperlukan dalam semua jenis penjualan; semakin baik mutunya, semakin besar pula volume penjualan. Cara ini dikenal sebagai Direct mail yang merupakan cara penjualan yang sangat efektif dan berkembang. Korespondensi atau Pengiriman Surat efektif untuk pengenalan dan pendahuluan. Jika korespondensi berhasil maka akan ada pertemuan dengan konsumen, dan setelah pertemuan segera menulis surat untuk mengkonfirmasi apa yang telah dibicarakan (Surat ini berfungsi seperti notulen rapat) dan melanjutkan negosiasi. Selain itu, jika penjualan gagal atau tidak terjadi proses transaksi, harus tetap menulis surat yang menyatakan terima kasih dan harapan agar konsumen tetap mengingat untuk kesempatan lain.

Untuk melancarkan komunikasi lewat surat kepada konsumen korporasi. Seorang wirausaha harus mampu menulis dan selalu meningkatkan mutu tulisannya. Prinsip dasar dari mengirimkan surat adalah dengan membuat surat yang menarik perhatian konsumen korporasi. Selain itu, karena korespondensi atau surat adalah cara yang efektif, maka yang paling penting adalah memiliki daftar konsumen potensial yang terkini, baik dibuat sendiri maupun yang dibeli dari perusahaan penyedia jasa informasi.

2. Menggunakan Telepon

Dalam melakukan penjualan, maka aktivitas lain yang dapat menunjang proses penjualan korporasi adalah menggunakan telepon. Diperlukan keahlian untuk membujuk konsumen melalui telepon untuk bertemu. Oleh karena itu, diperlukan menggunakan teknik bertelepon yang terlatih untuk mengadakan kontak, membuat janji pertemuan, dan menjual lewat telepon. Perlu teknik khusus sebagai wirausaha untuk menghubungi perusahaan untuk membuat janji bertemu dan menawarkan produk.

C. Presentasi

Menyampaikan pesan dalam presentasi secara tatap muka atau di hadapan orang banyak merupakan ujung tombak penjualan. Berhasil atau tidaknya penjualan sering ditentukan oleh baik tidaknya presentasi.

Dalam ilmu *salesmanship* dikenal tiga jenis teknik persiapan presentasi penjualan, yaitu:

1. Persiapan Presentasi Standar

Banyak perusahaan menyiapkan teks standar presentasi penjualan produk. Teks tersebut disiapkan oleh tim yang telah menguasai hal-hal yang bersangkutan dengan produk mereka, produk perusahaan saingan, konsumen sasaran, syarat pembelian dan teknik presentasi penjualan. Semua diminta menghafalkan teks tersebut di luar kepala. Kemudian menyampaikannya dengan lancar pada setiap kali presentasi. Guna melengkapi penjelasan tentang produk biasanya presentasi akan dibekali brosur perusahaan dan leaflet produk untuk diberikan kepada calon pembeli potensial yang mereka kunjungi.

Teknik persiapan presentasi penjualan standar sangat bermanfaat bagi pemula atau yang baru pertama kali bekerja pada perusahaan yang bersangkutan. Dalam waktu singkat mereka memperoleh pengetahuan tentang produk dan keistimewaannya, produk saingan dan hal-hal lain yang bersangkutan dengan penjualan produk. Dengan demikian diharapkan pada saat presentasi tidak ada hal-hal penting yang terlupakan.

Teknik persiapan presentasi standar sangat efektif untuk presentasi produk yang manfaatnya sama bagi sebagian besar calon pembeli. Contoh produk itu antara lain mesin penghisap debu (*vacuum cleaner*). Manfaat mesin penghisap debu yang diharapkan kebanyakan ibu rumah tangga sama yaitu dapat membersihkan rumah atau perabotan rumah dengan cepat dan mudah. Oleh karena tidak banyak variasi penjelasan tentang produk yang diperlukan, Wirausaha dapat melakukan presentasi dengan teks standar. Walaupun demikian banyak yang tidak

menyukai teknik ini. Salah satu keberatan mereka adalah hilangnya kebebasan dan kreatifitas berpresentasi. Teknik persiapan standar juga menghambat tumbuhnya rasa percaya diri. Di samping itu pemula dapat memperoleh kesulitan bila calon pembeli mengajukan pertanyaan atau meminta penjelasan yang menyimpang dari isi teks. Di samping mungkin tidak menemukan jawabannya, munculnya pertanyaan yang menyimpang dapat menghilangkan konsentrasi hafalan teks presentasi selanjutnya.

2. Persiapan Presentasi Terencana

Dalam teknik presentasi penjualan kedua ini Wirausaha menyusun sendiri rencana presentasi mereka. Presentasi penjualan yang disusun sendiri dapat disesuaikan dengan latar belakang, sikap dan kebiasaan calon pembeli yang mereka temui atau akan ditemui lagi. Dengan demikian presentasi penjualan dapat lebih cocok untuk setiap orang calon pembeli yang berbeda latar belakangnya. Walaupun Wirausaha melakukan presentasi penjualan yang “berlainan” untuk setiap orang calon pembeli, hal itu tidak menimbulkan kekhawatiran akan terjadi penyimpangan dari kebijaksanaan umum penjualan yang berlaku. Perusahaan yang dikelola secara profesional menyelenggarakan pertemuan dan program training penyegaran secara reguler. Dalam training tersebut pengetahuan tentang produk, metode prospecting, psikologi dan teknik penjualan akan disegarkan kembali. Perusahaan juga membagikan pamflet dan brosur produk baru atau pamflet yang diperbaharui. Dengan demikian presentasi penjualan masih tetap dalam jalur kebijaksanaan penjualan perusahaan.

Dalam presentasi penjualan terencana bukan isi presentasi yang berlainan untuk tiap orang prospect, melainkan urutan atau cara penyampaian isi tersebut. Berbeda dari presentasi penjualan standar, dengan persiapan yang terencana umumnya dapat melakukan presentasi penjualan secara lebih luwes. Apabila prospect tidak menyukai satu bagian tertentu penjelasan produk,

Wirausaha dapat melewati bagian penjelasan tersebut. Dengan demikian diharapkan gairah calon pembeli untuk mendengarkan tetap hidup hingga akhir presentasi.

3. Persiapan Presentasi Terprogram

Teknik persiapan presentasi penjualan terprogram banyak dipergunakan oleh Sales Engineers yang menawarkan peralatan produksi dengan design khusus. Teknik ini juga dipergunakan untuk presentasi komponen mesin- mesin pabrik seperti pompa pabrik (industrial pumps) dan unit pengeringan kayu (dry kiln plant). Pesanan pembelian mesin dan peralatan dengan design dan teknologi madya atau tinggi seperti itu biasanya merupakan pesanan khusus, dengan spesifikasi khusus produk sesuai dengan kebutuhan calon pembeli. Produk-produk tersebut mahal harganya. Biasanya pesanan diberikan kepada beberapa produsen pemasok atau dilakukan secara lelang terbatas.

Dengan data dan informasi yang diberikan calon pembeli masing-masing pemasok mempersiapkan blue print, design, spesifikasi dan taksasi harga. Dokumen tender tersebut dipresentasikan di depan tim teknis perusahaan pemesan. Biasanya tim teknis tadi terdiri dari orang-orang yang mempunyai pengetahuan teknis dan keuangan produk yang ditawarkan.

Dalam presentasi penjualan Sales Engineers menjelaskan secara persuasif desain dan spesifikasi produk yang telah mereka persiapkan sebelumnya. Demikian juga taksasi biaya pembuatan produk. Sesuatu yang perlu diingat Sales Engineers adalah, tim teknik yang mereka hadapi itu memiliki pengetahuan tentang produk yang mungkin tidak kalah rinci dan akurat dengan pengetahuan mereka. Oleh karena itu sikap yang harus dipertahankan selama presentasi kurang lebih seperti berikut “ Inilah produk kami seperti apa adanya. Kami tidak menyembunyikan sesuatu. Oleh karena itu terserah kepada Bapak/Ibu bagaimana menilainya”.

D. Negoisasi

Setelah konsumen setuju melakukan transaksi, syarat dan ketentuan masih harus dirundingkan. Dua pihak yang terlibat dalam negosiasi mungkin punya sasaran yang berbeda. Bersiaplah menghadapi perbedaan dan usahakan mencapai kepuasan bersama.

1. Menyiapkan Perundingan

Mengantisipasi apa yang mungkin dikatakan atau ditanyakan pembeli akan menguntungkan kita dalam perundingan. Jika tak siap, satu pertanyaan bisa menghancurkan seluruh strategi. Banyak kontrak penjualan hilang akibat kurang persiapan. Siapkan kemampuan terbaik dengan berlatih bersama rekan yang berperan sebagai konsumen. Pusatkan pada pertanyaan yang mungkin timbul, cara menjawab terbaik, dan bagaimana bersikap untuk mendapatkan kepercayaan konsumen.

2. Memenuhi Kebutuhan Kedua Belah Pihak

Tujuan kita adalah menjual dengan ketentuan yang memenuhi kebutuhan usaha kita. Memenuhi kebutuhan pembeli harus selalu disertakan. Oleh karena itu, hadapi perundingan dengan gambaran jelas mengenai apa yang terbaik, sedang, dan terburuk yang dapat kita terima juga perlu gambaran jelas, apa yang diharapkan konsumen. Langkah pertama dalam perundingan adalah memastikan bahwa analisa mengenai kebutuhan kita dan perusahaan benar. Jika tidak, sesuaikan. Tunjukkan bahwa kita berusaha memenuhi kebutuhan konsumen sejauh mungkin.

3. Menekankan Manfaat

Pembeli tidak segan menekan kita sampai tidak untung. Kita bisa menghindari tekanan dengan menekankan kelebihan kita. Namun, akan lebih baik menekankan keuntungan dalam hal waktu, efisiensi dan kelebihan daya saing bagi konsumen. Harga

absolut tidak begitu penting (asal masih dalam batas kemampuan konsumen) dibandingkan nilainya atas uang yang dibayar.

