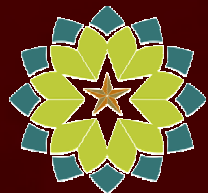


**MATA KULIAH**  
**KEWIRAUSAHAAN PENDIDIKAN**  
**(EDU-PRENEERSHIP)**  
**SEMESTER II LPDP TAHUN 2023/2024**

Disusun: Dalam rangka memenuhi Kebijakan Direktur Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung Nomor. B-081/ Un.05/ I.1/PP.00.9/02/2024. Tentang Tugas Mengajar Semester Genap Tahun Akademik 2023/2024. Tanggal 5 Pebruari 2024.

**Prof. Dr. H. Ahmad Rusdiana, Drs., MM.**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM S-2**  
**PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG 2024**

BAHAN AJAR MATA KULIAH

# KEWIRAUSAHAAN PENDIDIKAN (EDU-REMERSHIP)

Disusun: Dalam rangka memenuhi Kebijakan Direktur Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung Nomor. B-081/Un.05/I.1/PP.00.9/02/2024. Tentang Tugas Mengajar Semester Genap Tahun Akademik 2023/2024. Tanggal 5 Pebruari 2024.

**ISBN: XXX – XXX – XXXX –XX – X**

Cetakan Pertama 2024

16 cm x 24 cm (L) 253 hlm +(i – v)

Penulis:

Prof. Dr. H. Ahmad Rusdiana, MM

Editor:

Dr. H. Tatang Ibrahim, M.Pd.

Dr. Hasbialah, M.A.g

Tresna Nurhayati, M.Pd.

Desain *Cover* dan Tata letak:

M. Zaky Nurzaman

Diterbitkan oleh:

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam S2 Pascasarjana UIN SGD Bandung

Pusat Penelitian Dan Penerbitan Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat UIN SGD Bandung

Pustaka Tresna Bhakti Bandung 2024

---

Hak Cipta dilindungi UU RI No 19/Th. 2002

Dilarang memperbanyak dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa seizin penerbit.

## KATA PENGANTAR

Bahan Ajar merupakan bagian penting dalam mendukung optimalisasi pembelajaran, terlebih dalam suasana pembelajaran Hibrid ini menuntut media pendukung yang memadai untuk digunakan sesuai dengan porsi pembelajaran yang baik dan tepat. Regulasi menuntut dosen untuk menyiapkan bahan ajar, pada setiap pembelajaran. Penggunaan bahan dalam pembelajaran memiliki beberapa fungsi bahan ajar antara lain adalah: (1) membantu peserta didik agar tidak perlu mencatat; (2) sebagai pendamping penjelasan pendidik; (3) sebagai bahan rujukan pesertadidik (4) memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar; (5) pengingat pokok-pokok materi yang diajarkan; (6) memberi umpan balik; dan (7) menilai hasil belajar.

Adapun, tujuan penyusunan bahan ajar ini, antara lain: (1) untuk memperlancar dan memberikan bantuan informasi atau materi pembelajaran sebagai pegangan bagi peserta didik; (2) untuk memperkaya pengetahuan peserta didik; dan (3) untuk mendukung bahan ajar lainnya atau penjelasan dari dosen (4) Sebagai materi dalam intruksi LMS berbasis *e-Knows* UIN SGD Bandung.

Atas dasar itu, maka bahan ajar ini, berisi point-point penting dari materi pelajaran yang akan dipelajari sesuai RPS, antara lain; Paradigma Pengembangan Manajemen Kewirausahaan Perguruan Tinggi; Wawasan Manajemen Kewirausahaan Pendidikan; Mengalisis Potensi Diri Kewirausahaan; Motivasi dalam Manajemen Kewirausahaan; Mengembangkan Kreatif dan Inovatif; Karakteristik dan Etika Profesional Wirausahawan; Profil Wirausahawan dan Tangga menuju Puncak Karir; Manajemen Perencanaan Organisasi Kewirausahaan; Pengorganisasian Kewirausahaan; Implementasi Manajemen Kewirausahaan Jasa Pendidikan; Evaluasi Program Kewirausahaan Jasa Pendidikan; Studi Kelayakan dan Rancangan Program Baru Kewirausahaan Jasa Pendidikan; Bagian akhir dilengkapi dengan Model Rancangan Program Wirausaha Baru.

Berdasarkan fungsi dan tujuan penggunaan *hand-out* dalam pembelajaran maka hendaknya peserta didik mampu menggunakan bahan ajar ini secara bijak.

Bandung, 28 September 2024  
Penyusun,

## DAFTAR ISI

	<b>Hal</b>
Kata Pengantar .....	i
Daftar Isi .....	ii
1. Paradigma Pengembangan Kewirausahaan Perguruan Tinggi .....	01- 26
2. Wawasan Manajemen Kewirauhaan Pendidikan .....	27- 62
3. Mengalisis Potensi Diri Kewirausahaan. ....	63- 96
4. Motivasi dalam Manjemen Kewirausahaan .....	97-124
5. Mengembangkan Kreatif dan Inovatif.....	125-156
6. Karakteristik dan Etika Profesional Wirausahawan. ....	157-182
7. Profil Wirausahawan dan Tangga menuju Puncak Karir.....	187-214
8. Mananajemen Perencanaan Organisasi Kewirausahaan .....	215-243
9. Mananajemen Pengorganisasian Kewirausahaan .....	245-304
10. Pengarahan dan Pengembangan Organisasi Kewirausahaan .....	305-356
11. Implementasi Manajemen Kewirausahaan Jasa Pendidikan .....	357-408
12. Manajemen Evaluasi Program Kewirausahaan Jasa Pendidikan .....	409-425
13. Studi Kelayakan dan Rancangan Program Baru Kewirausahaan Jasa Pendidikan .....	427-462
14. Model Rancangan Program Wirausaha Baru .....	463-484
15. Lamp: Silabus dan RPS .....	485-492



# Part: 1

## Paradigma Pengembangan Kewirausahaan Perguruan Tinggi

Refleksi Pengembangan Jiwa Kewirausahaan, untuk Merubah Kecenderungan menjadi Peluang

### KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Setelah mendapat materi perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Mengetahui dan memahami Paradigma Pengembangan Kewirausahaan PT
2. Mempraktekan prinsip-prinsip Paradigma Pengembangan Kewirausahaan PT
3. Menerapkan konsep Konsep Paradigma Pengembangan Kewirausahaan PT dalam pembelajaran kewirausahaan Pendidikan

### POKOK BAHASAN

- Latar Belakang dan Akar Historis Perguruan Tinggi dan Dunia Industri
- Pengembangan Kewirausahaan Pada Pendidikan Tinggi
- Kepentingan Penerapan Mata Kuliah Manajemen Kewirausahaan
- Kebijakan Pengembangan Pendidikan Kewirausahaan



## TOPIK BAHASAN

### A. Latar Belakang dan Akar Historis Perguruan Tinggi dan Dunia Industri

#### 1. Latar Belakang

Perguruan Tinggi (PT) sebagai pusat pengembangan sains, teknologi, dan kebudayaan, memiliki kedudukan yang prestisius dalam kehidupan masyarakat. Hal itu tentu tidak terlepas dari eksistensi PT yang merupakan subsistem kehidupan global dan sains universal yang berorientasi pada nilai-nilai intelektual dari kebudayaan mondial. Namun demikian, khususnya PT di Indonesia merupakan subsistem pendidikan nasional yang berorientasi kepada pembangunan nasional. Seiring dengan perkembangan zaman, PT sebagai subsistem pendidikan nasional memiliki berbagai karakter yang berkaitan dengan latar belakang budaya bangsa dan akselerasi pembangunan nasional.

Sejalan dengan realitas tersebut, sejak dulu hingga kini perguruan tinggi menjadi tumpuan harapan bagi kawula muda terpelajar, orang tua, dan masyarakat untuk meraih masa depan gemilang. Hal itu dapat dipahami mengingat fungsi PT yang strategis dalam mempersiapkan generasi muda yang akan menguasai masa depan bangsa. Untuk itulah maka PT melakukan berbagai upaya inkulturasi berupa ilmu, ketrampilan, dan tata nilai universal agar generasi muda dapat melakukan aktualisasi diri sebagai garda depan bangsa.

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

Di pihak lain, menjadi seorang wirausahawan pada umumnya kurang menarik bagi lulusan PT terutama warga masyarakat pedesaan/suburban karena orang Indonesia pada umumnya belum mengakuinya sebagai



"pekerjaan" yang prestisius. Orang akan bimbang ketika menjawab, bahwa dirinya "hanya" bekerja di sektor wiraswasta. Untunglah kita banyak kawula muda (termasuk para anak pejabat) yang memilih profesi sebagai pengusaha sehingga diharapkan dapat meningkatkan prestise pekerjaan non-pegawai (PNS/Swasta) dan pekerjaan sektor informal pada umumnya.

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

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

Dari kacamata sosiologis, persoalan-persoalan yang muncul berkaitan dengan keengganan para mahasiswa untuk menjadi pengusaha (business man) itu sebenarnya berawal dari ide dasar pendidikan yang mengandaikan seseorang untuk memperoleh status sosial dan penghasilan yang lebih besar di sektor ekonomi karena pendidikan tinggi yang diperolehnya. Hal itu tidak terlepas dari eksistensi PT yang merupakan kunci mobilitas vertikal dan jaminan status bagi kelompok-kelompok sosial di masyarakat. Itu sebabnya kemudian bermunculan perguruan tinggi negeri (PTN) dan perguruan tinggi swasta (PTS) di kota-kota besar dan daerah berdasarkan ciri-ciri kelompok masyarakat kita yang beragam. Jadi, masalahnya yang semula ideologis yakni demokratisasi ekonomi, berubah menjadi sosiologis yakni pemenuhan keinginan masyarakat. Pada tahapan berikutnya, PT diintervensi oleh kekuasaan yang bersifat ekonomis dan menimbulkan persoalan-persoalan yang lebih luas baik ekonomi, sosial, politis maupun budaya.

Sebenarnya secara historis, PT di Indonesia yang dikenal sekarang itu tidak memiliki akar kultural di Indonesia. PT, meminjam istilah Umar Kayam (1989:133) merupakan lembaga produk asing (Barat), dengan seperangkat informasi, sains, dan nilai asing pula. Pada mulanya PT berpusat di biara-biara dan inti ilmunya adalah agama dan filsafat dengan biarawan sebagai pengajar dan calon rohaniwan sebagai mahasiswanya. Lambat laun PT terbuka untuk umum dan beralih menjadi Studium generale yang berkembang mengikuti dua model. Pola pertama yang berkembang di Italia merupakan PT Studiosorum, yakni intinya mahasiswa berkumpul dan mencari sesuatu yang diperlukan. Adapun pola kedua berkembang di Perancis dengan pola unit



PT Magistrorum, yakni guru berkumpul memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk belajar. Pola kedua itulah yang kemudian menyebar ke seluruh dunia hingga saat itu.

Sejak awal berdirinya, PT sudah dihadapkan pada dua kutub yang saling bertentangan. Pertama, *Anglo System*, karena pengaruh kaum industriawan Inggris dan Amerika, dan telah merumuskan kurikulumnya hingga selaras dengan kebutuhan masyarakat yakni kebutuhan industri (baca: kita lapangan kerja). Kedua, *Continental System* yang lebih menekankan pada masalah-masalah penelitian dan pemahaman ilmu, tanpa mempedulikan perkembangan masyarakat industri (Zahir, 1978:77). Di Indonesia agaknya sistem pertama itulah yang banyak dianut, meskipun sistem kedua juga dipakai.

Lalu, seberapa jauh PT dapat dimanfaatkan untuk kepentingan masyarakat sesuai dengan kondisi dan materi yang dimilikinya? Adalah realitas bahwa PT melihat dirinya perlu berinteraksi dengan lingkungannya merupakan filsafat yang relatif baru. Sebelumnya PT berpegang kepada filsafat ivory tower yang berkuat pada pemikiran-pemikiran abstrak sebagai bagian dari pendidikan tinggi. Dalam filsafatnya yang baru PT berupaya untuk menjadi motor pembangunan, *agent of change* dalam upaya meningkatkan harkat kemanusiaannya. Hal itu sesuai dengan perumusan tugas PT yang dikemukakan oleh *World Association of Universities*, bahwa tanggung jawab PT adalah "membentuk kemampuan untuk memecahkan masalah-masalah manusiawi dan menolong manusia untuk membentuk kehidupan dunia yang lebih baik".

Dengan lebih operasional, Daniel Bell menyebut fungsi PT antara lain: (1) pemeliharaan tradisi kebudayaan (Barat); (2) pencarian (penelitian) kebenaran melalui penemuan dan scholarship; (3) melatih sebanyak mungkin kaum profesional di bidang-bidang tertentu; dan (4) penerapan pengetahuan untuk kepentingan masyarakat. Demikianlah perubahan orientasi sekaligus fungsi PT sesungguhnya telah meninggalkan pola berpikir yang intelektualistis dominasi positivisme dari semangat aufklarung dan evolusi pendidikan kemudian berbelok menjadi *child oriented dan community oriented* (Sumianto dkk., 1989:97).

Adapun PT di Indonesia yang dikenal sekarang merupakan transplated institution, lembaga cangkokan kebudayaan Barat yang dibawa ke Indonesia oleh Belanda dengan maksud untuk mempersiapkan tenaga kerja bagi kepentingan kolonial. PT yang semula bersifat elitis saja, ciri elitis itu tidak dapat dipertahankan lagi.





PT kita membuka diri seluas-luasnya bagi generasi muda untuk memperoleh pendidikan di dalamnya, karena ide demokratisasi pendidikan yang dianut. Secara eksplisit fungsi PT di Indonesia dirumuskan dalam Tri Dharma PT yakni pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat. Adapun orientasinya tertera dalam GBHN dan Undang-undang No. 20 Tahun 2002 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) yakni untuk mendukung pembangunan manusia Indonesia secara komprehensif.