4. Menghadapi Pesaing

Dalam setiap negosiasi, biasanya ada pihak ketiga: pesaing kita. Penawaran mereka membatasi kesepakatan yang bisa kita capai. Konsumen akan membayar lebih besar (atau menerima syarat yang kurang menguntungkan) hanya jika kita bisa memberikan argumen yang meyakinkan tentang kelebihan kita. Pelajari tentang kompetitor dan tangani.

5. Menentukan Harga

Menjual dengan baik berarti tidak menurunkan harga karena dua alasan. Pertama, harga sering bukan tujuan utama konsumen. Kedua, harga adalah kunci keuntungan. Menurunkan harga sebagai taktik utama bisa mengancam keuntungan perusahaan tanpa meningkatkan penjualan. Akan lebih baik jika harga kita naikan. Penyalur mobil, misalnya, menaikkan harga dengan memberi tambahan yang menarik. Tetapi, bila dibiarkan, tenaga penjual akan memotong harga sejauh yang diperbolehkan. Mereka juga menolak kenaikan harga karena takut penjualan turun. Perhitungan menunjukkan bahwa lebih sulit mendapatkan keuntungan dengan menekan harga dibandingkan dengan menaikkan harga. Maka dari itu, kurangi harga sesulit mungkin dan sekecil mungkin.

6. Memanfaatkan Otoritas Tertinggi

Jika terjadi kebuntuan karena harga, coba mengalahkan agar pembeli merasa menang. Pergi pada atasan, atau minta staf menghadap kita. Langkah akhir ini untuk memberi kesan fleksibel, dan sebagai alasan saat bertahan. Ada penjual yang biasa menghadapi klien dengan mengatasnamakan atasannya, yang sebenarnya sudah bertahun-tahun tidak menangani persoalan

perusahaan. Namun, jangan buat pengecualian bila penjualan jadi tidak menguntungkan.

E. Mencapai Persetujuan dan Kesepakatan

Untuk menggolkan penjualan, wirausaha perlu menggiring konsumen sampai merasa mantap menerima tawaran. Beri informasi sebanyak mungkin, atasi setiap kritik, dan minta keputusan - tapi jangan mendesak.

1. Menimbang Penutupan

Dalam menutup kita perlu bertindak yang secara langsung atau tidak, mendorong pembeli untuk melakukan transaksi, jangan bertindak menurut pola tetap - kita menghadapi individu dan harus mempertimbangkan hal ini dalam merencanakan penutup. Ada konsumen yang suka pendekatan langsung; ada yang lebih suka punya pilihan, atau sedikit desakan.

2. Mendapat Masukan

Kritik konsumen bisa mematahkan semangat, tapi orang yang banyak mengkritik kemungkinan akan membeli tiga kali lebih besar dari calon pembeli yang tidak mengkritik sama sekali. Orang yang tidak mengkritik kurang memberikan umpan balik sehingga penjualan lebih sulit. Sebaliknya, pengkritik memberi reaksi, berbicara dan membantu penjual menentukan langkah. Jangan remehkan kritik konsumen, anggap sebagai masalah serius untuk dibahas menjelang tahap akhir negosiasi.

3. Mengarahkan Konsumen

Tunggu sampai yakin kalau kita telah mendapat dan memberikan informasi yang cukup untuk menuju penutupan yang baik dan membawa keputusan untuk membeli. Lalu rangkum semua pokok pembicaraan dan tekankan betapa sesuai sasaran konsumen dengan produk atau jasa kita. Tanyakan apakah semua masalah telah terpenuhi, untuk membantu menjernihkan situasi

dan memberikan kita kesempatan terakhir untuk memupus kritik yang masih ada.

4. Menutup Penjualan

Kita perlu bertindak cepat dan tidak melewatkan momentum membeli. Bila tiba waktunya untuk menandatangani kontrak, konsumen akan melihat bahwa keuntungan yang kita tawarkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan mereka dan keputusan membeli hanyalah suatu formalitas. Sediakan pena dan blanko pemesanan di atas meja, jangan keluarkan pada akhir negosiasi yang memberi kesan kalau kita mendesak konsumen untuk membeli.

Uji Kompetensi

1. Menghubungi konsumen korporasi dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu komunikasi lewat surat, menggunakan telepon dan memanfaatkan pertemuan dengan konsumen. Jelaskan ke tiga komponen tersebut.
2. Dalam ilmu *salesmanship* dikenal tiga jenis teknik persiapan presentasi penjualan. Jelaskan ketiga hal tersebut.
3. Menjual produk kepada konsumen sangat diperlukan namanya negoisasi sehingga terjadinya interaksi antara penjual dan pembeli. Bagaimana tahap negoisasi yang ada dalam menjual produk kepada konsumen.
4. Dalam mencapai mencapai Persetujuan dan Kesepakatan di dalam menjual kepada konsumen banyak hal yang diperhartikan. Jelaskan prosedur-proseder tersebut.

BAB 12

MANAJEMEN KEUANGAN PRIBADI

Kebanyakan orang tidak bisa menyadari bahwa yang penting dalam hidup ini bukanlah berapa banyak uang yang bisa Anda hasilkan, tetapi berapa banyak uang yang bisa Anda simpan. - Robert T. Kiyosaki

Salah satu syarat agar wirausaha dapat terus mengembangkan usahanya adalah mengelola keuangan pribadi. Mengelola keuangan pribadi berarti memahami pentingnya nilai uang dan pentingnya merencanakan masa depan. Seorang wirausaha harus menyadari bahwa uang adalah alat ekonomi yang bila dipergunakan untuk hal-hal produktif dan efektif, maka akan menciptakan kontribusi buat kekayaan pribadi. Tapi, bila uang digunakan tanpa memikirkan masa depan, maka kekurangan uang di masa depan akan menimbulkan krisis ekonomi di dalam kehidupan pribadi. Uang adalah alat yang terhubung secara nilai ekonomi dengan semua faktor-faktor kehidupan pencipta nilai tambah kehidupan dan ekonomi.

Perilaku boros dan penggunaan uang yang tidak efektif dan produktif, akan menciptakan krisis keuangan. Setiap pemborosan kecil secara perlahan-lahan, akan menciptakan akumulasi dalam bentuk pemborosan besar, dan pada akhirnya akan terjadi krisis keuangan dan akan membuat kehidupan sehari-hari menjadi sangat berat untuk dijalani.

Seorang wirausaha harus menyadari bahwa setiap orang memiliki kewajiban terhadap masa depan. Bila seseorang tidak memiliki uang, maka dirinya akan bergantung kepada orang lain, dan setiap orang yang hidupnya bergantung kepada orang lain, pastilah kemerdekaan dirinya akan hilang, sebab dia terikat dalam kekuatan ekonomi dan keuangan orang lain.

Seorang wirausaha wajib sadar bahwa uang dan kehidupan adalah sebuah realitas. Hubungan uang dengan kehidupan adalah sejak dilahirkan, dia telah masuk ke dalam sistem ekonomi, dan tidak

ada hal yang gratis dalam kehidupan. Oleh karena itu, setiap orang harus bekerja keras dan memiliki tanggung jawab kepada diri sendiri, untuk dapat membiayai hidupnya dengan penuh penghematan dalam sikap penggunaan uang yang efektif dan produktif.

Membangun hubungan yang logis dari kecerdasan emosi untuk menghormati uang, akan membuat seorang wirausaha menjadi sadar bahwa uang dibutuhkan untuk diri sendiri dan orang lain. Seorang wirausaha harus menyadari bahwa uang dibutuhkan untuk menemukan impian dan cita-cita. Uang dibutuhkan untuk membuat perasaan nyaman dan aman dalam menjalani kehidupan sehari-hari. Uang haruslah dihargai dan dihormati, tapi tidak membiarkan uang untuk mengendalikan dan memperbudak diri manusia. Wirausaha harus cerdas memimpin diri sendiri dan selalu mengendalikan uang, agar uang dapat digunakan dalam memenuhi kebutuhan hidup wirausaha seumur hidup.

A. Mengelola Keuangan Pribadi

Manajemen keuangan pribadi adalah seni dan ilmu mengelola sumber daya (money) dari unit individual / rumah tangga. Seorang wirausaha harus mampu memanfaatkan uang Wirausaha untuk kehidupan yang menyadarkan diri bahwa pola kehidupan yang sederhana dan tidak boros. Pemborosan akan mengurangi kemampuan untuk memberdayakan potensi Wirausaha dalam membantu peningkatan keuangan pribadi Wirausaha, dan juga akan menciptakan dampak negatif di dalam usahanya. Semakin seorang Wirausaha mampu memberdayakan potensi dirinya bersama sumber daya keuangan Wirausaha, maka semakin lancar dan kuat usahanya.

Mengelola keuangan pribadi tidaklah mudah diaplikasikan karena terdapat beberapa langkah sistematis yang harus diikuti. Namun dengan mengetahui manajemen keuangan pribadi, merupakan langkah awal untuk aplikasi yang tepat ketika mengelola uang pribadi. Manajemen keuangan pribadi menuntut adanya pola hidup yang memiliki prioritas. Prinsip kekuatan dari prioritas

berpengaruh juga pada tingkat kedisiplinan seseorang ketika mengelola.

Prioritas akan mendorong wirausaha untuk membahas tentang kedisiplinan yang merupakan kesadaran diri untuk mematuhi aturan serta kemampuan diri untuk menyesuaikan dirinya dengan perubahan, maka secara eksplisit telah menyentuh kontrol diri (*self control*).

Senduk (2004), bahwa manajemen keuangan pribadi meliputi keputusan tentang:

1. Membeli dan memiliki sebanyak mungkin harta produktif. Caranya dengan tentukan harta produktif yang ingin dimiliki, tulis pos-pos harta produktif yang anda inginkan tersebut di kolom harta produktif, segera setelah mendapatkan gaji, prioritaskan untuk memiliki pos-pos harta produktif sebelum membayar pengeluaran yang lain. kalau perlu, pelajari seluk-beluk masing-masing Harta produktif tersebut.
2. Atur pengeluaran anda. Caranya usahakan kalau perlu sedikit lebih keras pada diri untuk tidak mengalami defisit karena defisit adalah sumber semua masalah besar yang mungkin muncul di masa mendatang. Prioritaskan pembayaran cicilan utang, lalu premi asuransi, kemudian biaya hidup. Pelajari cara mengeluarkan uang secara bijak untuk setiap pos pengeluaran.
3. Hati-hati dengan utang. Caranya ketahui kapan sebaiknya berutang dan kapan tidak berutang. Kuasai tip yang diperlukan jika ingin mengambil utang atau membeli barang secara kredit. Kuasai tip yang diperlukan bila pada saat ini terlanjur memiliki utang.
4. Sisihkan untuk masa depan. Caranya ambil kertas dan tulis pos pengeluaran yang perlu dipersiapkan untuk masa yang akan datang. Untuk masing-masing pos pengeluaran, tulis alternatif yang akan ditempuh untuk dapat mempersiapkan dananya. Sisihkan gaji dan bonus-bonus mulai dari sekarang untuk mempersiapkannya.