### 3. Polarisasi Perguruan Tinggi dalam Ideologi Ekonomi

Pada era global yang penuh dengan persaingan ketat, PT dituntut untuk memiliki kualitas yang unggul. Jika pada masa lalu masalah kualitas PT itu sebagai gejala di negara berkembang, maka para ahli menyadari bahwa di negara maju pun kemerosotan kualitas PT tidak dapat dihindari. Penyebabnya begitu kompleks, antara lain resesi ekonomi, relevansi kurikulum PT dengan realitas sosial, keterlibatan PT dengan realitas sosial ekonomi, dunia industri, dominasi birokrasi, gerakan mahasiswa yang tidak murni (dikotori oleh hal-hal di luar idealisme, ditumpangi pihak lain), dan lain-lain.

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

Berdasarkan asumsi itu maka tidak mengherankan jika banyak kajian tentang PT berkutat di sekitar dua proses ekonomi yang fundamental, yakni: (1) interaksi antara permintaan yang bermotivasi ekonomi dan penawaran yang berelasi politis dalam menentukan berapa banyak sekolah akan didirikan, dan (2) pentingnya perbedaan antara manfaat sosial dan pribadi serta biaya-biaya dari berbagai tingkat pendidikan (Todaro, 1987:103).

Dengan perspektif demikian dapat dilihat betapa tuntutan kualitas PT selalu dihubungkan dengan tuntutan pasaran kerja, yang merefleksikan betapa PT dikuasai oleh *mainstream* ekonomi untuk berperan



sebagai “pabrik tenaga kerja” yang akan dilempar ke pasar kerja. Demikianlah bagaimana perspektif ekonomi mendominasi dunia PT, yang berasumsi bahwa pendidikan merupakan salah satu kunci dari pembangunan ekonomi. Namun, justru dari situlah muncul kritik dari para pakar terhadap pola pikir semacam itu. Kritik itu antara lain menyatakan bahwa pendidikan formal telah berubah dari esensi hakikatnya semula. PT telah berubah menjadi *The alienation machine* menghasilkan *lost people* yang tercerabut dari akar kulturalnya. Pendidikan hanya menghasilkan kaum elit yang *disoriented* yang menghasilkan kemiskinan di kalangan mayoritas (Harrison, 1979:87).

Dalam upaya mengantisipasi realitas itu, tidak mengherankan jika muncul pemikiran-pemikiran yang menentang industrialisasi yang kemudian berubah menjadi gerakan-gerakan ideologikal yang menentang pendidikan formal karena dianggapnya sebagai satu bagian dari sistem intelektual dan struktur masyarakat yang mengekang dan memperbudak manusia. Timbullah gagasan-gagasan Ivan Illich dengan *de schooling society* dan Paulo Freire (1987:118) dengan *paedagogy of the oppressed* yang sangat populer itu.

#### **4. Meretas Jiwa Wirausaha melalui Pendidikan Tinggi**

##### **a. Potensi PT dalam Pemberdayaan Ekonomi**

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

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

##### **b. Eksistensi PT dalam Pemberdayaan Ekonomi**

Eksistensi PT dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat dan pengembangan jiwa kewirausahaan mahasiswa dapat terjadi jika PT memiliki komitmen dan kemampuan serta diberi peluang untuk berpartisipasi



dalam kegiatan perekonomian. Peluang itu tercermin dalam seberapa jauh Tridharma PT telah berperan dalam pemberdayaan ekonomi melalui IPTEKS yang dimiliki dan dikembangkannya. Peluang itu dapat dilaksanakan melalui kegiatan intra dan ekstrakurikuler. Dalam konteks pemberdayaan ekonomi, PT diharapkan dapat memainkan peran sebagai produsen tenaga kerja berkualitas, mengingat lulusan PT (Sarjana) potensial untuk duduk pada hierarki kepemimpinan dan manajemen pada masing-masing sektor. Namun demikian, karena struktur perekonomian Indonesia yang khas, maka ada beberapa kecenderungan yang menarik dari pola kesempatan kerja yang diperolehnya. Menurut Sumianto dkk. (1989:77), ada beberapa kecenderungan itu adalah sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan data yang ada, pada umumnya kualitas tenaga kerja Indonesia rendah, baik ditinjau dari segi pendidikan maupun keahlian dan ketrampilannya. Dari data sensus penduduk diketahui bahwa mayoritas tenaga kerja di Indonesia berpendidikan menengah ke bawah.
- 2) Fakta di lapangan menunjukkan bahwa sangat terasa adanya kesenjangan antara dunia pendidikan dengan dunia kerja walaupun sekolah-sekolah kejuruan telah didirikan, termasuk akademi dan politeknik. Fakta itulah barangkali yang kemudian mendorong Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah melalui Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) menggalakkan pembukaan/pendirian SMK di seluruh wilayah Indonesia dengan semboyannya yang populer: "SMK Bisa!".
- 3) Sementara itu usaha pemerintah memperluas kesempatan belajar dan kesempatan kerja yang serius, justru menimbulkan persoalan lain yakni "merangsang harapan" untuk bekerja di sektor modern dan formal yang berdaya serap kecil. Struktur perekonomian kita ternyata masih lebih banyak membutuhkan unskilled labor daripada skilled labor.
- 4) Dewasa ini dibutuhkan sejumlah besar tenaga kerja terdidik khususnya jurusan eksakta dan terapan di satu pihak, namun di pihak lain banyak lulusan PT khususnya jurusan non-eksakta tidak mendapatkan kesempatan kerja. Semua itu menggambarkan struktur pendidikan kita kurang berorientasi pada lapangan kerja. Itulah sebabnya beberapa jurusan jenuh terpaksa ditutup (passing out).
- 5) Khususnya di Indonesia, dunia pendidikan dihadapkan pada persoalan dilematis antara mengedepankan kualitas atau kuantitas lulusan pendidikan. Di satu sisi dibutuhkan banyak tenaga terdidik untuk memenuhi



tuntutan pembangunan, dan di sisi lain dibutuhkan tenaga-tenaga berkualitas guna mengantisipasi perkembangan era global yang sangat kompetitif.

- 6) Fakta menunjukkan bahwa jiwa wiraswasta (enterpreneurship) di kalangan lulusan PT kurang dimiliki karena pada umumnya mahasiswa mengharapkan berlangsungnya budaya tradisi yakni bekerja di sektor formal sebagai tenaga white collar, karyawan berdasi yang dipandang lebih bergengsi atau prestisius (Sumianto dkk., 1989:77).

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

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

Terlepas dari persoalan di atas, jika dicermati lebih jauh, ada hambatan kultural yang cukup mendasar. Dapat dicermati, meskipun mahasiswa mengetahui bahwa mencari pekerjaan atau menjadi "pegawai negeri" atau "pegawai swasta" itu sulit, mayoritas dari mereka tetap mengharapkan dapat bekerja di sektor modern dan formal. Hal itu didasarkan pada alasan utama 'status sosial' atau prestise (dan jaminan hari tua) sementara alasan finansial dinomorduakan. Bahkan, untuk menembus kesulitan memperoleh pekerjaan formal itu mereka terkadang tak segan-segan menggunakan jalur "neraka" yakni kolusi, nepotisme, dan "jalan belakang" (sejak zaman Orde Baru hingga pasca reformasi masih juga berlangsung jika tidak semakin menjadi-jadi).

Parahnya, kondisi itu sudah membudaya (mendarah daging) di kalangan masyarakat kita. Terlebih praktik KKN itu sudah mengakar karena dicontohkan oleh pimpinan pemerintahan hingga level yang paling rendah dalam birokrasi pemerintahan. Bahkan, kita kondisi diperparah lagi oleh kalangan legislatif yang mengaku 'wakil



rakyat' yang pada saat berkampanye menyuarakan anti-KKN, sok suci, dan memperjuangkan kepentingan rakyat atau pejuang sosial.

Di luar faktor di atas, faktor yang juga cukup dominan adalah adanya hambatan sosio-kultural bahwa sejak awal ketika mereka akan menempuh studi/kuliah di PT, kebanyakan mereka memiliki obsesi untuk menjadi "pegawai" terutama "pegawai negeri". Hal itu wajar mengingat menjadi wiraswastawan/pengusaha itu dalam pandangan masyarakat Indonesia yang belum maju terlebih masyarakat Jawa tradisional yang masih memegang sisa-sisa feodalisme, belum dapat diakui/dianggap oleh masyarakat menjadi "orang" (baca: dadi wong; kaum priyayi; kelompok elit). Terlebih bagi masyarakat pedesaan (yang masih kental pandangan feodalnya), menjadi "pegawai" meskipun bergaji kecil merupakan suatu berkah dan kehormatan luar biasa.

Berdasarkan realitas itu, maka sudah selayaknya jika dalam upaya mengantisipasi dinamika global yang kompetitif dan perubahan sosial ekonomi yang sedang berlangsung di Indonesia, PT perlu menggalakkan kegiatan-kegiatan yang berdimensi kewirausahaan baik kegiatan intrakurikuler (akademik/perkuliahannya) maupun kegiatan ekstrakurikuler (kemahasiswaan).

## **B. Pengembangan Kewirausahaan Pada Pendidikan Tinggi**

### **1. Merubah Kecenderungan menjadi Peluang**

Kemakmuran dari suatu negara bisa dinilai dari kemampuan negara tersebut untuk menghasilkan barang dan jasa yang berguna dan mendistribusikannya keseluruhan penduduk. Masalah yang timbul adalah faktor apa yang mendasari proses pembangunan kesejahteraan ekonomi? Beberapa negara, telah membangun perekonomian yang makmur, sementara negara lain yang walaupun mempunyai kondisi geografis dan sumber daya alam yang relatif lebih menguntungkan tidak bisa mencapai keberhasilan yang sama. Para ahli sejarah dan ahli ekonomi tidak selalu sependapat pada sumber yang mendorong tercapainya kemakmuran suatu negara, akan tetapi mereka sepakat tentang adanya kelompok individu yang menjadi pendorong pertumbuhan ekonomi. Kelompok tersebut dinamakan wirausahawan.

Saat ini Indonesia dengan jumlah penduduk sebesar 220 juta jiwa membutuhkan sedikitnya 4,4 juta jiwa wirausaha, namun jumlah wirausaha yang ada mencapai 400 ribu jiwa atau kurang dari 1% populasi penduduk Indonesia, sementara menurut David McClelland bahwa sebuah negara baru bisa maju jika jumlah wirausaha



terdapat sebesar 2% dari populasi penduduknya. Amerika Serikat misalnya, memiliki wirausaha 11,5% dari populasi penduduknya. Sedangkan negara tetangga Singapura terdapat sekitar 7,2% warganya bekerja sebagai wirausaha, sehingga negara kecil itu jauh lebih maju. Untuk menciptakan 4,4 juta jiwa wirausaha di Indonesia, paling tidak dibutuhkan waktu sedikitnya 25 tahun. (Sukmawari Saleh, dkk, 2018: 3)

Jika melihat jumlah kebutuhan wirausaha baru untuk memposisikan Indonesia sebagai negara maju dan estimasi waktu yang cukup lama untuk mencapainya, maka saat ini perlu segera diupayakan langkah-langkah agar jumlah wirausaha baru dapat bertambah dengan waktu pencapaian yang relatif singkat. Salah satu langkah yang dapat dilakukan dengan penciptaan wirausaha baru yang berasal dari lulusan perguruan tinggi.

Hanya saja, data dan fakta telah membuktikan bahwa terdapat kecenderungan bahwa umumnya mahasiswa yang saat ini menempuh pendidikan di perguruan tinggi menginginkan pekerjaan yang mapan setelah mereka lulus menjadi sarjana. Fenomena membludaknya pendaftar ketika pemerintah membuka pendaftaran pegawai negeri sipil (PNS) dalam setiap tahun sebagai salah satu indikator. Meskipun setiap tahun pemerintah membuka pendaftaran, namun tidak dapat dipungkiri bahwa sebagian besar dari mereka yang mendaftar mengalami kekecewaan karena tidak berhasil lulus. Peluang untuk menjadi PNS semakin kecil lagi setelah pemerintah memutuskan penundaan sementara (moratorium) tambahan formasi untuk penerimaan PNS sejak 1 September 2011 hingga 31 Desember 2012. Keterbatasan terserapnya lulusan perguruan tinggi di sektor pemerintah menyebabkan perhatian beralih pada peluang bekerja pada sektor swasta, namun beratnya persyaratan yang ditetapkan kadang membuat peluang untuk bekerja di sektor swasta juga semakin terbatas.

Wirausaha adalah seseorang yang bebas dan memiliki kemampuan untuk hidup mandiri dalam menjalankan kegiatan usahanya atau bisnisnya atau hidupnya. Ia bebas merancang, menentukan mengelola, mengendalikan semua usahanya. Sedangkan kewirausahaan adalah suatu sikap, jiwa dan kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru yang sangat bernilai dan berguna bagi dirinya dan orang lain. (Suharyono, 2018: 6522). Adapun, kewirausahaan merupakan sikap mental dan jiwa yang selalu aktif atau kreatif berdaya, bercrepta, berkarsa dan bersaahaja dalam berusaha dalam rangka meningkatkan pendapatan dalam kegiatan usahanya atau kiprahnya. Seorang yang memiliki jiwa dan sikap wirausaha selalu tidak puas dengan apa yang telah dicapainya. Dari waktu-ke waktu, hari demi hari, minggu demi minggu selalu mencari peluang untuk meningkatkan usaha dan kehidupannya. Ia selalu berkreasi dan berinovasi tanpa berhenti, karena dengan



berkreasi dan berinovasi lah semua peluang dapat diperolehnya. Wirausaha adalah orang yang terampil memanfaatkan peluang dalam mengembangkan usahanya dengan tujuan untuk meningkatkan kehidupannya.