5. Miliki proteksi. Caranya miliki asuransi, entah asuransi jiwa, asuransi kesehatan, atau asuransi kerugian. Miliki dana cadangan sebagai proteksi jangka pendek kalau kehilangan penghasilan dan tidak mendapatkan uang pesangon, atau kalau uang pesangon sangat kecil. Miliki sumber penghasilan lain di luar gaji secara terus-menerus, sebagai proteksi jangka panjang dari gaji yang sewaktu-waktu dapat saja terancam berhenti.

Atas dasar uraian tersebut, maka seorang wirausaha harus memahami apa yang dibutuhkan dan bagaimana mengelola keuangannya. Berikut adalah aktifitas untuk membuat mahasiswa memahami pentingnya arti keuangan bagi dirinya dan keluarga.

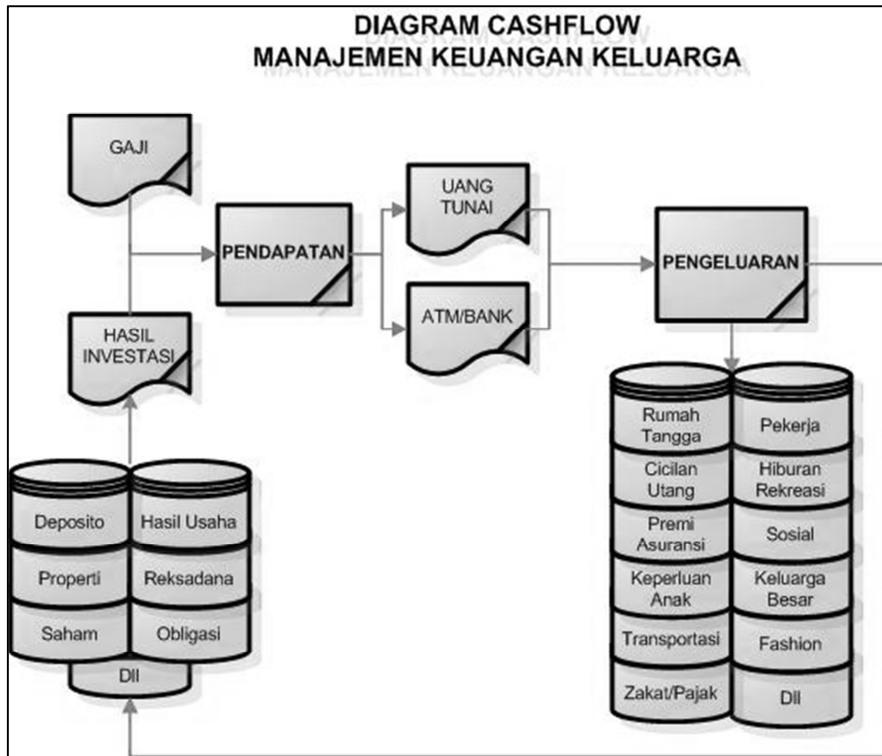
B. Menyusun Anggaran Keuangan Keluarga

Bagi seorang manusia, memiliki keluarga adalah sangat penting dalam hidup. Kebahagiaan keluarga akan membawa kebahagiaan bagi diri manusia. Bagi seorang wirausaha, apapun yang dilakukannya adalah bagian dari upaya untuk membahagiakan keluarga. Bagi seorang wirausaha yang sudah berkeluarga ataupun sedang berencana untuk segera berkeluarga maka pengaturan keuangan keluarga sangat penting dalam kehidupan berumah tangga.

Seorang Wirausaha harus pintar dalam mengatur keuangan keluarga / mengatur keuangan rumah tangga wirausaha, karena jika tidak pintar mengelola keuangan keluarga akan banyak permasalahan yang muncul. Masalah utama sebuah keluarga yang selalu ada biasanya seputar keuangan, yaitu karena kekurangan uang, kelebihan uang atau karena bingung bagaimana mengatur uang yang penghasilannya pas-pasan sedangkan kebutuhan selalu melebihi pemasukan. Masalah keuangan merupakan akar dari kebanyakan keretakan rumah tangga. Oleh sebab itu, sangat penting bagi wirausaha untuk tahu cara mengatur keuangan keluarga, sehingga dapat memaksimalkan pendapatan yang ada untuk kebutuhan hidup sehari-hari, maupun untuk masa depan.

Untuk menyelesaikan masalah tersebut, maka kata kuncinya adalah bagaimana mengatur keuangan keluarga dengan cerdas,

cermat dan sebaik-baiknya. Mengatur keuangan keluarga berarti adalah menyusun anggaran untuk keluarga.



Gambar 12.1: Diagram Cashflow Manajemen Keuangan Keluarga

Mengatur anggaran rumah tangga adalah hal yang sulit apabila tidak berhati-hati untuk menggunakan anggaran rumah tangga tersebut. Karena apabila salah dalam mengaturnya, akan berdampak pada perekonomian keluarga di kemudian hari, bisa juga dalam jangka panjang di dalam kehidupan rumah tangga. Oleh karena itu, sebagai seorang wirausaha, diperlukan kemampuan untuk mengelola keuangan keluarga, khususnya anggaran. Anggaran diperlukan agar pengaturan arus kas keuangan keluarga dapat menjadi stabil dan dapat meningkatkan kesejahteraan keluarga.

Uji Kompetensi

1. Ada beberapa faktor dalam pengelolaan keuangan sebuah perusahaan yang bersumber pada aspek pengelolaan keuangan yang tidak benar. Sebutkan dan jelaskan faktor tersebut.
2. Manajemen keuangan yang harus diperhatikan oleh wirausaha terdiri dari beberapa keputusan. Jelaskan hal tersebut.
3. Jelaskan diagram cash flow.
4. Buatlah sebuah perencanaan bisnis dengan disertai dengan aliran kas usaha tersebut.
5. Seorang wirausaha harus pintar dalam pengelolaan keuangan. Jelaskan hal-hal atau dampak yang timbul jika seorang wirausaha tidak teliti atau cekatan dalam pengelolaan keuangan.

BAB 13

MANAJEMEN KEUANGAN USAHA

Manajemen keuangan dalam berwirausaha tentu berbeda dari manajemen keuangan pribadi. Dalam situasi ini, seorang wirausahawan dituntut untuk lebih bijak dan disiplin mengelola keuangannya. Dan yang terpenting, harus mampu memisahkan keuangan usaha dengan keuangan pribadinya.

Manajemen keuangan merupakan manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Fungsi-fungsi keuangan tersebut meliputi bagaimana memperoleh dana (*raising of fund*) dan bagaimana menggunakan dana tersebut (*allocation of fund*). Manajer keuangan berkepentingan dengan penentuan jumlah aktiva yang layak dari investasi pada berbagai aktiva dan memilih sumber-sumber dana untuk membelanjai aktiva tersebut.

Manajemen keuangan berhubungan dengan tiga aktivitas (fungsi) utama:

1. *Allocation Of Funds* (aktivitas penggunaan dana) yaitu aktivitas untuk menginvestasikan dana pada berbagai aktiva.
2. *Raising Of Funds* (aktivitas perolehan dana) yaitu aktivitas untuk mendapatkan sumber dana baik dari sumber internal perusahaan maupun sumber eksternal perusahaan, termasuk juga politik dividen. Manajemen assets (aktivitas pengelolaan aktiva) yaitu setelah dana diperoleh dan dialokasikan dalam bentuk aktiva-aktiva harus dikelola seefisien mungkin.
3. Aktivitas penggunaan dana adalah aktivitas menginvestasikan dana pada berbagai aktiva yang dikenal sebagai portofolio. Portofolio yang berarti adanya minimum dua barang atau lebih yang dipegang oleh investor atau dikelolanya. Tujuan melakukan portofolio adalah untuk mengurangi risiko bagi pihak yang memegang portofolio. Pengurangan risiko itu dilakukan dengan diversifikasi risiko.

A. Aktivitas Penggunaan Dana

Proses portofolio mempunyai empat tahap yaitu tahap tujuan investasi, tahap ekspektasi pasar, tahap membangun portofolio, dan tahap evaluasi kinerja:

1. Tahap penentuan tujuan investasi merupakan tahapan awal yang harus dikerjakan oleh semua pihak bila ingin melakukan pengelolaan *portofolio investasi*. Pada tahap ini, wirausaha harus memahami besarnya risiko yang ditolerir oleh wirausaha atas portofolio investasi yang dimilikinya. Biasanya, risiko yang ditolerir berkaitan erat dengan tingkat pengembalian yang diinginkan. Jika terjadi risiko yang tinggi maka tingkat pengembalian pun akan tinggi pula. Investasi bertujuan untuk memberikan kesempatan agar dana yang diinvestasikan berkembang ketika digunakan sebagai dana investasi pada waktu yang akan datang. Jika demikian halnya, untuk apa dana yang dimiliki sekarang? Bagaimana kalau nilai dana yang dipegang itu mengalami penurunan? Hal ini harus benar-benar diperhatikan oleh wirausaha. Variabel lain yang juga harus diperhatikan wirausaha dalam tahap ini yaitu periode investasi (*time horizon*). Periode investasi yang ditetapkan wirausaha menjadi patokan untuk menentukan *instrumen investasi* yang akan diinvestasikan. Bila wirausaha mempunyai periode investasi selama 5 tahun maka wirausaha bisa melakukan investasi ke instrumen investasi yang mempunyai periode 5 tahun seperti obligasi 5 tahun dan saham.
2. Tahap kedua yang dilakukan oleh wirausaha adalah mengumpulkan informasi mengenai seluruh instrumen investasi yang ada, dan bagaimana keinginan berbagai pihak terhadap seluruh pasar investasi. Informasi yang dibutuhkan yaitu ekspektasi pasar atas instrumen investasi. Bila ekspektasi pasar tersebut terlalu rendah atau terlalu tinggi dan tidak sesuai dengan tujuan wirausaha maka wirausaha harus merevisi ulang tujuannya agar sesuai dengan keadaan pasar. Bila ekspektasi pasar tidak sesuai maka wirausaha akan menemukan siklus investasi yang tidak sesuai.

3. Tahap ketiga, merupakan tahap implementasi situasi pasar yang ada. Pada tahapan ini, wirausaha memilih, membeli dan menjual instrumen investasi yang sesuai dengan keinginan wirausaha. Ketika wirausaha melakukan riset mengenai keadaan pasar maka wirausaha sudah tahu aset finansial yang menjadi portofolio wirausaha.
4. Tahap keempat merupakan tahap akhir dari proses portofolio yaitu melakukan perhitungan atas portofolio yang dikelolanya. Selanjutnya, hasil pengelolaan portofolio dalam bentuk tingkat pengembalian (*return*) dibandingkan dengan tingkat pengembalian patokan (*benchmark*). Kepuasan wirausaha akan terjadi bila tingkat pengembalian portofolio lebih tinggi dari tingkat pengembalian patokan. Ini juga menunjukkan keahlian wirausaha terlihat baik dari segi alokasi aset, pemilihan instrumen, dan kemampuan *market timing*.

Keempat proses tahapan portofolio tersebut di atas saling berkaitan, karena hasil yang dicapai merupakan output dari tahapan sebelumnya.

B. Aktivitas Perolehan Dana

Untuk memulai suatu usaha, pada dasarnya sumber permodalan dapat dapat di peroleh melalui:

1. Modal Sendiri. Sumber modal sendiri merupakan cara yang paling mudah. Sumber pembiayaan sendiri dapat diperoleh dari tabungan, dana cadangan atau mempergunakan aset yang tidak produktif.
2. Pinjaman Bank. Apabila modal sendiri tidak cukup dapat memenuhi kebutuhan modal dengan meminjam dari bank. Ada tiga jenis kredit perbankan, yaitu:
 - a. Kredit Usaha yaitu kredit yang ditunjukkan untuk membiayai usaha yang produktif.
 - b. Kredit Konsumsi yaitu: kredit yang digunakan untuk membeli sesuatu yang sifatnya konsumtif, misalnya membeli rumah atau kendaraan pribadi.

3. Kredit Serbaguna yaitu: kredit yang bisa digunakan untuk tujuan konsumsi maupun usaha.

Salah satu tantangan bagi wirausaha adalah memilih antara menggunakan modal sendiri atau menggunakan dana pinjaman.

C. Aktivitas Pengelolaan Dana

Setelah merencanakan usaha dan memperoleh modal untuk usaha, maka selanjutnya adalah mengelola keuangan selama proses usaha berjalan. Berikut beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam tata kelola keuangan.

1. Kita harus memisahkan antara uang pribadi dan uang perusahaan. Jangan pernah mencampurkan antara uang pribadi dan uang perusahaan.
2. Kita harus memastikan sistem pencatatan yang rapih dan teratur sesuai dengan kaidah akuntansi. Setiap transaksi dicatat dalam jurnal harian, buku besar, laporan laba-rugi dan neraca.
3. Melakukan manajemen kas. Melakukan manajemen kas diperlukan untuk mengoptimalkan aset, guna memastikan bahwa semua tagihan akan dapat dibayarkan dengan baik.
4. Melakukan evaluasi setiap bulan terkait dengan keuangan, yaitu realisasi produksi dan penerimaan, realisasi biaya serta realisasi persediaan, jumlah utang-piutang dan kondisi kas.

Ada beberapa aspek yang harus diperhatikan dalam penggunaan biaya, antara lain.

1. Biaya Awal.

Seluruh biaya yang dikeluarkan untuk pendanaan pembangunan atau pendirian usaha.

2. Proyeksi Atau Rancangan Keuangan
 - a. Pembukaan neraca harian
 - b. Proyeksi atau rancangan neraca pendapatan
 - c. Proyeksi atau rancangan neraca aliran kas

D. Kriteria Penilaian Investasi

Penilaian diperlukan untuk mengetahui seberapa besar manfaat dari usaha yang akan dilaksanakan. Selain itu dalam pengelolaan usaha pada prinsipnya, dalam menjalankan usaha terdapat tiga jenis modal yang di butuhkan,yaitu modal investasi awal, modal kerja dan modal operasional.

1. Modal Investasi Awal. Modal investasi awal adalah modal yang diperlukan di awal usaha, biasanya dipakai untuk jangka panjang.
2. Modal Kerja. Modal kerja adalah modal yang harus kita keluarkan untuk membeli atau membuat barang dan jasa yang kita hasilkan.
3. Modal Operasional. Modal operasional adalah modal yang harus kita keluarkan untuk membayar biaya operasional bulan dari usaha kita.

Sumber dana	Rencana Dana	Penggunaan Dana	
<i>Equity Capital</i> (modal sendiri yang diinvestasi)		aktiva lancar	
	Jangka Pendek	1.	Kas
		2.	Surat berharga
<i>Debt capital</i> (Pinjaman)		3.	Piutang
		4.	Persediaan
<i>Venture capital</i> (Moda dari luar)		aktiva tetap	
	Jangka Panjang	1.	Tanah
		2.	Gedung
		3.	Pabrik
4.		Mesin/peralatan	

Gambar 13.1: Alur Sumber dan Penggunaan Dana

Salah satu kesulitan dalam mengelola usaha adalah mengelola dan mengatasi penggunaan dana dalam usaha perusahaan. Agar mahasiswa memahami bagaimana pentingnya anggaran dan manajemen pengolaan dana, berikut aktivitas mahasiswa yang dapat digunakan untuk menanamkan pemahaman bagaimana mengelola keuangan dan tetap mengelola anggaran perusahaan.

Uji Kompetensi

1. Manajemen keuangan berhubungan dengan tiga aktivitas (fungsi) utama. Jelaskan hal tersebut.
2. Dalam hal aktivitas penggunaan dana disusunlah sebuah proses portofolio mempunyai empat tahap. Jelaskan 4 tahap tersebut.
3. Pada dasarnya sumber permodalan dapat diperoleh dari dua sumber. Jelaskan dua sumber tersebut.
4. Ada beberapa point penting yang perlu diperhatikan dalam tata kelola keuangan. Jelaskan hal tersebut.
5. Jelaskan perbedaan modal investasi awal, modal kerja dan modal operasional.
6. Buatlah alur sumber dan penggunaan dana.

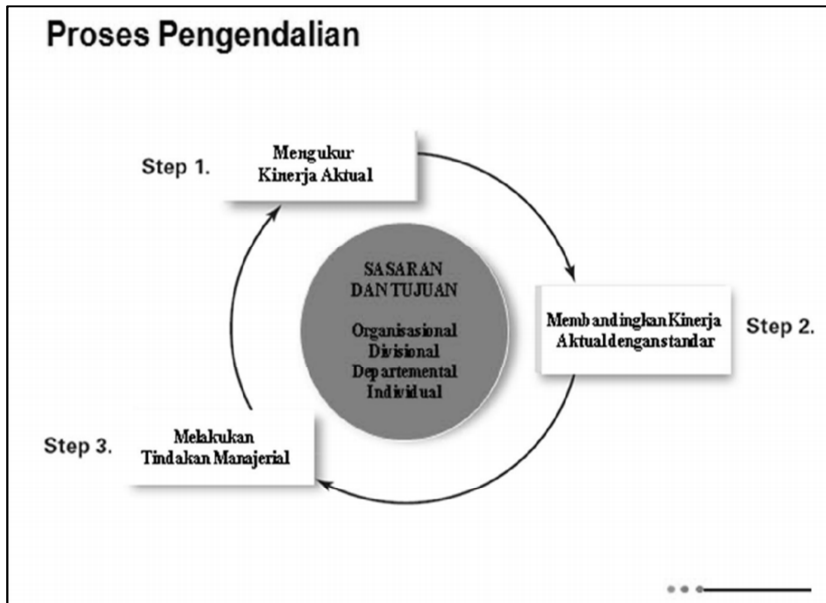
BAB 14

MENGEVALUASI DAN MENGENDALIKAN USAHA

Fungsi perencanaan dan pengendalian mempunyai peranan yang sangat besar dalam pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, wirausaha harus benar-benar dapat merencanakan dan mengendalikan aktivitas-aktivitas usaha dengan cara tertentu yang erat kaitannya dengan kelangsungan hidup usaha. Wirausaha harus menetapkan tujuan-tujuan yang realistis dan memikirkan strategi-strategi yang efisien guna pencapaian tujuan tersebut.

Perencanaan merupakan suatu proses yang terus menerus untuk menentukan kejadian dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan oleh wirausaha merupakan suatu kegiatan untuk merancang suatu keadaan dimasa depan yang dikehendaki dengan cara seefektif mungkin untuk mewujudkannya. Tujuan utama dari proses perencanaan adalah memberikan arahan atau petunjuk kepada wirausaha guna menentukan pengambilan keputusan usaha.

Proses pengendalian adalah suatu proses untuk menjamin teralisasinya tujuan perencanaan. Secara singkat dapat dikatakan bahwa pengendalian dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diperlukan untuk meyakinkan bahwa tujuan-tujuan, rencana-rencana dan standar-standar sedang dicapai. Proses perencanaan akan memberikan arah atau dapat dijadikan sebagai pedoman bagi kegiatan-kegiatan usaha, sedangkan pengendalian akan menjamin terjadinya keselarasan antara tujuan-tujuan dan rencana usaha. Dengan demikian pengendalian dimaksudkan untuk mengecek efektivitas penyelesaian rencana-rencana yang telah disusun dan ditetapkan. Jadi dapat dikatakan bahwa perencanaan dan pengendalian akan sangat membantu dan bermanfaat bagi wirausaha agar dapat beroperasi secara efisien dan efektif, dimana kondisi ini akan mempengaruhi tingkat keuntungan yang diperolehnya.