Pada hakekatnya semua orang adalah wirausaha dalam arti mampu berdiri sendiri dalam menjalankan usahanya dan pekerjaannya guna mencapai tujuan pribadinya, keluarganya, masyarakat, bangsa dan negaranya, akan tetapi banyak diantara kita yang tidak berkarya dan berkarsa untuk mencapai prestasi yang lebih baik untuk masa depannya, dan ia menjadi ketergantungan pada orang lain, kelompok lain dan bahkan bangsa dan Negara lainnya.

Satu-satunya peluang yang besar adalah bekerja dengan memulai usaha mandiri. Hanya saja, jarang kita temukan seseorang sarjana yang mau mengawali kehidupannya setelah lulus dari perguruan tinggi dengan memulai mendirikan usaha. Adanya kecenderungan yang demikian berakibat pada tingginya residu angkatan kerja berupa pengangguran terdidik. Jumlah lulusan perguruan tinggi dalam setiap tahun semakin meningkat tidak sebanding dengan peningkatan ketersediaan kesempatan kerja yang akan menampung mereka.

Pembelajaran kewirausahaan di perguruan tinggi merupakan salah satu solusi yang dapat diambil untuk menekan terjadinya peningkatan jumlah pengangguran yang berstatus sarjana. Meskipun pembelajaran kewirausahaan di perguruan tinggi secara umum ditujukan agar mahasiswa mampu menjawab tantangan dan memanfaatkan peluang-peluang yang ada di sekitarnya dan tidak semata-mata ditujukan agar mahasiswa setelah lulus nantinya dapat membuka usaha baru, namun dengan bekal pembelajaran kewirausahaan setidaknya mereka telah memiliki bekal wawasan berwirausaha yang dapat dimanfaatkan ketika mereka tidak terserap pada lapangan kerja yang telah ada. Bahkan dengan mendirikan usaha baru, mereka justru dapat membantu dalam menekan meningkatnya angka pengangguran dengan merekrut angkatan kerja yang belum terserap pada lapangan kerja yang telah ada.

## **2. Upaya Penanaman Jiwa Wirausaha**

Tahun 2009, pemerintah (melalui perguruan tinggi) juga telah mencanangkan program pembelajaran kewirausahaan bagi mahasiswa yang dikenal dengan Program Mahasiswa Wirausaha (PMW) dan Program Kreatifitas Mahasiswa Kewirausahaan (PKMK). Tujuan program ini adalah agar para lulusan perguruan tinggi tidak hanya sebagai job seeker tetapi juga menjadi job creator. Konsep pembelajaran kewirausahaan bagi mahasiswa muncul ketika ada wacana apakah kewirausahaan itu bakat atau dapat diajarkan. Melalui program



bantuan dalam bentuk PMW dan PKMK ini , mahasiswa dilatih menjadi wirausaha dengan dana hibah Dirjen Dikti yang besarnya berkisar antara Rp. 4–25 juta per kelompok. Kemudian, karena sesuatu hal, program PMW dihentikan dan hanya ada program PKMK saja (Satrya, dkk. 2015: 4562). Selanjutnya Ada beberapa upaya yang dapat dilakukan oleh PT bersama pemerintah dalam upaya penanaman jiwa wirausaha dan pengembangan potensi kewirausahaan itu, antara lain:

**a. Mewujudkan peran PT dalam Pemberdayaan Ekonomi**

Guna mewujudkan peran PT dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui Tri Dharmanya itu, beberapa PT telah lama memprogramkan kegiatan kewirausahaan baik melalui program intrakurikuler (akademik) maupun kegiatan ekstrakurikuler antara lain terlihat pada Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) yang disponsori oleh Ditjen Dikti Kemendiknas.

**1) Kegiatan Intrakurikuler;**

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

Berkaitan dengan matakuliah Manajemen Kewirausahaan yang diterapkan di PT., tidak terlepas kaitannya dengan implemtasi pengembangan Kurikulum Berbasis Kompetensi KBK berdasarlan Kep. Mendiknas Nomor. 232/U/2000 tanggal 20 Desember 2000 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi dan Penilaian Belajar Mahasiswa menentukan antara lain: Kurikulum inti Program sarjana dan Program diploma, terdiri atas:

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





Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 045/U/2002 tentang Kurikulum Inti Pendidikan Tinggi telah ditetapkan bahwa kelompok Matakuliah Berkehidupan Bermasyarakat (MBB) sebagai salah satu kelompok matakuliah dalam kurikulum inti yang minimal harus dicapai peserta didik dalam penyelesaian suatu program studi yang berlaku secara nasional;

Dalam konteks ini mata kuliah manajemen kewirausahaan adalah termasuk Kelompok Mata Kuliah Berkehidupan Bermasyarakat (MKB) dalam mengaplikasikan Ilmu dan teknologi (Aplikasi Science Teknologi).

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

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

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

## 2) Kegiatan Ekstrakurikuler

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

### b. Program-program Kewirausahaan.



Sebagai realisasi upaya pertama dan kedua, secara eksplisit upaya pemberdayaan ekonomi masyarakat oleh PT dan pemberian peluang bagi mahasiswa dalam menanamkan jiwa dan memupuk bakat kewirausahaan itu dilaksanakan dalam bentuk Kuliah Kerja Usaha (KKU). Aplikasi KKU tersebut dilaksanakan bersama-sama melalui bentuk-bentuk Praktik Kerja Lapangan-Usaha (PKL-U), Kuliah Kerja Nyata-Usaha (KKN-U), Karya Alternatif Mahasiswa-Usaha (KAM-U), Pengabdian kepada Masyarakat-Usaha (PKM-U), dan Program Vucer-Usaha (PV-U) serta Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) bidang Kewirausahaan dengan pemberian subsidi dana sebagai modal kerja.

### **c. Menciptakan Jaringan dengan Kementerian atau Instansi lain.**

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

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

Berdasarkan analisis di atas dapat dikemukakan banyaknya lulusan perguruan tinggi yang enggan menjadi pengusaha (business man) tidak terlepas dari minimnya upaya PT dalam memberikan bekal kepada mereka baik melalui perkuliahan dan pelatihan maupun fasilitas yang diperlukan. Selain itu, faktor yang dominan yang membuat lulusan PT kurang tertarik menjadi pengusaha adalah adanya hambatan sosiokultural dan psikologis bahwa pengusaha dipandang bukan profesi bergengsi. Belum dikatakan menjadi kaum “priyayi” jika seseorang belum menjadi pegawai negeri atau pegawai perusahaan besar.

PT memiliki peran besar dalam melahirkan tenaga-tenaga kerja terdidik dalam bidangnya ataupun lintas



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

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

### **3. Pengembangan Potensi Kewirausahaan**

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

Bila dicermati definisi pendidikan menurut UU Sisdiknas No 20 tahun 2003 nampaknya cukup komprehensif dan perlu dijadikan dasar bagi kajian tentang pendidikan di Indonesia, di mana pendidikan mencakup unsur-unsur sebagai berikut:

1. Usaha sadar dan terencana
2. Perwujudan suasana belajar dan proses pembelajaran
3. Pengembangan potensi peserta didik
4. Mencapai kekuatan spiritual keagamaan
5. Pengendalian diri, kepribadian, akhlak mulia serta ketrampilan untuk kepentingan dirinya, masyarakat



bangsa dan negara.

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

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

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

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

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

*Life skills* merupakan kemampuan yang diperlukan sepanjang hayat, kepemilikan kemampuan berfikir yang kompleks, kemampuan komunikasi secara efektif, kemampuan membangun kerjasama, melaksanakan peran sebagai warga negara yang bertanggung jawab, memiliki kesiapan serta kecakapan untuk bekerja, dan



memiliki karakter dan etika untuk terjun ke dunia kerja. Oleh karenanya, cakupan *life skills* amat luas seperti: *communication skills*, *decision making skills*, *resources and time management skills*, and *planning skills*. Pengembangan program *life skills* pada umumnya bersumber pada kajian bidang-bidang berikut: dunia kerja (*the world of work*), keterampilan hidup praktis (*practical living skills*), pengelolaan dan pertumbuhan SDM (*personal growth and management*), dan keterampilan sosial (*social skills*).

### **C. Kepentingan Penerapan Mata Kuliah Manajemen Kewirausahaan**

#### **1. Landasan Kepentingan Penerapan Mata Kuliah Manajemen Kewirausahaan**

Gelombang peradaban keempat yang saat ini dikenal dengan era pendidik 4.0 memaksa kita menyesuaikan seluruh kerangka sendi dan perangkat kerja pada setiap segmen kehidupan, termasuk pengelolaan sekolah. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat pesat menuntut kepala sekolah untuk mengembangkan kompetensinya secara berkelanjutan. Inovasi menjadi kunci paling utama di era industri 4.0 yang menuntut kepala sekolah membentuk peserta didik memiliki kompetensi abad 21 yang mampu berfikir kritis, kreatif, kolaboratif, dan komunikatif. Peserta didik yang berkualitas merupakan keluaran (output) dari sistem persekolahan yang baik. Kepala sekolah menjadi aktor utama yang mengelola masukan (input), proses, dan keluaran (output) dengan berpedoman pada Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Mata kuliah manajemen kewirausahaan, merupakan perwujudan dari pendidikan yang berwawasan kewirausahaan, adalah pendidikan yang menerapkan prinsip-prinsip dan metodologi kearah pembentukan kecakapan hidup (*life skill*) pada peserta didiknya melalui kurikulum yang terintegrasi yang dikembangkan di perguruan tinggi.. Dalam pendidikan kewirausahaan, peserta didik dituntut tidak hanya mampu menerapkan ilmu yang diperoleh di bangku kuliah, tetapi juga mampu memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi dalam kehidupan sehari-hari. Salah satu sikap wirausaha yang dikembangkan melalui pendidikan adalah kecakapan hidup (*life skill*).

Pengembangan program *life skills* pada umumnya bersumber pada kajian bidang dunia kerja (*the world of work*), keterampilan hidup praktis (*practical living skills*), pengelolaan dan pertumbuhan SDM (*personal growth and management*), dan keterampilan sosial (*social skills*). Pemahaman konsep *life skills* di atas, pada akhirnya akan memotivasi peserta didik untuk mengembangkan potensinya secara mandiri (wirausaha).

#### **2. Kebijakan Penerapan Mata Kuliah Kewirausahaan**

Tahun 2013 Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan akan merubah kurikulum mulai dari pendidikan



dasar sampai pendidikan tinggi. Sesuai dengan Undang-Undang No 12 tahun 2012, bahwa perguruan tinggi memiliki otonomi dalam penyusunan kurikulum, namun pada pelaksanaannya diperlukan rambu-rambu yang sama agar dapat mencapai hasil yang optimal. Disamping itu, peserta didik di perguruan tinggi merupakan insan dewasa, sehingga dianggap sudah memiliki kesadaran dalam mengembangkan potensi diri untuk menjadi intelektual, ilmuwan, praktisi, dan atau professional. Sehubungan dengan itu, maka perubahan pada proses pembelajaran menjadi penting dan akan menciptakan iklim akademik yang akan meningkatkan kompetensi mahasiswa baik *hardskills* maupun *softskills*.

Hal ini sesuai dengan tujuan Pendidikan Tinggi dalam UU No 12 tahun 12 yaitu menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, terampil, kompeten, dan berbudaya untuk kepentingan bangsa. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, seluruh mahasiswa harus mengikuti pembelajaran mata kuliah dasar umum yang dikenal dengan MKDU (*general education*). Sebagian dari MKDU telah dinyatakan dalam UU No 12 tahun 2012 sebagai mata kuliah wajib, yaitu Agama, Pancasila, Kewarganegaraan, dan Bahasa Indonesia. Dalam rangka menyempurnakan capaian pembelajaran, maka MKDU ditambah dengan bahasa Inggris, Kewirausahaan, dan mata kuliah yang mendorong pada pengembangan karakter lainnya, baik yang terintegrasi maupun individu.

Mata Kuliah Kewirausahaan merupakan pelajaran yang membentuk karakter wirausaha atau minimal mahasiswa menambah pengetahuan mahasiswa mengenai seluk-beluk bisnis baik dari sisi *soft skill* maupun *hard skill* sehingga mahasiswa mampu memanfaatkan peluang-peluang yang ada di sekitarnya dalam menciptakan usaha sendiri setelah lulus maupun saat masih kuliah. Pada tahun ini dihasilkan rencana pembelajaran secara rinci, beserta bahan ajar yang kami berharap dapat digunakan oleh kalangan dosen pengampu di perguruan tinggi. (Djoko Santoso, 2013: ii).

### **3. Kepentingan Penerapan Mata Kuliah Kewirausahaan Pada Manajemen Pendidikan Islam**

Salah satu kebijakan prioritas Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan adalah peningkatan kompetensi kepala sekolah yang mampu berpikir visioner dalam



memimpin dan mengelola sekolahnya. Target utamanya adalah membangun tata kelola dan budaya mutu di sekolah yang berdaya saing tinggi. Kepemimpinan abad 21 bagi kepala sekolah dapat dilakukan dengan beberapa strategi:

- a. Kepala sekolah harus mampu melihat peluang dan potensi yang ada dengan mengidentifikasi masalah di sekolahnya sebagai dasar pengembangan sekolah. Yang terpenting bagi kepala sekolah adalah pelibatan secara aktif pemangku kepentingan (stakeholders) sekolah yaitu guru, tenaga kependidikan, peserta didik dan orangtua serta pihak terkait di luar sekolah untuk menyelesaikan persoalan sekolah.
- b. Kepala sekolah dalam perannya sebagai supervisor harus mampu berperan sebagai pemimpin instruksional dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran abad 21 sesuai dengan konsep pendekatan keterampilan berpikir tingkat tinggi (higher order thinking skills).
- c. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan abad 21 harus mampu mengajak seluruh pemangku kepentingan pendidikan di sekolah baik guru, tenaga kependidikan, maupun orangtua untuk bersama-sama mewujudkan pendidikan yang dinamis sesuai dengan perkembangan industri 4.0.
- d. Kepala sekolah harus memberikan dukungan semangat dan penghargaan kepada guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik yang telah mencapai hasil atas prestasi, inovasi, dan pencapaian lain yang membanggakan.

Peraturan Menteri Agama RI (PMA) Nomor 29 Tahun 2014 tentang Kepala Madrasan, pada pasal 9 ayat (1) ditegaskan bahwa Kepala Madrasah wajib memiliki kompetensi: (a) kepribadian; (b) manajerial; (c) kewirausahaan; (d) supervisi; dan (d) sosial. Kompetensi kewirausahaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c meliputi: (a) menciptakan inovasi yang berguna bagi Madrasah; (b) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan Madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif; (c). memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin Madrasah; (d) pantang menyerah dan selalu mencari solusi yang terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi Madrasah; dan (e) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa Madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Semua hal bisa dibisniskan, tak terkecuali bidang pendidikan. Di era yang serba harus kreatif ini, kita harus



mampu memanfaatkan segala kesempatan menjadi sumber penghidupan jika tidak bisa tunduk pada aturan kerja bisnis orang lain. Menjadikan bidang pendidikan sebagai potensi bisnis memang bukan sebuah hal baru tetapi potensi meraup keuntungan dari bidang ini tidak banyak dilakukan oleh masyarakat sebab bidang usaha lain seperti *fashion* dan kuliner terlihat lebih menjanjikan. Padahal kenyataannya, tidak selalu bidang pendidikan tidak bisa memberikan keuntungan bisnis yang besar seperti yang diimpikan.

#### **D. Kebijakan Pengembangan Pendidikan Kewirausahaan**

##### **1. Kebijakan Pemerintah tentang Kewirausahaan**

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

Dalam implementasi program pendidikan kewirausahaan, terdapat dua kebijakan terkait dengan kewirausahaan, yaitu: 1) kewirausahaan sebagai mata pelajaran di tingkat pendidikan menengah, dan sebagai mata kuliah pada jenjang pendidikan tinggi, serta 2) kewirausahaan sebagai keahlian yang mengacu pada standar kompetensi (Depdiknas, 2010:18).

Sekalipun nama mata pelajaran/mata kuliah, baik di tingkat pendidikan menengah maupun pendidikan tinggi berbeda-beda, namun pada hakikatnya memiliki kandungan makna yang sama. Sebagai contoh, di lingkungan sekolah menengah kejuruan (SMK), kewirausahaan pada umumnya dikenal dengan sebutan “unit produksi”. Di kalangan LPTK (eks IKIP), pada bidang keahlian pengelolaan makanan, busana/kecantikan dikenal dengan “pengelolaan boga” atau “usaha boga”. Di bidang busana, pengelolaan busana (termasuk usaha kecantikan),





sedangkan pada universitas lebih dikenal dengan “inkubator bisnis” (inbis). Salah satu contoh pengembangan inbis yang dapat dijadikan model, yaitu model inbis Universitas Barawijaya, Malang (Balitbang, 2010b:33).

## **2. Program Pembelajaran Kewirausahaan**

Implementasi pembelajaran kewirausahaan di Indonesia pada lingkungan perguruan tinggi dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan. David (2017:169) menegaskan bahwa ada dua kebijakan implementasi pendidikan kewirausahaan, yaitu kewirausahaan sebagai mata kuliah di perguruan tinggi dan kewirausahaan sebagai keahlian yang mengacu kepada standar kompetensi. Nilai-nilai dalam pendidikan kewirausahaan merupakan pengembangan nilai-nilai dari ciri-ciri seseorang wirausaha. Pusat Kurikulum Badan Penelitian dan Pengembangan Kemendiknas (2010) menetapkan 17 nilai kewirausahaan yang disesuaikan dengan tingkat perkembangan anak didik.

David, (2017:9), menjelaskan ada enam nilai yang merupakan tahap pertama implementasi nilai wirausaha adalah: [1] Mandiri; [2] Kreatif; [3] Berani mengambil resiko; [4] Berorientasi pada Tindakan; [5] Kepemimpinan; [6] Kerja keras. Maka indikator utama keberhasilan pembelajaran kewirausahaan adalah mahasiswa minimal memiliki 6 nilai wirausaha tersebut.

## **3. Program Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM)**

Permendikbud No. 3 Tahun 2020 menyatakan bahwa Kegiatan Wirausaha merupakan salah satu Program Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) yang saat ini sedang digalakkan oleh Kemendikbud. Kegiatan Wirausaha Merdeka Belajar Kampus Merdeka (KW-MBKM) sangat erat kaitannya dengan pembelajaran kewirausahaan.

Mata kuliah Kewirausahaan sudah diajarkan. Sebelum mengimplementasikan kebijakan KW-MBKM, perlu diketahui dahulu kondisi awal bagaimana perkuliahan kewirausahaan selama ini telah dilaksanakan Perguruan Tinggi. Bagaimana tingkat efektivitasnya, kendala apa yang dihadapi, faktor apa saja yang mempengaruhinya. Pengembangan pembelajaran kewirausahaan diperlukan untuk mendukung dan menentukan kebijakan, dalam mengimplementasikan KW-MBKM.

## **4. Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM)**

Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) merupakan salah satu kebijakan dari Kementerian Pendidikan



dan Kebudayaan saat ini. MBKM berusaha menyiapkan mahasiswa menghadapi perubahan sosial, budaya, dunia kerja dan kemajuan teknologi yang pesat. Kompetensi mahasiswa harus disiapkan untuk lebih gayut dengan kebutuhan zaman. Tri Widjatmaka, (2022: 511), mengutip panduan MBKM, 2020, ada beberapa butir inti dari MBKM adalah sebagai berikut:

- a. Perguruan tinggi dituntut untuk dapat merancang dan melaksanakan proses pembelajaran yang inovatif agar mahasiswa dapat meraih capaian pembelajaran mencakup aspek sikap, pengetahuan, dan ketrampilan secara optimal dan selalu relevan;
- b. Kampus merdeka merupakan wujud pembelajaran di perguruan tinggi yang otonom dan fleksibel sehingga tercipta kultur belajar yang inovatif, tidak mengekang, dan sesuai kebutuhan mahasiswa;
- c. Hak belajar tiga semester di luar program studi. Mahasiswa diberi kebebasan mengambil SKS di luar program studi, 1 semester kesempatan mengambil mata kuliah di luar program, dan 2 semester melaksanakan aktivitas pembelajaran di luar perguruan tinggi.

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

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

## **PENUTUP**

Menjadi seorang wirausahawan pada umumnya kurang menarik bagi lulusan PT terutama warga masyarakat



pedesaan/suburban karena orang Indonesia pada umumnya belum mengakuinya sebagai "pekerjaan" yang prestisius. Orang akan bimbang ketika menjawab, bahwa dirinya "hanya" bekerja di sektor wiraswasta. Untunglah kita banyak kawula muda (termasuk para anak pejabat) yang memilih profesi sebagai pengusaha sehingga diharapkan dapat meningkatkan prestise pekerjaan non-pegawai (PNS/Swasta) dan pekerjaan sektor informal pada umumnya. Permasalahannya adalah bagaimana kontribusi PT dalam membuka peluang kerja? Bagaimana eksistensi PT dalam menumbuh kembangkan dunia wirausaha? beberapa masalah yang akan dikaji dalam Mata kuliah manajemen kewirausahaan ini.

Kegiatan kewirausahaan itu dapat menjadi wahana bagi para mahasiswa untuk berlatih berwirausaha dan mengembangkan jiwa wirausaha. Pada gilirannya, setelah menyelesaikan studinya, mereka dapat 'menciptakan lapangan pekerjaan' dan menjadi wirausaha yang sukses, bukan sekadar 'mencari pekerjaan'. Selain itu, mahasiswa dapat melatih dan memupuk jalinan koordinasi dengan instansi serta dan menciptakan jaringan bisnis dengan berbagai pihak sekaligus membangun jaringan kemitraan secara sinergis dalam dunia usaha yang menguntungkan. Apabila hal-hal tersebut di atas dilaksanakan, maka PT akan dapat menjadi pusat pertumbuhan ekonomi yang baru. Selain itu, PT beserta seluruh sivitas akademiknya akan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat sekitarnya yang tumbuh secara dinamis dan secara bersama-sama mengangkat masyarakat ke taraf kehidupan yang lebih makmur dan sejahtera, upaya penanaman jiwa wirausaha dan pengembangan potensi kewirausahaan

Pada prinsipnya, semua hal bisa dibisniskan, tak terkecuali bidang pendidikan. Di era yang serba harus kreatif ini, dituntut harus mampu memanfaatkan segala kesempatan menjadi sumber penghidupan jika tidak bisa tunduk pada aturan kerja bisnis orang lain. Menjadikan bidang pendidikan sebagai potensi bisnis memang bukan sebuah hal baru tetapi potensi meraup keuntungan dari bidang ini tidak banyak dilakukan oleh masyarakat sebab bidang usaha lain seperti *fashion* dan kuliner terlihat lebih menjanjikan. Padahal kenyataannya, tidak selalu bidang pendidikan tidak bisa memberikan keuntungan bisnis yang besar seperti yang diimpikan.

Uraian di atas, mengantarkan pada pentingnya mata kuliah Manajemen kewirausahaan sebagai refleksi pengembangan jiwa wirausaha di Perguruan tinggi, dikarenakan PT sebagai *agent of change* dalam upaya meningkatkan harkat kemanusiaannya dalam mengembangkan jiwa dan potensi bagi para mahasiswa. Dengan



demikian, substansi materi manajemen kewirausahaan diarahkan pada pengkajian "Teori, praktek dan implementasi membangkitkan motivasi, untuk kreatif dan inovatif guna mencapai tujuan"

### SUMBER BACAAN:

1. Badan Penelitian dan Pengembangan. (2010). *Laporan Hasil Penelitian Alternatif Pelaksanaan Pendidikan Kewirausahaan di Perguruan Tinggi, bekerjasama dengan Universitas Negeri Jakarta*, Jakarta: Kemdiknas,
2. Departemen Pendidikan Nasional. (2010). *Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang (HELTIS 2003-2010)*. Jakarta.Kemendiknas.
3. Djoko Santoso (2013) *Kewirausahaan* . Modul: Jakarta: Dirjen Pendidikan Tinggi Kemendikbud.
4. Freire, Paulo. (1987) *Pendidikan yang Membebaskan* (Terj.Alois A. Nugroho). Jakarta: Gramedia.
5. Gusti Bagus Satrya, dkk."Potensi Kewirausahaan Mahasiswa Di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana" *Jurnal Manajemen Unud*, 4:12 (Desember, 2015), 4562
6. Kayam, Umar. (1989). "*Kebudayaan Asing dan Pengembangan Kebudayaan*". Makalah Seminar bertema "Sastra dan Pengembangan Nasional", Senat Mahasiswa FKSS IKIP Yogyakarta (UNY), 14 Oktober 1989.
7. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 045/U/2002 Tentang Kurikulum Inti Pendidikan Tinggi. Jakarta.
8. Suharyono "Sikap Dan Perilaku Wirausahawan" *Jurnal Ilmu dan Budaya*, 40, : 56, (Mei 2017), 6522.
9. Sukmawari Saleh, dkk. "Harapan dan Tantangan Entrepener di Kota Palu" *Jurnal Budaya Etnika*. 2.1. (Juni 2018).
10. Sumianto, Agus dkk. (1989). "*PT dan Kesempatan Kerja: Tinjauan Sosial, Budaya, dan Ketahanan Nasional*". Makalah Seminar Nasional bertema "Tamatan PT, Kesempatan Kerja dan Pendayagunaan Pembangunan", 24-25 Januari 1989 di PT Muhammadiyah Surakarta.
11. Peraturan Menteri Agama RI (PMA) Nomor 29 Tahun 2014 tentang *Kepala Madrasah*,
12. Todaro. (1987) *Ekonomi Pembangunan untuk Negara-negara sedang Berkembang* (Terjemahan). Jakarta: Erlangga.
13. Vaizey, John. (1977). *Pendidikan di Dunia Modern* (Terjemahan). Jakarta: Gunung Agung.
14. Pendidikan Tinggi dalam UU No 12 tahun 12 Tentang Pendidikan Tinggi



15. Permendikbud No. 3 Tahun 2020. Standar Nasional Pendidikan Tinggi
16. Peraturan Menteri Agama RI (PMA) Nomor 29 Tahun 2014 tentang Kepala Madrasan,
17. Tri Widjatmaka, Pembelajaran Kewirausahaan Dan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM): Studi Kasus Di Jurusan Teknik Mesin Politeknik Negeri Jakarta. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10 (2) 2 (Mei 2022),

## TUGAS MAHASISWA

1. Mendeskksikan 4 poin penting dari kajian di atas, yaitu:
  - Latar Belakang dan Akar Historis Perguruan Tinggi dan Dunia Industri
  - Pengembangan Kewirausahaan
  - Kepentingan Penerapan Mata Kuliah Manajemen Kewirausahaan
  - Kebijakan Pengembangan Pendidikan Kewirausahaan
2. Temukan Nilai 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis dalam *Summary* maksimal 10 kalimat.
3. Batasi penulisan, maksimal 500 kata berdasar *word count*. Dan jadikan Portofolio

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Mari/Tanggal :  
Mata Kuliah :  
Metode :  
Oleh :  
NIM :  
JURUSAN :