Gambar 14.1 Proses Pengendalian Kinerja

Ada 3 tahapan dalam pengendalian kinerja yaitu:

A. Mengukur Kinerja Aktual

Salah satu tantangan dalam melakukan pengendalian adalah mengukur kinerja aktual. Pengukuran kinerja tersebut membutuhkan kejelian dan ketegasan dalam memastikan bahwa aktifitas yang dilakukan telah disusun rencana dan diukur kinerjanya. Pengendalian harus dikaitkan dengan usaha pencapaian kinerja yang diharapkan, maka sebelumnya harus ditentukan tujuan aktifitas pekerjaan, kemudian penentuan standar atau dimensi-dimensi kinerja serta ukurannya, diikuti dengan penentuan metode penilaian, pelaksanaan, dan evaluasi.

Proses pengukuran kinerja antara lain adalah sebagai berikut:

1. Penentuan sasaran. Penentuan sasaran yang harus spesifik, terukur, menantang dan didasarkan pada waktu tertentu. Di samping itu perlu pula diperhatikan proses penentuan sasaran tersebut.
2. Penentuan standar kinerja. Pentingnya penilaian kinerja harus merupakan penilaian yang objektif, yaitu mengukur kinerja

sesungguhnya melalui standar, memiliki ukuran yang dapat dipercaya dan mudah digunakan.

3. Penentuan metode dan pelaksanaan penilaian. Metode yang dimaksud adalah pendekatan atau cara serta perlengkapan yang digunakan seperti formulir dan pelaksanaannya yang digunakan berdasarkan berbagai pendekatan seperti metode perbandingan, tes, dan lain-lain.
4. Evaluasi penilaian. Evaluasi penilaian merupakan pemberian umpan balik terhadap kinerja yang harus diubah dan dipertahankan serta berbagai tindakan yang harus diambil dalam upaya perbaikan kinerja pada masa yang akan datang.

Catatan penting adalah pengukuran merupakan langkah pertama dari perbaikan (*improvement*). Perbaikan sebaiknya dilakukan setiap waktu atau segera setelah diketahui terjadi permasalahan, tak harus menunggu berakhirnya suatu aktivitas. Pengukuran kinerja akan memberikan informasi situasi dan posisi relatif terhadap target atau mengetahui apakah perencanaan dan aktifitasnya telah secara optimal dijalankan. Para wirausaha memegang informasi prestasi untuk mengetahui posisi kinerjanya relatif terhadap orang lain, kelompok lain, maupun terhadap sasaran usaha. Bila prestasi pada suatu di bawah target, maka akan dijadikan dasar untuk mengejar ketertinggalan dan mencari tindakan manajerial atas upaya, menambah input dan atau memperbaiki proses kerja sehingga kinerjanya dapat kembali sesuai perencanaan.

Monitoring kinerja di lapangan relatif mudah dilakukan seperti halnya monitoring kinerja proses operasional di fasilitas produksi yang sudah terotomatisasi. Pertanyaannya, apakah juga mudah (dan kalau mudah apakah sudah dilaksanakan) melakukan monitoring, evaluasi dan perbaikan kinerja terhadap staf di kantor? Di mana variabel ukur tak sepenuhnya dengan mudah diakses (muncul sendiri dari proses) atau diukur (karena sifatnya yang kualitatif) atau hal-hal lain yang menyebabkan rendahnya objektivitas dalam pengukuran..

B. Membandingkan Kinerja Aktual Dengan Standar

Pengendalian atau pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktifitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Proses pengendalian dan pengawasan adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan.

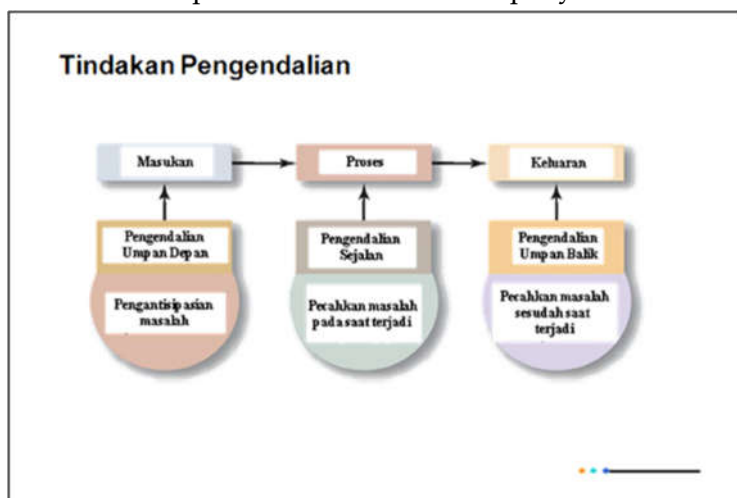
Pengukuran kinerja aktual adalah untuk mengetahui dimensi dari hasil yang sejalan dengan tujuan usaha, kinerja target harus spesifik, dengan umpan balik dalam waktu tambahan yang singkat agar pengendalian dianggap ketat dalam sistem pengendalian hasil. Hasil yang diinginkan harus secara efektif dikomunikasikan dan disosialisasikan dan jika hasil pengendalian digunakan hanya semata-mata dalam daerah kinerja yang diberikan, pengukurannya haruslah lengkap.

C. Melakukan Tindakan Manajerial

Semakin ketat suatu sistem pengendalian maka akan meningkatkan tingkat kepastian dari usaha sesuai yang diinginkan dengan tujuan usaha. Konsep dari pengendalian dapat diaplikasikan ke pengendalian hasil. Pengendalian hasil yang ketat mungkin melibatkan pemantauan/me-review kinerja dari anggaran secara detail dan sesering mungkin (bulanan) dan kinerja berdasarkan intensif.

Pengendalian akan menuntut aktifitas tindakan manajerial. Dalam upaya tersebut untuk setiap cara agar pengendalian tindakan ini dapat mencapai pengendalian ketat yaitu memutuskan berbagai aktifitas manajerial yang konsisten dalam semua tindakan yang kritis bagi kesuksesan usaha. Aktifitas manajerial yang dilakukan dalam pengendalian adalah pada tahapan masukan, proses dan keluaran dengan aktifitas sebagai berikut:

1. **Pembatasan Perilaku.** Pembatasan perilaku dapat memproduksi pengendalian ketat dalam usaha. Pembatasan fisik dapat dalam bentuk mulai dari hal yang mudah seperti mengunci meja sampai system keamanan software dan elektronik. Pembatasan administrasi berupa pembatasan terhadap pengambilan keputusan oleh tingkat organisasi yang lebih tinggi.
2. **Peninjauan Ulang Tindakan.** Peninjauan ulang terhadap tindakan kadang-kadang menyebabkan wurausaha dianggap ketat jika peninjauan ulang dilakukan secara sering, detail, dan dilaksanakan oleh orang yang rajin dan berpengetahuan. Peninjauan ulang ini secara khusus ketat di daerah yang menyangkut alokasi sumber daya yang besar karena banyak investasi yang tidak mudah dibatalkan dan dapat mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan suatu usaha.
3. **Pertanggungjawaban Tindakan.** Pengendalian pertanggungjawaban yang ketat dipengaruhi sama seperti dengan pengendalian hasil yang ketat. Sejmilah pengendalian menciptakan pengendalian pertanggungjawaban tindakan tergantung kepada karakteristik terhadap definisi tindakan yang diinginkan keefektifan sistem pelacakan tindakan dan penyediaan bantuan.



Gambar 14.2 Proses Tindakan Pengendalian

Uji Kompetensi

1. Jelaskan arti dari pengendalian dari usaha.
2. Apa fungsi dari perencanaan dan pengendalian dalam sebuah usaha.
3. Jelaskan dan gambarkan proses pengendalian kinerja dalam usaha.
4. Ada beberapa hal yang dikur dalam proses pengukuran kinerja. Jelaskan proses pengukuran kinerja tersebut.
5. Apa yang dimaksud dengan Pengukuran kinerja aktual.
6. Jelaskan disertai dengan gambar proses pengendalian tindakan.

BAB 15

ASPEK DAN MANAJEMEN BISNIS

A. Pendahuluan

Perubahan lingkungan dunia usaha senantiasa berkembang dan menuntut seorang wirausahawan untuk mampu menyesuaikan dirinya dan perusahaan-nya sesuai dengan perkembangan yang terjadi. Tingkat persaingan usaha semakin ketat yang ditandai dengan diberlakukannya pasar bebas di satu sisi, di sisi lain terjadi pula perkembangan dalam kehidupan masyarakat yang memiliki konsekuensi peningkatan berbagai jenis kebutuhan yang harus terpenuhi, pada dasarnya merupakan peluang bagi seorang wirausahawan untuk memperbaiki kinerja perusahaan-nya. Salah satu strategi dalam menjalankan aktifitas yang berorientasi pada pasar (memenangkan persaingan dengan pesaing dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen) adalah mempersiapkan serta membenahi organisasi dan manajemen perusahaan.

Segala aktifitas dalam kaitannya dengan berwirausaha yang meliputi menciptakan gagasan, mengenal pasar, mempersiapkan masukan, memproduksi, mempekerjakan orang, memasarkan, melayani konsumen, menyelenggarakan sistem informasi keuangan dan berbagai aktifitas lainnya dilaksanakan dalam sebuah wadah yang disebut organisasi, yakni perusahaan. Bentuk organisasi perusahaan bermacam-macam dan mungkin tidak semua cocok untuk semua jenis perusahaan. Olehnya itu, penentuan jenis organisasi perusahaan sangat menentukan pula bagi kesuksesan seorang wirausahawan dalam menjalankan aktifitasnya.

Setiap organisasi pastilah memiliki tujuan, tidak terkecuali organisasi perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka organisasi perusahaan harus diatur dan dikelola dengan baik. Pengaturan dan pengelolaan organisasi untuk mencapai tujuan inilah yang disebut manajemen. Apapun aktifitas yang dilaksanakan oleh

perusahaan seharusnya direncanakan sebelum dilaksanakan, bukan dengan cara “tiba masa tiba akal”.