 → Isi /Aplod Foto Resmi Mu

→ Isi Identitas MK & Individu

**Resensi Rangkuman:**

**A** Esensi/isi /Sub Materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**B** Esensi/isi /Sub Materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**C** Esensi/isi /Sub Materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**D** Esensi/isi /Sub Materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

summary :

Temukan Nilai/Natijah/Konkresi dari empat sub materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ket:  
Penulisan maksimal 500Kata

Isi/aplod Foto Individu

**Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:**  
Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

4. Dari CK tersebut dibuat Poster untuk diresentasikan.

# Part: 2

## Wawasan Manajemen Kewirausahaan Pendidikan

*Membangkitkan Motivasi, menjadi Kreatif, dan Inovatif untuk Mencapai Tujuan*

### **KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti perkuliahan ini, diharapkan mahasiswa mampu:

1. Mengetahui dan memahami; Wawasan Manajemen Kewirausahaan
2. Mempraktekan; nilai-nilai konsep Manajemen Kewirausahaan
3. Menerapkan; Manajemen & Kewirausahaan dalam pengembangan Manajemen Kewirausahaan Pendidikan

### **POKOK BAHASAN**

Wawasan Manajem Kewiausahaan Pendidikan:

- Konsep Dasar Manajemen Kewirausahaan Pendidikan
- Manajemen Kewirausahaan Dalam Pendidikan
- Pola Dasar Manajemen Kewirausahaan Pendidikan
- Tantangan, Peluang, dan Solusi Pengembangan Manajemen Kewirausahaan Pendidikan

## TOPIK BAHASAN

### A. Konsep Dasar Manajemen Kewirausahaan Pendidikan

#### 1. Pengertian dan Hakikat Manajemen Kewirausahaan

Secara etimologi kata “manajemen” berasal dari bahasa Inggris *management*, akar katanya adalah “*manage*” yang mengandung arti mengatur, mengurus, melaksanakan dan mengelola.<sup>1</sup> Henry L. Sisk pada buku *Principles of Management* mengemukakan definisi manajemen yaitu: “*Management is the coordination of all resources through the processes of planning, organizing, directing, and controlling in order to attain stated objectives.*”<sup>2</sup> Maksudnya “manajemen merupakan mengkoordinasi kan semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan kontrol guna mencapai tujuan secara obyektif”.

Soebagyo Atmodiwiryo (2000), mengidentifikasi beberapa definisi manajemen menurut pandangan para ahli sebagai berikut:<sup>3</sup>

- a. Robert Kresther, manajemen adalah proses kerja dengan melalui orang lain untuk mencapai tujuan.
- b. George Terry mengemukakan bahwa kemampuan menyuruh orang lain bekerja guna mencapai tujuan.
- c. James A.F. Stonner manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
- d. Sondang Sangian mengemukakan bahwa manajemen adalah kemampuan atau ketrampilan seseorang untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain.

---

<sup>1</sup> John M. Echols, Hasan Sadhily, *Kamus Bahasa Inggris Indonesia*, (Jakarta: Gramedia, 1992), 372

<sup>2</sup> Henry L. Sisk, *Principles of Management*, (Brighton England: South-Western Publishing Company, 1969), 10

<sup>3</sup> Soebagyo Atmodiwiryo, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000), hlm. 5



- e. Ricard M. Hodgetts dan Steven Ultman manajemen adalah suatu proses untuk menyelesaikan sesuatu melalui orang lain.
- f. Donnelly manajemen adalah proses koordinasi upaya terhadap tujuan kelompok.
- g. J.L. Massie, manajemen adalah proses satu kelompok kooperatif menggerakkan tindakan untuk tujuan umum.

Dari beberapa definisi di atas mengandung unsur-unsur: kemampuan mempengaruhi orang, bawahan; melakukan pekerjaan; tujuan organisasi; kerja sama antara bawahan dengan pimpinan; terbatasnya sumber daya<sup>4</sup> Jadi yang dimaksud dengan manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan proses pengarahan, pengawasan dan pengerahan segenap kemampuan untuk melakukan suatu aktifitas dalam suatu organisasi. Adapun maksud dilakukannya manajemen tidak lain adalah agar pelaksanaan suatu usaha terencana secara sistematis dan dapat dievaluasi secara benar, akurat, dan lengkap sehingga mencapai tujuan secara produktif, berkualitas, efektif dan efisien.<sup>5</sup>

Dalam konteks ini penulis membatasi pengertian manajemen sebagai pendayagunaan sumber daya secara efisien untuk mencapai tujuan tertentu dalam organisasi pendidikan pada perspektif mikro, makro, dan sintesis mikro-makro, baik di sekolah maupun luar sekolah, dengan melakukan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penstafan dan pengembangan sumber daya manusia, serta pengawasan.

Adapun *Entrepreneurship* atau kewirausahaan, menurut Kuratko dan Hodgetts sebagaimana dikutip oleh Manurung dalam bukunya Muh Yunus, mengatakan bahwa *entrepreneur* (wirausahawan), berasal dari

---

<sup>4</sup> Atmodiwiryo, *Manajemen Pendidikan*, 6

<sup>5</sup> Engkoswara, Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 89

bahasa Perancis *entreprende* yang berarti mengambil pekerjaan (*to undertake*). Konsep mengenai *Entrepreneur* adalah: *The Entrepreneur is one who undertakes to organize, manage, and assume the risk of business.*<sup>6</sup>

Kata wirausaha berkaitan dengan kegiatan usaha atau kegiatan bisnis pada umumnya. Wirausahawan adalah seseorang yang memiliki kemampuan menilai peluang-peluang usaha (bisnis) dan mengkombinasikan berbagai macam sumber daya (*resources*) yang dibutuhkan untuk mengambil tindakan yang tepat untuk meraih keuntungan di masa depan. Wirausaha pada hakekatnya adalah sifat, ciri dan watak seseorang yang memiliki kemampuan dalam mewujudkan gagasan inovatif ke dalam dunia nyata secara kreatif.

Intinya seorang wirausahawan adalah orang-orang yang memiliki jiwa wirausaha dan mengaplikasikan hakekat kewirausahaan dalam hidupnya. Orang-orang yang memiliki kreativitas dan inovasi yang tinggi dalam hidupnya. Terdapat ciri umum yang selalu ada dalam diri wirausahawan, yaitu kemampuan mengubah sesuatu menjadilah lebih baik atau menciptakan sesuatu yang benar-benar baru, atau berjiwa kreatif dan inovatif. Ciri kreatif dan inovatif ini sebagai sifat yang terdapat pada diri wirausahawan.<sup>7</sup>

Peter F Drucker dalam (Kasmir), menyatakan bahwa kewirausahaan merupakan kemampuan dalam menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Sementara itu, Zemmerer mengartikan kewirausahaan sebagai suatu proses penerapan kreativitas dan inovasi dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang untuk memperbaiki kehidupan (usaha).<sup>8</sup>

Pengertian ini mengandung maksud bahwa seorang wirausahawan adalah orang yang memiliki kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru, berbeda dari yang lain. Atau mampu

---

<sup>6</sup> Muh Yunus, *Islam dan Kewirausahaan Inovatif*, (Malang: UIN Malang Press, 2008), 27

<sup>7</sup> Suharyadi, dkk, *Kewirausahaan, Membangun Usaha Sukses Sejak Usia Muda*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 7

<sup>8</sup> Kasmir, *Kewirausahaan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), 17

menciptakan sesuatu yang berbeda dengan yang sudah ada sebelumnya.

Kata “kewirausahaan” diartikan pula sebagai “kegiatan” yang membutuhkan seni dan keterampilan untuk mengenali produk baru, menentukan cara produksi baru, menyusun operasi untuk pengadaan produk baru, memasarkannya, serta mengatur permodalan operasinya.<sup>9</sup> Dalam arti lainnya adalah penerapan kreatifitas dan keinovasian untuk memecahkan permasalahan dan upaya untuk memanfaatkan peluang yang dihadapi.

Seseorang yang memiliki jiwa dan karakter wirausaha, yang selalu tidak puas dengan apa yang telah dicapainya. Wirausaha adalah orang yang terampil memanfaatkan peluang dalam mengembangkan usahanya dengan tujuan untuk meningkatkan kehidupannya, Hal ini diterjemahkan dengan kata kewirausahaan. *Entrepreneur* berasal dari bahasa Perancis yaitu *entreprenre* yang artinya memulai atau melaksanakan. Kewirausahaan ini merupakan gabungan dari kreatifitas, keinovasian, dan keberanian menghadapi resiko yang dilakukan dengan cara kerja keras untuk membentuk dan memelihara usaha baru.<sup>10</sup>

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa kewirausahaan merupakan suatu sikap, jiwa dan kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru yang sangat bernilai dan berguna bagi dirinya dan orang lain. Disamping itu kewirausahaan juga merupakan sikap mental dan jiwa yang selalu aktif atau kreatif, berdaya, bercrepta, berkarya dan bersahaja dan berusaha dalam rangka meningkatkan pendapatan dalam kegiatan usahanya.

## 2. Esensi Makna Manajemen Kewirausahaan Pendidikan

Esensi dari manajemen kewirausahaan menurut Drucker sebagaimana yang dikutip oleh Suryana dalam bukunya yang berjudul “Kewirausahaan Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses”

---

<sup>9</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2008), 1130.

<sup>10</sup> Suryana, *Kewirausahaan, Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 2.

mengemukakan bahwa inti dari kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda melalui pemikiran kreatif dan tindakan yang inovatif tersebut biasanya diawali dengan munculnya ide-ide dan pemikiran-pemikiran untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda.<sup>11</sup>

Seorang wirausahawan tidak hanya dapat berencana, berkata-kata tetapi juga berbuat, merealisasikan rencanarencana dalam pikirannya ke dalam suatu tindakan yang berorientasi pada kesuksesan. Maka dibutuhkan kreativitas, yaitu pola pikir tentang sesuatu yang baru, serta inovasi yaitu tindakan dalam melakukan sesuatu yang baru. Menurut Steinhoff dan Burgess (1993), “wirausaha” adalah orang yang mengorganisir, mengelola dan berani menanggung resiko untuk menciptakan usaha baru dan peluang berusaha.<sup>12</sup>

Untuk hail itu, Soeparman Soemahamidjaja, (dalam Muh Yunus) berpendapat, sifat-sifat wirausahawan pun dimiliki oleh seorang yang bukan wirausahawan. Wirausaha mencakup semua aspek pekerjaan, baik karyawan swasta maupun pemerintahan. Dikuatkan oleh Prawirokusumo, wirausahawan adalah mereka yang melakukan upaya-upaya kreatif dan inovatif dengan jalan mengembangkan ide, dan meramu sumber daya untuk menemukan peluang (opportunity) dan perbaikan (preparation) hidup.<sup>13</sup>

Dalam konteks manajemen, pengertian wirausaha/*entrepreneur* adalah seseorang yang memiliki kemampuan dalam menggunakan sumber daya seperti fnasial (money), bahan mentah (material), dan tenaga kerja (labors), untuk menghasilkan suatu produk baru, bisnis baru, proses produksi, atau pengembangan

---

<sup>11</sup> Suryana, Kewirausahaan, Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses, hlm 2.

<sup>12</sup> Dun Steinhoff, John F. Burgess. *Small Business Management Fundamentals* 6<sup>th</sup> ed . (New York: Mcgraw Hill, Inc. 1993), 153

<sup>13</sup> Muh Yunus, Islam dan Kewirausahaan Inovatif, 30

organisasi usaha.<sup>14</sup>

Jadi Manajemen Kewirausahaan adalah pendayagunaan potensi ekonomis secara kreatif, inovatif, dan dengan keberanian menghadapi resiko untuk mendapatkan laba yang berguna mensukseskan program dalam organisasi pendidikan. Sehingga kewirausahaan dapat juga dikatakan sebagai unsur dalam pendidikan untuk memperlancar proses pendidikan bukan sebagai media mendapatkan keuntungan secara berlebihan

Dari gambaran hakekat *entrepreneurship* di atas, dapat ditarik benang merahnya. Memang kewirausahaan itu identik dengan hal-hal yang berkaitan dengan bisnis atau usaha, dalam konteks ini pengertian kewirausahaan dibatasi pada praktik atau usaha-usaha di lembaga pendidikan. Maka tidak heran Ahmad Sanusi, pemikir manajemen pendidikan (dalam Rusdiana, 2014), menyebutnya kewirausahaan adalah nilai yang diwujudkan dalam perilaku yang dijadikan sumberdaya, tenaga penggerak, tujuan, siasat, kiat, proses dan hasil.<sup>15</sup>

Atas dasar itu Mulyasa menegaskan bahwa “Manajemen pendidikan merupakan proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Proses pengendalian kegiatan tersebut mencangkung perencanaan, pengorganisasian, aktualisasi dan pengawasan sebagai suatu proses untuk visi menjadi aksi.”<sup>16</sup>

Sumberdaya dalam konteks mutu pendidikan, menurut Bush yaitu “*Quality is often defined in term of outcomes to match a customer’s satisfaction*”, maksudnya mutu dalam hal hasil untuk memcocokkan

---

<sup>14</sup> Suryana, Kewirausahaan, 5

<sup>15</sup> Rusdiana, Kewirausahaan Teori dan Praktek. (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 45

<sup>16</sup> Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004), 20



kepuasan pelanggan, tentu dalam hal ini berupa lulusan berkualitas dan pelayanan yang baik.<sup>17</sup> Menurut Edward Sallis adalah kepuasan terbaik dan tercapainya kebutuhan/keinginan pelanggan.<sup>18</sup> Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan:

Jadi manajemen kewirausahaan Pendidikan adalah pendayagunaan potensi ekonomis secara kreatif, inovatif, dan dengan keberanian menghadapi resiko untuk mendapatkan laba yang berguna mensukseskan program dalam organisasi pendidikan. Sehingga kewirausahaan dapat juga dikatakan sebagai unsur dalam pendidikan untuk memperlancar proses pendidikan bukan sebagai media mendapatkan keuntungan secara berlebihan.

### 3. Fungsi Manajemen Kewirausahaan Pendidikan

Dalam proses manajemen pendidikan terlibat fungsi fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer, yaitu: perencanaan (planning), pengorganisasian (Organizing), Pemimpinan (Leading) dan pengawasan (controlling),<sup>19</sup> Adapun pengertian manajemen dari sudut fungsinya adalah proses, kegiatan merencanakan, pengorganisasian, pengarahan, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.<sup>20</sup> Relevan dengan beberapa fungsi yang terdapat dalam

---

<sup>17</sup> Bush, Tony Dan Marianne Coleman, *Leadership And Strategic Management In Education*, Terj, Fahrurrozi, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), 15

<sup>18</sup> Sallis, Edward . *Total quality management in education*. /Manajemen Mutu Pendidikan, Ptj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi Yogyakarta: IRCiSoD. 2012), 24.

<sup>19</sup> Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Bukul, Konsep dan Pelaksanaan. Jakarta. (Balitbang. Depdiknas 2001), 4

<sup>20</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 8

manajemen kewirausahaan adalah sebagai berikut:<sup>21</sup>

**a. Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan adalah proses menentukan arah yang akan ditempuh dan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam proses ini ditentukan tentang apa yang harus dilakukan, kapan dikerjakan/dimulai, bagaimana melakukannya, dengan cara apa hal tersebut dilaksanakan, dan siapa yang akan melakukan pekerjaan tersebut. Proses tersebut itulah yang pada akhirnya akan menghasilkan suatu rencana.

**b. Pengorganisasian (*Organizing*)**

Pengorganisasian adalah proses pengelompokan berbagai kegiatan atau pekerjaan dalam unit-unit. Tujuannya adalah supaya tertata dengan jelas antara tugas, wewenang, dan tanggung jawab serta hubungan kerja dengan sebaik mungkin dalam bidangnya masing-masing. Hasil dari pengorganisasian ini adalah terbentuknya struktur organisasi sesuai dengan rencana yang telah disusun.

**c. Pelaksanaan (*Actuating*)**

Menggerakkan atau melaksanakan adalah proses untuk menjalankan kegiatan atau pekerjaan dalam organisasi. Dalam menjalankan organisasi para pemimpin atau manajer harus menggerakkan bawahannya (para karyawan) untuk mengerjakan pekerjaan yang telah ditentukan dengan cara memimpin, memberi perintah,, memberi petunjuk dan memotivasi, pelaksanaan pekerjaan dilakukan dengan berpedoman pada rencana yang telah disusun.

**d. Pengawasan (*Controlling*)**

---

<sup>21</sup> Kasmir, *Kewirausahaan*, 58-59

Pengawasan untuk mengukur dan menilai pelaksanaan tugas apakah telah sesuai dengan rencana. Jika dalam proses tersebut terjadi penyimpangan, maka akan segera dikendalikan sesuai dengan rencana yang disusun. Dengan adanya pengendalian diharapkan tujuan dapat dicapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan.<sup>13</sup>

Dalam kegiatan ini juga dilaporkan faktor-faktor pendukung dan penghambat kerja, sehingga memudahkan usaha perbaikan. Jadi, pengawasan ini dilihat dari segi input, proses, output bahkan *outcomenya* telah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan atau belum sesuai tujuan yang ditetapkan.

#### **e. Penilaian (evaluating)**

Pengevaluasian merupakan fungsi lanjutan dari pengawasan. Evaluasi artinya menilai kegiatan untuk menemukan indikator yang menyebabkan sukses atau gagalnya pencapaian tujuan, sehingga dapat dijadikan bahan kajian berikutnya. Dalam mengkaji masalah yang dihadapi, rumuskan solusi alternatif yang dapat memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada dan meningkatkan kualitas keberhasilan di masa yang akan datang.

Evaluasi sebagai fungsi manajemen merupakan aktifitas untuk meneliti dan mengetahui pelaksanaan yang telah dilakukan dalam proses keseluruhan organisasi mencapai hasil sesuai dengan rencana atau program yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan. Dengan mengetahui kesalahan-kesalahan atau kekurangan-kekurangan, perbaikan dan pencarian solusi yang tepat dapat ditemukan dengan mudah.<sup>22</sup>

#### **f. Motivasi (Motivating)**

Motivasi berasal dari bahasa Latin “*movere*” yang berarti “dorongan” atau “daya penggerak”. Motivasi

---

<sup>22</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, cet.1, (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 124.



merupakan suatu kemampuan seseorang untuk memberikan kegiairan, kegiatan, pengertian, sehingga orang lain mau mendukung dan bekerja secara suka rela untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya. Motivasi dapat juga diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau moves dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.<sup>23</sup>

Motivasi merupakan masalah yang kompleks dan vital dalam suatu organisasi. Fungsi motivasi berkenaan dengan perilaku manusia dalam organisasi adalah bagaimana agar manusia itu mau mendukung dan bekerja untuk suatu gagasan tertentu. Perilaku manusia tergantung pada emosi, stamina, semangat, cita-cita, dan adat istiadat yang melatarbelakangi manusia tersebut. Dengan kata lain motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia agar tetap pada keseimbangan upaya untuk mengarah pada tujuan organisasi.<sup>24</sup>

Pengetahuan tentang pola motivasi membantu para manaj er memahami sikap kerja pegawai masing-masing. Manajer dapat memotivasi pegawainya dengan cara berbeda-beda sesuai dengan pola masing-masing yang paling menonjol. Bawahan perlu dimotivasi karena ada bawahan yang baru mau bekerja setelah dimotivasi atasannya. Motivasi yang timbul dari luar disebut motivasi ekstrinsik. Di pihak lain, ada pula bawahan yang bekerja atas motivasi dari dirinya sendiri. Motivasi yang timbul dari dalam diri sendiri disebut motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik biasanya lebih bertahan lama dan efektif dibandingkan

---

<sup>23</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 92

<sup>24</sup> Ek. Mochtar, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, (Jakarta: Bharata Karya Aksara, 1996), 105

motivasi ekstrinsik.<sup>25</sup>

### **g. Pembaruan (Innovating)**

Pembaruan atau inovasi adalah suatu proses sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Inovasi merupakan jenis perubahan khusus, berbeda dengan “*change*” yang berarti membuat sesuatu yang berbeda. Inovasi adalah gagasan baru yang diaplikasikan untuk memulai atau memperbaiki produk, proses, atau jasa.<sup>26</sup>

Pengelolaan inovatif secara efektif tidak hanya dibutuhkan untuk pengembangan. Hal ini dikarenakan pembaruan dalam organisasi merupakan perpindahan ke arah yang lebih baik dalam rangka mempertahankan keberadaan organisasi terhadap tuntutan perubahan zaman.

## **B. Manajemen Kewirausahaan Dalam Pendidikan**

Berwirausaha di dunia pendidikan berarti memadukan kepribadian, peluang, keuangan dan sumber yang ada di lingkungan sekitar guna mengambil keuntungan yang dapat digunakan untuk mensukseskan tujuan pendidikan. Kepribadian ini mencakup pengetahuan, ketrampilan, sikap dan perilaku. Jiwa wirausaha bagi personil pendidikan seperti kepala atau manajer, staf ahli, guru, karyawan dan pekerja lainnya dengan menjalankan usaha dengan menggunakan modal dan tenaga pengembangan jiwa wirausaha ini mengandung resiko.<sup>27</sup> Dalam kewirausahaan, modal tidak selalu identik dengan modal yang berwujud (*tangible*) seperti uang dan barang. Tetapi ada juga modal yang tidak berwujud seperti modal intelektual, modal sosial, modal

---

<sup>25</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori Praktik*, 244

<sup>26</sup> Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Grafindo, 2006), 203

<sup>27</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2000), 178

moral dan modal mental yang dilandasi agama. Secara garis besar modal terbagi 4 (empat) jenis:<sup>28</sup>

### **1. Modal Intelektual**

Modal intelektual diwujudkan dalam bentuk ide sebagai modal utama yang disertai pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*capability*), ketrampilan (*skill*), komitmen (*commitment*) dan tanggung jawab (*authority*).

### **2. Modal Sosial dan Moral**

Modal sosial dan moral terwujud dalam bentuk kejujuran, dan kepercayaan. Sehingga terbentuk citra yang positif. Seorang wirausaha yang baik memiliki 10 (sepuluh) etika. Yaitu kejujuran, memiliki integritas, menepati janji, kesetiaan, kewajaran, suka membantu, warga negara yang baik dan taat hukum, mengejar keunggulan dan bertanggung jawab.

### **3. Modal Mental**

Modal mental adalah kesiapan mental berdasarkan landasan agama (spiritual). Hal ini diwujudkan dalam bentuk keberanian untuk menghadapi resiko dan tantangan yang dilandasi keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan YME.

### **4. Modal Material**

Modal material adalah modal berbentuk orang atau barang. Modal ini bukan merupakan modal utama karena modal material dapat terbentuk apabila kita telah memiliki modal-modal lain di atas.

## **C. Pola Dasar Manajemen Kewirausahaan Pendidikan**

Dalam menumbuhkan jiwa manajen kewirausahaan Pendidikan, setidaknya harus mengetahui empat

---

<sup>28</sup> Suharno “*Manajemen Keirausahaan* ”,

unsur yang membentuk pola dasar kewirausahaan yang hakiki, yaitu sikap mental, kepemimpinan, manajemen, dan keterampilan.

## 1. Sikap Mental Wirausaha

Sikap mental yang tepat terhadap pekerjaan sangatlah penting. Para wirausaha yang berhasil menikmati pekerjaan mereka dan berdedikasi total terhadap apa yang mereka lakukan. Sikap mental positif mereka, mengubah pekerjaan mereka menjadi pekerjaan yang menggairahkan, menarik dan memberi kepuasan. Sikap yang harus dimiliki seorang wirausaha adalah:<sup>29</sup>

### a. Tanggung jawab

Para *entrepreneur* harus memiliki tanggung jawab mendalam terhadap hasil usaha yang dibentuk mereka. Mereka sangat berkeinginan untuk mampu mengendalikan sumber-sumber daya mereka sendiri dan memanfaatkannya untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan mereka. Tanggung jawab perusahaan meliputi:<sup>30</sup>

#### 1) Tanggung jawab kepada konsumen

Dalam hal tanggung jawab kepada konsumen, lembaga/perusahaan harus mempertimbangkan beberapa hal sebagai berikut:

- (a) Tanggung jawab dalam pelaksanaan produksi; Produk yang dibuat harus memberikan jaminan keselamatan-keselamatan kepada konsumen. Produk yang dibuat harus menyertakan label peringatan untuk mencegah kecelakaan yang mungkin terjadi akibat dalam penggunaan produk.

---

<sup>29</sup>Pandji Anoraga dan Djoko Sudantoko, *Koperasi, Kewirausahaan, dan Usaha Kecil*, (Jakarta: PT.Rineka Cipta, 2002), 140

<sup>30</sup>Winardi, *Entrepreneur dan Entrepreneurship*, (Jakarta Timur: Prenada Media, 003), 17

- (b) Tanggung jawab dalam pelaksanaan penjualan; Sebuah perusahaan harus menyediakan petunjuk pelaksanaan bagi karyawan bagian penjualannya, supaya tidak terlalu agresif atau melakukan promosi yang tidak benar. Bahkan perusahaan juga bisa melakukan suvey untuk memastikan bahwa konsumen mendapat perlakuan yang baik oleh tenaga penjualan dan produk yang dibeli memberikan manfaat sesuai yang dikatakann oleh tenaga penjualan.

Peserta didik orang tua, sebagai konsumen seharusnya bisa menjadi lecutan positif juga bagi lembaga pendidikan untuk lebih bersikap profesional dalam mendidik siswa atau mahasiswanya. Jika lembaga pendidikan merasa tidak membutuhkan siswa atau mahasiswa, tak urung muncul sikap arogansi pada guru atau dosen sehingga mereka bertindak semena-mena terhadap peserta didiknya. Tidak disiplin dalam mengajar atau membimbing, memberikan nilai secara subjektif tanpa rubrik atau standar penilaian yang fair, dan menghukum peserta didik secara tidak adil. Bahkan, ada juga yang melakukan tindakan diskriminatif terhadap peserta didiknya. Tentu hal tersebut bukan sikap profesional seorang pendidik sehingga adanya fenomena "peserta didik adalah konsumen" akan melecut mereka untuk mengubah sikap demi meningkatkan atau mempertahankan daya saing lembaga pendidikannya.

Namun, di sisi yang lain, pandangan "peserta didik adalah konsumen" bisa memberikan dampak negatif bagi proses pembelajaran, khususnya dalam mendidik karakter. Jika konsumen berhak komplain, memaki-maki, dan menggugat produsen, demikian pula banyak peserta didik atau orang tuanya juga berpandangan demikian. Kalau produsen sangat mengikuti kebutuhan dan selera konsumen, begitu pula beberapa peserta didik atau orang tua juga ingin mengatur bentuk layanan, tugas-tugas yang diberikan, dan bahkan kalau bisa mendikte kurikulum dari lembaga pendidikan tersebut. Akibatnya, mereka hanya menilai pendidikan dari sisi ekonomis dan bukan dari sisi proses pembelajaran yang tidak selalu bisa menyenangkan konsumen.