Perencanaan yang baik pun belum menjamin tercapainya tujuan yang ditetapkan, apatah lagi bila aktifitas dilakukan tanpa melalui proses perencanaan. Perencanaan yang dibuat haruslah menjadi pedoman bagi aktifitas perusahaan dan tidak hanya sebagai formalitas belaka yang terkesan hanya dibuat di atas kertas. Karena apa yang telah direncanakan haruslah diwujudkan, di sinilah pentingnya seorang wirausahawan untuk melaksanakan pembagian kerja, mengkoordinasikan berbagai bagian yang ada pada perusahaan, mengarahkan para tenaga kerja serta senantiasa melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan rencana. Hasil monitoring dan evaluasi setiap aktifitas dalam perusahaan merupakan salah satu dasar bagi seorang wirausahawan untuk selanjutnya menyusun perencanaan aktifitas berikutnya. Jika hal ini telah dilaksanakan, berarti wirausahawan telah menerapkan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam perusahaannya.

Apa yang telah dikemukakan merupakan hal-hal yang menjadi dasar bagi seorang calon wirausahawan agar sebelum menjalankan aktifitas perusahaannya, perlu terlebih dahulu merancang kebutuhan organisasi dan manajemen perusahaan yang akan dirintis dan dijalankannya.

B. Definisi Organisasi dan Manajemen

Organisasi adalah sekelompok individu atau orang dalam satu kelompok yang bekerja secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari definisi tersebut dapat disebutkan bahwa organisasi merupakan gabungan dari dua orang atau lebih, kerjasama diantara orang-orang dalam organisasi tersebut, dan memiliki tujuan bersama untuk mencapai yang diharapkan.

Sedangkan manajemen merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mengatur dan mewujudkan kerjasama di antara semua sumberdaya yang terlibat dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pendapat para ahli tentang manajemen cukup beragam. Namun jika ditelusuri lebih jauh, maka akan ditemukan bahwa istilah manajemen mencakup tentang:

1. Manajemen sebagai suatu proses
2. Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen.
3. Manajemen sebagai suatu seni (*art*) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan (*science*) Meskipun demikian, dari berbagai definisi mengenai manajemen yang dikemukakan oleh ahli, hampir semua menekankan pada pengendalian dan pendayagunaan berbagai sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa terdapat dua hal penting yaitu organisasi dan manajemen. Organisasi sebagai alat atau wadah untuk mengembangkan diri dari dua orang atau sekelompok orang dalam mencapai tujuan yang sudah disusun, sedangkan manajemen lebih mengarah kepada pengelolaan atau pengaturan untuk mencapai tujuan tersebut.

Pada dasarnya penerapan manajemen dalam organisasi adalah terkait dengan fungsi-fungsi manajemen. Berbagai pendapat ahli juga berbeda-beda mengenai jenis fungsi-fungsi manajemen, diantaranya dikemukakan, sebagai berikut:

1. George R. Terry: *planning, organizing, staffing, motivating, dan controlling.*
2. Henry Fayol: *planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling.*
3. Luther Gullich: *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting.*
4. Ernest Dale: *planning, organizing, staffing, directing, innovating, representing, dan controlling*

Berdasar pada beberapa pendapat ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Secara garis besarnya fungsi-fungsi manajemen ini dapat disederhanakan lagi menjadi tiga kelompok

fungsi utama, yakni perencanaan (planning), pelaksanaan (actuating) dan pengawasan (controlling) sehingga fungsi dalam manajemen tersebut bisa tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

C. Organisasi Perusahaan

Terkait dengan kebutuhan organisasi perusahaan, beberapa hal yang perlu dirancang, yakni visi dan misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, bentuk organisasi perusahaan, serta perizinan organisasi perusahaan, sebagaimana yang diuraikan berikut ini.

1. Visi dan Misi Perusahaan

Lingkungan di mana perusahaan berada dan segala aktifitasnya dilaksanakan senantiasa berubah, dan untuk mampu bertahan di lingkungan tersebut, seorang wirausahawan dituntut untuk harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan tersebut. Perusahaan sebagai unit bisnis, harus fleksibel dan senantiasa mampu menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungannya. Semakin dinamis lingkungan sebuah perusahaan, maka semakin sulit untuk mengetahui dan mengantisipasi perubahan yang diperlukan.

Pertumbuhan dan perkembangan sebuah perusahaan dapat diketahui apabila perusahaan tersebut memiliki arah tertentu yang akan dicapai dan secara berkala dilakukan pengukuran capaian. Dari hasil pengukuran tersebut dapat diketahui persoalan dan kendala yang dihadapi setiap saat, sehingga dengan demikian aktifitas-aktifitas yang dilakukan dalam upaya mengatasi persoalan dan kendala dapat lebih spesifik dan terarah.

Sebuah perusahaan tidak langsung berdiri begitu saja, tetapi lazimnya melalui proses yang panjang dan untuk kelanjutan operasionalnya diperlukan arah yang jelas. Sebab tanpa arah yang jelas cenderung akan sulit untuk berkembang. Hal ini dapat diilustrasikan Ibarat seseorang yang akan melakukan perjalanan tanpa arah yang jelas yang akan dituju, maka orang yang bersangkutan bisa saja tersesat dan mengetahui dimana posisi yang ia telah capai.

Dalam melaksanakan aktifitas perusahaan, seorang wirausahawan tidak mungkin melakukan-nya sendiri, tetapi mereka membutuhkan orang lain sebagai tenaga kerja. Orang-orang tersebut tentunya memiliki latar belakang kehidupan yang berbeda-beda. Latar belakang yang berbeda inilah yang juga membedakan berbagai status kehidupan, dan membedakan visi dan misi pribadi dalam menjalankan aktifitas kesehariannya. Kondisi yang demikian akan menyulitkan perusahaan untuk berkembang, apalagi bila beragamnya kebutuhan dan kepentingan setiap orang yang terlibat tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan.

Berangkat dari dasar pemikiran tersebut, seorang wirausahawan perlu menyadari pentingnya pemahaman/ penyamaan visi yang didasari oleh kesamaan visi pribadi masing-masing orang yang terlibat, serta penyesuaian visi pada pihak-pihak luar yang berkepentingan. Visi perusahaan inilah yang akan dijabarkan dalam beberapa misi yang harus dilaksanakan dalam mencapai visi perusahaan.

Visi perusahaan terkait dengan kondisi yang akan dicapai oleh perusahaan di masa yang akan datang. Sedangkan misi perusahaan terkait dengan tugas pelayanan yang harus dijalankan oleh perusahaan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan. Visi perusahaan merupakan falsafah bagi manajemen perusahaan dan setiap orang yang terlibat dalam organisasi perusahaan. Bagi manajemen, visi perusahaan merupakan pedoman untuk menyusun strategi perusahaan. Perencanaan yang dibuat senantiasa berlandaskan pada misi yang diemban dalam rangka mencapai visi perusahaan.

Pernyataan visi perusahaan hendaknya dirumuskan dalam suatu pernyataan yang bersifat sederhana, fleksibel, memiliki cakupan yang luas, terukur dalam hal capaian dan waktu, serta menggambarkan prospek yang cerah dalam perjalanan hidup perusahaan di masa mendatang. Hal yang perlu diingat oleh wirausahawan, bahwa jika menginginkan perusahaannya bertahan hidup lebih lama, hendaknya tidak mengekspresikan “memburu

keuntungan” dalam pernyataan visinya. Pernyataan visi hendaknya ditekankan pada pelayanan terhadap kebutuhan *stakeholders* sebagai prioritas utama. Harus disadari bahwa keuntungan merupakan konsekuensi sebagai balas jasa dalam upaya menerapkan strategi perusahaan, bukan sebagai tujuan utama.

2. Struktur Organisasi Perusahaan

Dalam melaksanakan fungsi pengorganisasian sebagai fungsi manajemen perusahaan, wirausahawan mengalokasikan keseluruhan sumber daya perusahaan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat berdasarkan kerangka kerja yang dinamakan desain organisasi perusahaan. Bentuk Spesifik dari desain organisasi sebuah perusahaan dapat dilihat dari struktur organisasi perusahaan tersebut.

Dengan demikian, stuktur organisasi pada dasarnya merupakan desain organisasi dimana wirausahawan sebagai manajer melakukan alokasi sumberdaya perusahaan, terutama yang terkait dengan pembagian kerja dan sumberdaya yang dimiliki, serta pengkoordinasian dan pengkomunikasiannya. Keterlibatan beberapa orang dalam perusahaan tentunya membutuhkan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas. Seluruh pekerjaan tidak hanya dimonopoli oleh wirausahawan sebagai pemilik, karena keterbatasan waktu, tenaga, keterampilan, dan sebagainya. Oleh karena itu, seorang wirausahawan perlum memberikan atau mendelegasikan wewenang kepada staf atau tenaga kerja perusahaan.

Di sinilah pentingnya disusun struktur organisasi perusahaan. Struktur organisasi perusahaan adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi perusahaan. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dalam bentuk pendelegasian wewenang kepada tenaga kerja dan menunjukkan pula arah tanggung jawab atas wewenang yang diberikan. Selain itu, struktur organisasi juga menunjukkan fungsi-

fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda dikoordinir dan menunjukkan pula adanya spesialisasi-spesialisasi pekerjaan yang terdapat dalam sebuah organisasi perusahaan.