## 2) Tanggung jawab kepada karyawan

Lembaga/Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang menunjukkan tanggung jawabnya terhadap karyawannya. Tanggung jawab perusahaan terhadap karyawannya meliputi:<sup>31</sup>

- (a) Keamanan karyawan; Keamanan karyawan dalam bekerja banyak ditujukan pada lingkungan kerja dan prosedur kerja yang aman, yang tidak berisiko terhadap keselamatan jiwa karyawan. Dengan demikian, perusahaan harus membuat aturan, prosedur dan petunjuk pelaksanaan mengenai lingkungan dan fasilitas yang ada di perusahaan.
- (b) Kesempatan yang sama; Lembaga/Perusahaan tidak boleh mendiskriminasikan karyawan yang melamar kerja karena suku, agama, ras, dan jenis kelaminnya. Konsep persamaan hal ini bukan hanya pada waktu rekrutmen saja, tetapi juga pada promosi jabatan dan kenaikan gaji.
- (c) Memuaskan karyawan; Memuaskan karyawan dapat dilakukan dengan cara menyediakan perhatian penuh pada karyawan, mencukupi kebutuhan, dan menyediakan latihan (training) sesuai kebutuhan.

Karyawan lembaga Pendidikan adalah, Pendidik dan tenaga kependidikan adalah dua “profesi” yang sangat berkaitan erat dengan dunia pendidikan, sekalipun lingkup keduanya berbeda. Hal ini dapat dilihat dari pengertian keduanya yang tercantum dalam Pasal 1 Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan. Dalam undang-undang tersebut dinyatakan bahwa Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Sementara Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar,

---

<sup>31</sup>Paulus Sukardi dan Evi Thelia Sari, *Bisnis Internasional; Sebuah Perspektif Kewirausahaan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007), 19

widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Dari definisi di atas jelas bahwa tenaga kependidikan memiliki lingkup “profesi” yang lebih luas, yang juga mencakup di dalamnya tenaga pendidik. Pustakawan, staf administrasi, staf pusat sumber belajar. Kepala sekolah adalah diantara kelompok “profesi” yang masuk dalam kategori sebagai tenaga kependidikan. Sementara mereka yang disebut pendidik adalah orang-orang yang dalam melaksanakan tugasnya akan berhadapan dan berinteraksi langsung dengan para pesertanya dalam suatu proses yang sistematis, terencana, dan bertujuan. Penggunaan istilah dalam kelompok pendidik tentu disesuaikan dengan lingkup lingkungan tempat tugasnya masing-masing. Guru dan dosen, misalnya, adalah sebutan tenaga pendidik yang bekerja di sekolah dan perguruan tinggi.

### 3) Tanggung jawab kepada pemegang saham

Perusahaan bertanggung jawab untuk memuaskan pemilik mereka (pemegang saham). Manajer perusahaan memonitor keputusan-keputusan yang diambil sehingga mereka dapat memberi bunga yang terbaik pada pemilik.

Pemegang saham lembaga Pendidikan adalah, Pemegang saham (bahasa Inggris: *shareholder* atau *stockholder*), adalah seseorang atau badan hukum yang secara sah memiliki satu atau lebih saham pada perusahaan. Stakeholder menurut *Merriam-Webster Dictionary* memiliki dua makna, makna yang pertama seseorang yang dipercaya sepenuhnya. Makna yang kedua orang yang terlibat atau dipengaruhi oleh suatu tindakan. Menurut Hatry stakeholder adalah salah satu kategori masyarakat sekolah, yang merupakan unsur-unsur sekolah yang jika salah satu unsur tersebut tidak ada, maka proses persekolahan tersebut menjadi terganggu. Definisi ini lebih diperjelas dalam kamus Manajemen Mutu, stakeholder adalah kelompok atau individu di dalam atau luar organisasi yang mempengaruhi dan yang dipengaruhi oleh pencapaian misi, tujuan

dan strategi organisasi biasanya terdiri atas pemegang saham, karyawan, pelanggan, pemerintah dan peraturannya.<sup>32</sup>

Dalam konteks sekolah, stakeholder adalah masyarakat sekolah yang merupakan warga atau individu yang berada di sekolah dan di sekitar sekolah yang berhubungan secara langsung maupun tidak langsung terhadap manajemen sekolah, memiliki kesadaran social dan mempunyai pengaruh terhadap sekolah. Stakeholder adalah segenap komponen terkait yang memiliki hak serta kewajiban yang sama dalam merencanakan, melaksanakan dan melakukan pengawasan terhadap program pendidikan. Secara umum istilah stakeholder diartikan sebagai pemangku kepentingan. Secara sederhana, stakeholder sering dinyatakan sebagai para pihak, lintas pelaku, atau pihak-pihak yang terkait dengan suatu isu atau suatu rencana. Pasal 56 Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional tentang menjelaskan bahwa mengenai stakeholder, yaitu:

- (a) Masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah.
- (b) Dewan pendidikan sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat nasional, provinsi, dan kabupaten/kota yang tidak mempunyai hubungan hirarkis.

---

<sup>32</sup> Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, (Jakarta: Kencana, 2004), 276.



(c) Komite sekolah sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkatan satuan pendidikan.<sup>33</sup>

#### 4) Tanggung jawab kepada kreditor

Tanggung jawab perusahaan terhadap kreditor adalah memenuhi kewajiban keuangan perusahaan terhadap kreditor. Selain itu, perusahaan juga harus menginformasikan kepada kreditornya apabila perusahaan dalam kondisi keuangan yang buruk sehingga tidak mampu memenuhi kewajibannya. Kreditor seringkali memberikan kelonggaran pembayaran apabila perusahaan mengalami kesulitan keuangan.<sup>34</sup><sup>13</sup>

Kreditor dalam lembaga Pendidikan adalah, penyebutan pihak yang berutang atau yang memberi utang dalam bidang perbankan dikenal istilah Debitur atau Kreditur. Sesuai dengan teks asli BW istilah yang dipergunakan adalah Debitur atau Kreditor. Hal ini juga terdapat dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia,<sup>35</sup>. Juga terdapat dalam Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer.

#### 5) Tanggung jawab kepada lingkungan

Proses produksi, seperti halnya produk yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan bisa jadi membahayakan lingkungan. Karena itu, perusahaan memiliki tanggung jawab yang besar untuk kelestarian lingkungan dengan cara mencegah terjadinya:

---

<sup>33</sup> Kompri, *Manajemen Sekolah: Teori dan Praktik*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 345-346.

<sup>34</sup> Sukardi dan Evi, *Bisnis Internasional*, 9

<sup>35</sup> Departemen Pendidikan & Kebudayaan. *Kamus Bahasa Indonesia*. edisi ketiga, (Jakarta: Balai Pustaka, 1990), 190

- (d) Polusi udara; Polusi udara dapat dicegah menggunakan bahan-bahan yang tidak berbahaya dalam proses produksinya. Pemerintah juga bisa membantu pencegahan polusi udara dengan cara menetapkan regulasi dan prosedur produksi dan penanganan limbah.
- (e) Polusi tanah; Sampah atau limbah produksi ada yang didaur ulang ada yang tidak. Untuk sampah yang tidak bisa didaur ulang, seperti plastik. Perusahaan lebih baik menghindari penggunaan bahan-bahan yang mengandung plastik.

## 6) Tanggung jawab kepada masyarakat

Perusahaan selalu dituntut untuk selalu memberikan kontribusi yang positif bagi masyarakat sekitar perusahaan. Pada umumnya, perusahaan/lembaga menunjukkan dedikasinya pada masyarakat dengan cara memberikan dan beasiswa, merekrut tenaga kerja dari masyarakat sekitar lokasi perusahaan, bantuan kemanusiaan bencana alam.<sup>3614</sup>

### b. Tidak cepat menyerah

Sikap pantang menyerah itu harus dilatih, bukan tercipta dengan sendirinya. Untuk itu sikap pantang menyerah harus dilatih secara rutin untuk mengalahkan rasa takut dengan mempelajari faktor kegagalannya, melatih untuk siap gagal, melatih mental, dan menghilangkan rasa malu.<sup>3715</sup>

### c. Berani menerima kritik dan saran yang bermanfaat

---

<sup>36</sup> Sukardi dan Evi, *Bisnis Internasional*, 20

<sup>37</sup> <sup>15</sup> Hendro, *Dasar-dasar Kewirausahaan Panduan bagi Mahasiswa untuk Mengenal, Memahami, dan Memasuki Dunia Bisnis*, (Jakarta: Erlangga, 2011), 184.

Seorang wirausaha harus bisa mengendalikan diri terhadap kritikan, cercaan, tekanan, teguran, komplain, protes, dan pengaruh negatif dari lingkungan terdekatnya. Kemampuan dalam mengendalikan diri seorang wirausahawan akan sangat membantu dalam menjaga komitmen yang tinggi.<sup>3816</sup>

Wirausaha sejati adalah orang yang memiliki konsep diri positif. Ia adalah orang yang terbuka terhadap kritik, karena kritik sangat berguna bagi diri atau usahanya. Wirausaha sejati juga tidak bangga terhadap pujian. Keberhasilan adalah sesuatu yang wajar sebagai hasil kerja keras dan bukan untuk dibanggakan. Meskipun ada perasaan senang bila dipuji namun ia sadar bahwa keberhasilannya bukan sepenuhnya karena dirinya, tetapi berkat dukungan kerjasama dengan orang lain.<sup>3917</sup>

## 2. Kepemimpinan wirausaha

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.<sup>4018</sup> Seorang wirausaha yang baik adalah seorang pemimpin dalam bisnis, haruslah orang yang dapat menguasai dan mengembangkan diri sendiri dan juga mampu menguasai serta mengarahkan dan mengembangkan para karyawannya. Seorang wirausaha harus menjalankan 3 variabel penting yang

---

<sup>38</sup> Dasar-dasar Kewirausahaan., 186

<sup>39</sup> Mudjiarto dan Aliaras Wahid, *Membangun Karakter dan Kepribadian Kewirausahaan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), 33

<sup>40</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010),1

tercapai dalam kepemimpinan untuk menuju wirausaha yang sukses sebagai berikut:<sup>41</sup>

### **a. Menggunakan pengaruh**

Kepemimpinan adalah menyangkut penggunaan dan penanaman pengaruh dalam rangka memotivasi dan mengarahkan pegawainya. Bagaimana seorang wirausaha menanamkan dan menggunakan pada saat yang tepat melalui faktor motivasi eksternal. Bahwa imbalan-imbalan dalam motivasi eksternal merupakan alat yang digunakan oleh seorang wirausaha dalam rangka menanamkan dan menggunakan pengaruhnya.

Sedangkan penggunaan pengaruh merupakan proses dalam memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga tercapai tujuan yang diinginkan. Apabila terjadi keseimbangan antara menanamkan dan menggunakan pengaruh yang dilakukan oleh seorang wirausaha maka karyawan akan merasa puas, kinerja individu meningkat dan ini yang dikatakan seorang pemimpin yang efektif dalam menanamkan dan menggunakan pengaruhnya.<sup>42</sup>

### **b. Menciptakan komunikasi yang jelas dan dapat dipercaya**

Kejelasan dan ketepatan komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikut. Bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Maka proses komunikasi yang efektif perlu dipahami dan diciptakan oleh seorang wirausaha. Bagaimana seorang wirausaha menciptakan arus komunikasi yang efektif dalam perusahaannya, hal ini penting dilakukan karena pemeliharaan hubungan dengan karyawannya memerlukan komunikasi yang efektif. Terlepas dari organisasi perusahaannya besar atau kecil

---

<sup>41</sup> Mudjiyanto dan Aliaras Wahid, *Membangun Karakter dan Kepribadian Kewirausahaan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), 45

<sup>42</sup> <sup>19</sup> Mudjiyanto dan Aliaras Wahid, *Membangun Karakter dan Kepribadian Kewirausahaan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), 45



penyelenggaraan komunikasi terus menerus merupakan suatu keharusan. Dikatakan demikian karena melalui komunikasi berbagai hal yang menyangkut kehidupan perusahaan disampaikan dari satu pihak ke pihak lain.

### c. Menetapkan pencapaian tujuan perusahaan

Pemimpin yang efektif mungkin harus berurusan dengan tujuan individu karyawannya, kelompok dan organisasi perusahaan. Keefektifan pemimpin khususnya dipandang dengan ukuran tingkat pencapaian satu atau kombinasi tujuan tersebut. Individu mungkin memandang seorang pemimpin efektif atau tidak dilihat dari sudut kepuasan yang mereka peroleh selama pengalaman kerja yang diikutinya. Sebenarnya, penerimaan perintah atau permintaan seorang pemimpin sebagian besar terletak pada harapan para dimana tanggapan yang menyenangkan akan menimbulkan hasil yang menarik.<sup>43</sup>

## 3. Manajemen Wirausaha

Manajemen adalah suatu kegiatan, cara, dan proses untuk mengorganisir, mempromosikan, merencanakan, dan mengendalikan, sehingga tujuan kelompok atau organisasi bisa tercapai dengan baik. Manajemen merupakan suatu proses menyelesaikan aktifitas secara efisien dengan melalui orang lain berkaitan dengan rutinitas tugas suatu organisasi. Berdasarkan pengertian manajemen di atas, terlihat bahwa manajemen merupakan suatu proses. Proses adalah cara sistematis yang sudah ditetapkan dalam melakukan kegiatan. Manajemen sebagai suatu proses, terdiri dari beberapa aktivitas yang disebut *managerial functions*. Fungsi-fungsi manajerial ini terdiri dari aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan

---

<sup>43</sup> Mudjiyanto dan Wahid, *Membangun Karakter* 46

pengendalian: <sup>44</sup>

### **a. Perencanaan**

Perencanaan dalam bisnis merupakan hal yang penting karena rencana memberi alasan terhadap seluruh tindakan yang dilakukan untuk mencapai apa yang menjadi tujuan. Beberapa manfaat perencanaan adalah dapat memberikan arah pada berbagai kegiatan agar terfokus pada pencapaian tujuan, membantu memperkirakan peluang dimasa mendatang, dan dapat mengurangi ketidakpastian dimasa yang akan mendatang apabila perencanaan dilakukan dengan pertimbangan yang matang.