Berbagai literatur manajemen mengemukakan bahwa terdapat 4 (empat) pilar dalam yang perlu di perhatikan dalam penyusunan struktur organisasi, yakni:

- a. Pembagian Kerja (*Division Of Work*), sebagai upaya untuk menyederhanakan dari keseluruhan kegiatan dan pekerjaan sebagaimana yang telah disusun dalam proses perencanaan menjadi lebih sederhana dan spesifik dimana setiap orang akan ditempatkan dan ditugaskan untuk setiap kegiatan pekerjaan. Kadangkala pembagian kerja disebut pula dengan pembagian tenaga kerja, namun lebih sering digunakan dengan istilah pembagian kerja, karena yang dibagi-bagi adalah pekerjaannya, bukan orangnya. Sebagai contoh, pembagian kerja pada perusahaan perdagangan hasil pertanian, dapat dibagi menjadi pekerjaan pengadaan/pembelian, *grading*, penyimpanan/ pergudangan, kontrol kualitas, pengemasan, penyaluran, bagian yang menangani keuangan, dan sebagainya.
- b. Pengelompokan Pekerjaan (*Departementalization*), merupakan proses pembagian dan penamaan bagian atau kelompok pekerjaan berdasarkan kriteria tertentu. Ini dapat dilakukan apabila jenis-jenis pekerjaan telah dispesifikkan. Sebagai contoh, untuk perusahaan perdagangan hasil pertanian, pekerjaan pengadaan/pembelian dan *grading* dikelompokkan menjadi Bagian Pengadaan Bahan, pekerjaan penyimpanan/ pergudangan dan kontrol kualitas dikelompokkan menjadi bagian Processing, bagian pengemasan dan penyaluran dikelompokkan menjadi bagian pemasaran, dan seterusnya.
- c. Penentuan Relasi Antar-Bagian Dalam Organisasi (*hierarchy*), merupakan proses penentuan relasi antar bagian dalam organisasi, baik secara vertikal maupun secara horisontal. Terdapat dua konsep penting dalam hal ini, yaitu: 1) *Span of*

- management* terkait dengan jumlah orang atau bagian di bawah suatu bagian yang akan bertanggung jawab kepada bagian tertentu, dan 2) *Chain of command* yang menunjukkan garis perintah dalam sebuah organisasi dari hierarki yang paling tinggi hingga hirarki yang paling rendah, dan juga menjelaskan bagaimana batasan kewenangan dibuat dan siapa dan bagian mana akan melapor ke bagian mana.
- d. Kordinasi (*Coordination*), proses dalam mengintegrasikan seluruh aktifitas dari berbagai bagian dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Struktur organisasi yang dirancang tentunya disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, bagian-bagian mana yang perlu ada dan bagian-bagian mana yang tidak perlu dibentuk. Bentuk strukturnya pun bisa dibuat sesuai kebutuhan perusahaan. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi struktur organisasi, yaitu:

a. Strategi perusahaan

Untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan, maka disusun strategi yang perlu dilakukan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut selanjutnya perusahaan mem*breakdown*-nya menjadi beberapa sasaran.

b. Ukuran Organisasi Perusahaan

Semakin besar organisasi sebuah perusahaan, semakin besar pula jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, semakin luas cakupan wilayah yang dijangkau, dan bisa jadi membutuhkan bermacam-macam spesialisasi pekerjaan. Dengan demikian struktur organisasinya dibuat semakin kompleks mengikuti perkembangan ukuran perusahaan.

c. Teknologi

Teknologi yang dimaksudkan adalah cara perusahaan mengubah masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*). Perusahaan yang menggunakan teknologi tradisional dan sederhana, struktur organisasi yang dibutuhkan tidak sama

dengan perusahaan yang telah menggunakan teknologi moderen yang serba mekanis dan elektrik.

d. Lingkungan Perusahaan

Perkembangan sebuah perusahaan tidak terlepas dari perkembangan yang terjadi pada lingkungan internal dan eksternal perusahaan itu sendiri. Sebagaimana yang sering diutarakan pada bagian lain proses pembelajaran ini bahwa perusahaan menjalankan aktifitasnya tidak semata-mata untuk mengejar laba, namun lebih daripada itu adalah memberikan pelayanan yang terbaik kepada seluruh *stakeholders*nya.

Perlu disadari bahwa setiap *stakeholders* baik internal (manajemen dan tenaga kerja), maupun eksternal (pesaing, pelanggan, pemasok, pemerintah, masyarakat dan sebagainya), memiliki kekuatan serta berpengaruh terhadap pelaksanaan kinerja dan perkembangan perusahaan. Olehnya itu, perkembangan lingkungan perusahaan harus diikuti dengan penyesuaian struktur organisasi, karena bila tidak, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam menerapkan strategi dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Penerapan sistem struktur organisasi pada perusahaan tergantung dari kondisi perusahaan yang bersangkutan. Memilih struktur organisasi yang cocok untuk setiap perusahaan membutuhkan waktu dan pengamatan (analisis) yang khusus dalam memilih sistem struktur organisasi yang tepat dan sesuai. Beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam menyusun struktur organisasi, yaitu:

- 1) Pendekatan *Fungsional*, yakni membagi pekerjaan berdasarkan fungsi bagian-bagian.
- 2) Pendekatan *Produk*, yakni membagi pekerjaan berdasarkan produk yang dihasilkan atau dipasarkan.
- 3) Pendekatan *Pelanggan*, yakni membagi pekerjaan berdasarkan pelanggan yang dijadikan sasaran pasar.
- 4) Pendekatan *geografis*, yakni membagi pekerjaan berdasarkan wilayah yang dijadikan sasaran pasar.

- 5) Pendekatan *matriks*, yakni membagi pekerjaan berdasarkan wewenang ganda dan menggabungkan beberapa pendekatan.

3. Bentuk Organisasi Perusahaan

Secara umum terdapat tiga bentuk usaha yang secara yuridis dapat diterima keberadaannya, yaitu:

a. Usaha Perseorangan

Usaha perseorangan atau sering disebut firma adalah bentuk usaha yang paling kecil dan paling umum. Segala sesuatu dalam perusahaan jenis ini tanggung jawabnya pada seorang, yakni pemilik perusahaan. Kelebihan perusahaan perseorangan, adalah:

- 1) Biaya perizinan sering lebih rendah dibandingkan dengan bentuk usaha lainnya.
- 2) Pengambilan keputusan dan pengendalian perusahaan sering berlangsung dengan cepat, karena tanggung jawab di bawah seorang pemilik yang sekaligus adalah pimpinan perusahaan.
- 3) Kemungkinan untuk meraih keuntungan yang lebih besar, karena keuntungan tidak perlu dibagi kepada siapapun.

Respon terhadap kebutuhan-kebutuhan perusahaan sering lebih cepat terkendali, karena sebagai pemilik tunggal tidak perlu berkonsultasi pada banyak orang.

Sedangkan kelemahan usaha perseorangan, adalah:

- 1) Tanggung jawab berada pada pemilik, sehingga ketika perusahaan berutang, maka kerap kali semua harta benda yang dimiliki pemilik menjadi jaminan.
- 2) Ketersediaan modal sering lebih kecil dibanding dengan jenis perusahaan lainnya.
- 3) Kemungkinan untuk memperoleh investasi jangka panjang relatif kecil, karena status kepemilikan hanya berada pada satu orang.

b. Usaha Patungan

Usaha patungan atau sering disebut usaha perkongsian merupakan bentuk perusahaan yang status pemilikannya berada di bawah sejumlah orang yang ikut terlibat. Hal ini berarti bahwa segala sesuatu yang terjadi di dalam perusahaan merupakan tanggung jawab sejumlah orang yang terlibat di dalam perkongsian. Bentuk perusahaan semacam ini memiliki kelebihan, yaitu:

- 1) Kemungkinan perolehan modal perusahaan lebih mudah, karena dapat bersumber dari beberapa orang yang berkongsi.
- 2) Mereka yang terlibat dalam perkongsian dapat termotivasi dalam menerapkan semua kemampuannya, karena mereka ikut memperoleh laba.
- 3) Bila dibandingkan dengan perusahaan perseorangan, persoalan perolehan formalitas hukum lebih mudah dan biayanya lebih kecil.

Selain kelebihannya, perusahaan patungan juga memiliki kekurangan, yaitu

- 1) Dibandingkan dengan perusahaan perorangan dan perseroan, perusahaan jenis ini relatif lebih sulit untuk memperoleh kredit permodalan jangka panjang
- 2) Kemungkinan bubarinya perusahaan lebih besar, terutama jika terdapat salah seorang yang berkongsi tidak sepaham lagi dengan yang lain.
- 3) Kewajiban yang berkongsi tidak terbatas, terutama apabila perusahaan mengalami kendala dalam pengembangannya.
- 4) Pengambilan keputusan agak lambat, karena segala sesuatu kegiatan dalam perusahaan, harus mendapat persetujuan dari semua yang berkongsi.

c. Perusahaan Perseroan

Perusahaan jenis ini merupakan suatu bentuk perusahaan yang sama sekali terpisah dari pemiliknya. Pemilik perusahaan tidak lebih dari seorang yang berstatus sebagai pemilik saham,

namun memiliki hak untuk menunjuk pihak-pihak yang dapat menjalankan perusahaan. Seperti halnya jenis perusahaan perorangan dan patungan, jenis perusahaan ini juga memiliki kelebihan, yaitu:

- 1) Organisasi perusahaan dapat didelegasikan kepada pihak-pihak profesional.
- 2) Kemungkinan untuk memperoleh modal investasi dan modal kerja relatif lebih mudah, mengingat kelangsungan hidup perusahaan relatif terjamin.
- 3) Pengelolaan perusahaan secara profesional lebih dimungkinkan, mengingat organisasi perusahaan memiliki kesanggupan untuk menggaji tenaga kerja yang dipekerjakan.
- 4) Pemilikan saham tidak terbatas, tetapi kepada siapa saja yang berminat untuk itu.
- 5) Dengan demikian, kemungkinan perolehan modal dari pembeli/pemilik saham lebih besar.

Disamping kelebihan, jenis perusahaan perseroan juga memiliki kekurangan, yaitu

- 1) Biaya yang dibutuhkan untuk pendirian usaha relatif lebih besar dibandingkan jenis perusahaan yang lain.
- 2) Perusahaan jenis ini relatif lebih banyak terikat pada peraturan-peraturan pemerintah dan seringkali memperoleh pengawasan yang lebih ketat.
- 3) Kegiatan-kegiatannya dibatasi oleh akte pendirian dan perkembangan peraturan yang berlaku.

Uji Kompetensi

1. Apa yang dimaksud dengan organisasi dan manajemen ?
2. Jelaskan fungsi manajemen.
3. Jelaskan terdapat 4 (empat) pilar dalam yang perlu di perhatikan dalam penyusunan struktur organisasi .
4. Buatlah sebuah struktur organisasi yang ada dalam perencanaan bisnis yang anda buat.
5. Jelaskan beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam menyusun struktur organisasi.
6. Sebutkan dan jelaskan kelebihan dan kelemahan perusahaan perseorangan.
7. Sebutkan dan jelaskan kelebihan dan kelemahan perusahaan patungan.
8. Sebutkan kelebihan dan kelemahan perusahaan perseroan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, J. (2008). *Kepemimpinan yang Memotivasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Cocheu, T. (1993). *Making Quality Happen How Training Can Turn Strategy Into Real Improvement*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Daniels, A. C. (2005). *Maximum Performance: Sistem Motivasi Terbaik bagi Kinerja Karyawan*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Djokosantoso, M. (2004). *Beyond Leadership, 12 Konsep Kepemimpinan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Domingo, R. T. (1997). *Quality Means Survival: Caveat Let The Seller Beware*. Singapore: Prentice Hall.
- Froggat, W. (2004). *Choose to be Happy: Panduan Membentuk Sikap Rasional dan Realistik*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Griffin, W. R., & Ebert, J. R. (1999). *Business, edisi 5*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Heller, R. (2003). *Selling Succesfully*. Jakarta: Dian Rakyat.
- Hugesh, R. L., Ginnet, R. C., & Curphy, G. J. (1999). *Leadership, Third Edition*. Singapore: Irwin/McGraw-Hill.
- Kusnadi. (2002). *Masalah, Kerjasama, Konflik dan Kinerja (Kontemporer dan Islam)*. Malang: Taroda.
- Lesmana, R., & Rudi, S. (2003). *Finacial Performance Analyzing: Pedoman Menilai Kinerja Keuangan Untuk Perusahaan Tbk, Yayasan, BUMN, BUMD, dan Organisasi Lainnya*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Lindsay, M. W., & Patrick, A. J. (1997). *Total Quality and Organization Development*. Florida: St. Lucia Press.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Meridith, G. G. (1996). *Kewirausahaan Teori dan Praktik*. Jakarta: Pustaka Binaan Presindo.

- Merril , M. (2005). *Dare to Lead: Strategi Kreatif 50 Top CEO untuk Meraih Kesuksesan* . Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Neirenberg , G. I., & Hendry , H. C. (2008). *Membaca Pikiran Orang Seperti Membaca Buku* . Jogyakarta: Think .
- Percy , L. (2003). *Going Deep: Menjelajahi Kedalaman Spiritualitas dalam Hidup dan Kepemimpinan*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Peters , T. (2001). *The Brand You 50 (50 Cara Mengubah Merk Diri Anda)*. Jakarta: Prestasi Pustaka .
- Peterson, W. M., & all, a. (1997). *Planning and Management for a Chaning Environment* . San Francisco: Jossey-Bass Publisher .
- Porter , M. E. (1992). *Competitive Strategy* . New York: The Free Press.
- Priest , S., & Karl, R. (2001). *101 of The Best Compare Team Building Activities We Know* . Lakebay: Kendall.
- Richard , M. S., & Lyman , W. P. (1991). *Motivation and Work Behavior* . New York: McGraw-Hill International Edition .
- Robbins , S. P., & Nancy , L. (2001). *Organization Behavior 2nd Ed* . Canada: Pearson Education .
- Rukka, M. R. (2001). *Buku Ajar Kewirausahaan-1*. Makassar: Lembaga Kajian dan Lembaga Pengembangan Pendidikan Universitas Hasanuddin.
- Saaty , T. L. (2006). *Creative Thinking, Problem Solving and Decision Making* . 2006: RWS Publications.
- Snow , H. (1997). *Indoor/Outdoor Team-Building Games for Traners*. New York: McGraw-Hill.
- Soekamto, T., & Udin , S. W. (1994). *Teori Belajar dan Model-Model Pembelajaran - Bahan Ajar Program pengembangan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional (Pekerti) Untuk Dosen Muda*. Jakarta: Pusat Antar Universitas untuk Peningkatan dan Pengembangan Aktivitas Instruksional Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Steers , R. M. (1980). *Effectivitas Organisasi Terjemahan*. Jakarta: Erlangga.

- Suryana. (2004). *Modul Kewirausahaan SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan Departemen Pendidikan Nasional.
- Sutermester, R. A. (1976). *People and Productivity. Third Edition*. New York: McGraw- Hill Book Co.
- Sweeney, P. D., & Dean, B. M. (2002). *Organizational Behavior: Solution for Management International Edition*. Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Thomas, A. J. (1985). *The Productive School: a System Analisis Approach to Educational* . Chicago: University Press.
- Timpe. (1991). *Memotivasi Pegawai. Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis. Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Gramedia .
- Turner, S. (2005). *Tools for Success: Acuan Konsep Manajemen bagi Manajer dan Praktisi Lainnya* . Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- West , A. M. (2000). *Developing Creativity in Organizations, terjemah Bambang Shakuntala*. Yogyakarta: Kanisius.
- Winardi. (2000). *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Yager , J. (2005). *Creative Time Management*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Zohar, D., & Ian , M. (2006). *Spiritual Capital: Memberdayakan SQ di Dunia Bisnis*. Bandung: Mizan .

INDEKS

A

Achievable 14
actuating 108, 109, 276
Allocation of funds..... 248

B

buying 201

C

Coaching 116, 117
common sense 94
communication 81, 203
conversional marketing 203

D

Dekoding 86
Delegating..... 116, 120
demokratik 113, 114, 141
diktaktor 43

E

Enkoding..... 86
Entrepreneur 2, 15

F

feedback 37, 101, 184
financing 202

H

hardship 39

I

INPRES..... 17
input. 59, 61, 74, 77, 78, 91, 263,
286
in-side-out..... 52

J

job maker 2
job seeker 2, 29

K

komunikasikan..... 85
komunikator..... 85
KORPORASI 217

L

Leadership Ability..... 43

M

marketing mix..... 206, 208
Measurable 14
mediator..... 43
merchandising 201
mindset 2

N

negotiator..... 43
nirlaba 42
nonverbal..... 87, 88, 95

O

obstacle..... 39
otokratik..... 113, 141
output 59, 77, 91, 143, 166, 251,
286
out-side-in..... 52

P

Participating 116, 118
place 210, 211
positioning..... 205
price 209
product..... 178, 208, 209
promotion..... 212

Q

Quality Function Deployment
..... *viii*, 189
quality leadership..... 111

R

Raising of funds 248
Realistic 14
relationship behavior 116
risk 147, 203

S

segmenting 205
Selling..... 116, 117
SMART..... *vi*, 13
Specific 14
standardization..... 202

storage..... 202
T
targeting..... 205
task behavior..... 116
Telling 116
Time Bond/Timeline 15
transportation 202

Trickling Down Effect.... 22, 29

U

Utility 60

V

verbal86, 88, 95, 102

very rewarding life..... 39

BIODATA PENULIS



Dr. Muh. Fahrurrozi, S.E., M.M. lahir di Dames pada tanggal 01 Juni 1984. Saat ini bertugas sebagai Staf Pengajar pada Yayasan Pendidikan Hamzanwadi Pondok Pesantren Darunnahdlatain NW Pancor Selong Lombok Timur Nusa Tenggara Barat pada Universitas Hamzanwadi. Pendidikan sarjana diselesaikan di STIE Yogyakarta (2006); Magister Manajemen di STIE Yogyakarta (2007), dan Doktor Pendidikan Ekonomi Pascasarjana Universitas Negeri Malang (2015). Sejak 2008-sampai sekarang melakukan penelitian (fokus pada pendidikan Ekonomi, pendidikan kewirausahaan, penelitian dan pengembangan, dan manajemen), dimuat pada beberapa *proceeding* seminar nasional-internasional, dan jurnal ilmiah bereputasi. Selain peneliti, penulis telah melahirkan 4 buah buku, pada tahun 2016-2019 sebagai Ketua Program Studi Pendidikan Ekonomi Universitas Hamzanwadi; 2018-Sekarang Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi Universitas Hamzanwadi dan aktif di beberapa organisasi sosial-kemasyarakatan dan profesi. Menjadi Sekretaris Ikatan Alumni Universitas Negeri Malang Provinsi NTB (2016-2020); Sebagai Sekretaris Jendral pada Pondok Pesantren Daruttolibin NW Dames (2018-2023); Direktur Insan Institute (2018-sekarang) Konsultan Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan pada The Guru Institut (2016-sekarang); Narasumber Penelitian Tindakan Kelas pada BKPSDM Kabupaten Lombok Timur (2017-2019), Narasumber pada Pendidikan Non Formal yang diselenggarakan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Lombok Timur 2016-2018. Sebagai Instruktur Penguatan Kepala Sekolah 2019. Direktur Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat 2016-Sekarang. 2018-Sekarang Direktur Lembaga Insan Institute

BIODATA PENULIS



Pahrudin S.Pd, M.Pd, penulis buku ini, adalah dosen tetap di Universitas Hamzanwadi. Penulis menyelesaikan program Sarjana pada tahun 2014 pada Program Studi Pendidikan Ekonomi Sekolah Tinggi Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Hamzanwadi yang saat ini berubah menjadi Universitas Hamzanwadi. Penulis melanjutkan studinya pada program Pascasarjana Univeritas Sebelas Maret pada Program Studi Magister Pendidikan Ekonomi dan menyelesaikan studinya pada tahun 2016. Saat ini penulis sedang melanjutkan studi jenjang doktoral pada bidang Business Administration (Ph.D Program) Chaoyang University of Technology, Taiwan.

Penulis pernah mengampu mata Kuliah Dasar-Dasar Kewirausahaan (Kewirausahaan I). Penulis juga mengajar beberapa mata kuliah dalam bidang pendidikan dan non Kependidikan seperti mata kuliah Ekonomi Pembangunan dan Ekonomi Internasional dan beberapa mata kuliah lainnya seperti mata kuliah Penelitian bidang studi. Penulis juga aktif menulis beberapa opini pada media cetak dan elektronik. Penulis dapat dikontak pada alamat e-mail rudipahru@gmail.com