### **b. Pengorganisasian**

Dalam pengorganisasian, seorang manajer harus dapat mengatur dan mengalokasikan pekerjaan dan sumber daya diantara para anggota organisasi sehingga mereka dapat mencapai tujuan. Didalam organisasi terdapat 3 faktor, yaitu: adanya sekelompok orang, adanya hubungan dan pembagian kerja diantara orang-orang itu serta adanya tujuan yang ingin dicapai. Tujuan pengorganisasian antara lain sebagai berikut:<sup>45</sup>

- 1) Mempermudah dalam melaksanakan tugas dengan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil yang dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang.
- 2) Menentukan pembagian tugas atau kegiatan kepada setiap anggota organisasi atau karyawan dalam perusahaan.
- 3) Memperjelas hubungan kerja antar anggota organisasi atau karyawan sehingga arus mengalirnya informasi dan laporan menjadi jelas.

---

<sup>44</sup> Sudarwan Damin, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 3

<sup>45</sup> Irma Nilasari dan Sri Wiludjeng, *Pengantar Bisnis*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), 65

- 4) Menjamin terjadinya koordinasi antar anggota organisasi atau karyawan sehingga tidak terjadi *overlap* dalam pelaksanaan tugas atau kegiatan.

### **c. Pengarahan**

Pengarahan meliputi tindakan untuk membimbing dan mengusahakan semua anggota organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan ke arah tercapainya tujuan. Fungsi pengarahan yang harus dilakukan oleh setiap manajer meliputi tiga unsur, yaitu pemberian motivasi kepada bawahan, kepemimpinan dan pengembangan komunikasi.

Motivasi dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang akan mendorong seseorang untuk melakukan tindakan. Sewaktu manajer memotivasi karyawan, maka terjadi proses pemberian motif (penggerak) kepada karyawan untuk dapat bekerja sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.. Seorang manajer dapat memotivasi karyawan dengan dua cara, yaitu melalui:

- 1) Motivasi positif merupakan proses mempengaruhi orang lain dengan memberikan tambahan tingkat kepuasan tertentu, misalnya memberikan promosi, tambahan penghasilan, dan menciptakan kondisi kerja yang nyaman.
- 2) Motivasi negatif merupakan proses mempengaruhi orang lain dengan memberikan ancaman atau mendorong seseorang yang melakukan sesuatu dengan terpaksa. Misalnya memberikan ancaman dengan penurunan pangkat, pemotongan gaji atau dipecat dari jabatan.

### **d. Pengendalian**

Dalam pengendalian, seorang manajer perlu membandingkan hasil pelaksanaan pekerjaan dengan tujuan atau rencana semula. Sehubungan dengan hal tersebut, manajer sedapat mungkin menemukan dan

sesegera mungkin mengoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Faktor-faktor yang membuat pengendalian diperlukan dalam perusahaan adalah sebagai berikut:

- 1) Adanya perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi,
- 2) Peningkatan kompleksitas organisasi,
- 3) Adanya kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh karyawan dan harus diperbaiki.
- 4) Kebutuhan manajer untuk memeriksa pelaksanaan tugas bawahan yang berasal dari kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang.

#### **4. Keterampilan Bisnis**

Entrepreneurship itu adalah skill atau keterampilan. Dikatakan demikian karena kewirausahaan adalah penggabungan dua konsep penting dari pengetahuan dan pengalaman yang dirasakan serta dilakukan melalui jatuh bangun untuk menjadi terampil dan akhirnya menjadi sebuah keahlian dalam menjalankan roda bisnis. Seorang wirausahawan harus memiliki keterampilan-keterampilan untuk menunjang kompetensi di bidang bisnis yang meliputi:<sup>46</sup>

##### **a. Keterampilan konseptual**

Keterampilan dalam merancang suatu rencana, menyusun konsep dan visi serta misi supaya memiliki arah yang jelas. Keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk memahami hubungan dan interaksi antara berbagai tugas serta bagian di perusahaan. Berkaitan dengan kemampuan manajer untuk mengenal dan memecahkan masalah-masalah yang kompleks dan dinamis dalam perusahaan serta kemampuan manajer

---

<sup>46</sup> Hendro, *asar-dasar Kewirausahaan Panduan bagi Mahasiswa untuk Menegal, Memahami, dan Memasuki Dunia Bisnis*, (Jakarta: Erlangga, 2011), 31





untuk membuat keputusan yang mempengaruhi perusahaan dan karyawan-karyawannya secara keseluruhan.

### **b. Keterampilan mengelola sumber daya manusia**

Keterampilan memahami orang lain, berempati, berkomunikasi, memotivasi, memberi contoh dan menjadi teladan bagi orang lain serta berelasi dengan pelanggan secara baik. Sumber daya manusia adalah manusia yang dapat menjalankan pekerjaan untuk sebuah bisnis. Kontribusi manusia dalam proses produksi bisa merupakan kemampuan fisik, misalnya untuk menjalankan mesin pabrik dan lain-lain, serta kemampuan mental misalnya untuk memikirkan perubahan-perubahan yang diperlukan dalam bisnis dan untuk memotivasi pekerja lain. Cara perusahaan meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi, dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:<sup>47</sup>

- 1) Program kompensasi yang memadai; Hal ini menyangkut kompensasi yang sesuai kepada karyawan yang memiliki prestasi yang baik. Kompensasi mengandung arti tidak sekedar hanya dalam bentuk finansial saja, seperti yang langsung berupa upah, gaji, komisi, dan bonus serta tidak langsung asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, dan pendidikan, tetapi juga bentuk bukan finansial. Bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk pekerjaan berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan dan penghargaan, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status dan kebijakan. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan

---

<sup>47</sup> Thelia, *Bisnis Internasional*; 6-7

kembali tidaklah mudah.<sup>48</sup>

- 2) Keamanan kerja; adalah unsur-unsur penunjang yang mendukung terciptanya suasana kerja yang aman, baik berupa materil maupun nonmateril. Keamanan kerja yang dimaksud di sini adalah bagaimana perusahaan dapat menjamin kelangsungan kerja paa karyawan.
- 3) Jadwal kerja yang fleksibel; Waktu yang fleksibel berarti bahwa kepada pekerja diberikan kebebasan untuk menentukan sendiri waktu masuk dan waktu pulang kantor. Jadwal kerja yang fleksibel ini diberlakukan agar yang bersangkutan dapat mengatur penggunaan waktunya sedemikian rupa sehingga ketentuan jam kerja itu dapat dipenuhinya dengan tepat, sekaligus dapat mengalokasikan sisa waktunya untuk berbagai kepentingan pribadi dan keluarga dengan baik. Seperti istirahat, untuk keluarga dan penunaian kewajiban sosial.<sup>49</sup>
- 4) Ketrampilan merumuskan masalah dan mengambil keputusan Dalam proses menuju kesuksesan, seseorang tidak luput dari masalah. Oleh sebab itu, komptensi wirausaha salah satunya adalah mengambil keputusan yang tepat.<sup>50</sup> Para entrepreneur yang berhasil mencari problem-problem yang dapat mempengaruhi keberhasilan mereka dan secara metodologis mereka berusaha untuk memecahkannya. Mereka dapat bersikap desisif (berani mengambil keputusan) dan mereka dapat menunjukkan kesabaran

---

<sup>48</sup> Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), 296

<sup>49</sup> Ricky W. Griffin, *Manajemen*, (Jakarta: Errlangga, 2004), 417-418

<sup>50</sup> Hendro, *Dasar-dasar Kewirausahaan...*, 185

apabila perpektif jangka panjang dianggap sebagai hal yang tepat.<sup>51</sup>

## **D. Tantangan, Peluang, dan Solusi Pengembangan Manajemen Kewirausahaan Pendidikan**

### **1. Tantatangan Manajemen Kewirausahaan Pendidikan**

Salah satu penyebab rendahnya mutu pendidikan adalah rendahnya jiwa wirausaha kepala pendidiknya, berbagai penelitian mengungkapkan bahwa pimpinan pendidikan belum responsif terhadap tuntutan dinamika perubahan yang terjadi, banyak aktivitas pendidikan berlangsung *by the way* bukan *by design* dengan ciri perencanaan yang memprihatinkan:<sup>52</sup>

- a. Rendahnya jiwa wirausaha kepemimpinan kepala pendidikan ada indikasi bahwa para pimpinan pendidikan tidak memiliki *sense of responsibility* sebab kegagalan suatu program dianggap bukan tanggung jawabnya. Kegagalan program ditampakkan pada proses pengelolaan yang bersifat rutinitas belaka.
- b. Disamping itu kepala pendidikan juga lemah dalam hal aspek metodologi yaitu dalam menganalisis, merancang, mengambil keputusan terhadap alokasi sumber-sumber yang tersedia, penyusunan pedoman, perincian program, dan program evaluasi, kepala pendidikan hanya menekankan aspek prosedural teknis.

### **2. Peluang Manajemen Kewirausahaan Pendidikan**

Dikarenakan penyebab rendahnya mutu pendidikan akibat dari rendahnya jiwa wirausaha pemimpin

---

<sup>51</sup> Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), 296

<sup>52</sup> Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, 178

pendidikannya, maka efektifitas pemanfaatan fungsi *entrepreneur* dapat digunakan untuk mengubah atau merevolusionerkan pola produksi dengan jalan memanfaatkan sebuah penemuan baru (invention). Dengan kata lain memproduksi komoditas lama dengan cara baru dan membuka sumber *suplay* bahan-bahan baru. Atau mencari cara penyaluran sumber *suplay* tersebut dengan yang baru dan mereorganisasi sebuah industri baru.<sup>53</sup>

### **3. Alternatif Manajemen Kewirausahaan Pendidikan**

Apabila dilihat dari segi proses, maka kepemimpinan pendidikan yang berjiwa wirausaha diartikan sebagai proses wirausaha mentransformasi, mengorganisir dan mensinergikan sumber-sumber usaha untuk mendirikan usaha/program-program baru dalam rangka untuk memajukan sekolah dalam hal kualitas. Dengan tujuan agar para pemimpin pendidikan dapat meraih sukses yang memadai dalam mendirikan dan mengembangkan usaha pelayanan belajar atau program baru. Sehingga dapat diperoleh mutu yang ditargetkan dan memberi kepuasan bagi para siswa, orang tua siswa, dan juga masyarakat luas.

#### **a. Perlunya Kepemimpinan Pendidikan yang berjiwa wirausaha**

Dalam rangka memperoleh mutu layanan pendidikan yang ditargetkan dan memberi kepuasan bagi para siswa, orang tua siswa, dan juga masyarakat luas. Untuk itu sangat diperlukan adanya criteria kepemimpinan yang berjiwa wirausaha. Karakteristik itu antara lain:<sup>54</sup>

- 1) Pemimpin yang kreatif dan inovatif
- 2) Pemimpin yang mampu mengeksplorasi peluang
- 3) Pengambil resiko

---

<sup>53</sup> Winardi, J. *Entrepreneur dan Entrepreneurship* (Bogor: Kencana, 2003), 3.

<sup>54</sup> Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan*, 180-185

- 4) Pekerja keras
- 5) Percaya diri
- 6) Kepemimpinan

### **b. Diperlukan adanya etos kerja yang kuat**

Etos kerja dimaknai sebagai jiwa atau watak seseorang dalam melakukan tugasnya yang dipancarkan keluar.<sup>55</sup> Etos kerja merupakan sebuah semangat kerja yang menjadi ciri khas serta juga keyakinan seseorang atau juga sesuatu kelompok.

Etos ini juga bisa diartikan ialah sebagai *thumuhat* yang berkehendak atau juga berkemauan yang dilengkapi dengan semangat yang tinggi guna mencapai cita-cita yang positif. Sikap etos ini tidak hanya dimiliki oleh tiap-tiap individu saja, tapi juga dapat dimiliki oleh kelompok ataupun juga masyarakat. Tamara menggambarkan ciri-ciri etos kerja ialah tepat waktu, moralitas, disiplin, kejujuran, komitmen, kuat pendirian, kreatif, tanggung jawab, percaya diri.<sup>56</sup>

Dalam mempraktikkan manajemen kewirausahaan diperlukan adanya etos kerja yang kuat. Seorang wirausaha perlu bekerja penuh kegigihan, kerja keras, dan kerja cerdas. Al-Qur'an menanggapi masalah ini dalam surah Al-An'am ayat 135:

قُلْ يَا قَوْمِ اعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ ۖ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ۖ مَنْ تَكُونُ لَهُ عَاقِبَةُ الدَّارِ ۗ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ

Artinya: Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, Sesungguhnya aku pun berbuat

<sup>55</sup> Arep Iskak dan Tanjung Hendrik,. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yakarta: Universitas Trisakti. 2002), 64,

<sup>56</sup> Tamara, Toto, *Membudayakan Etos Kerja*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), 73,



(pula). kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan. (Qs. Al-An'am [6]:135).

Ayat ini mengandung indikasi tentang keharusan bekerja keras dalam meraih kesuksesan hidup di dunia. Artinya mendorong umat muslim secara khusus dan umat manusia secara umum untuk memiliki etos kerja yang tinggi. Dari keterangan ini maka tidak diragukan lagi bahwa setiap umat muslim baik secara personal ataupun kolektif agar dapat bekerja keras dalam meraih apapun yang menjadi tujuan utamanya. Tak terkecuali yang berada dalam lingkup keorganisasian yaitu pada lembaga pendidikan Islam.

Apabila setiap lembaga pendidikan Islam mampu mempraktikkan manajemen kewirausahaan maka ia akan mampu mengokohkan fungsinya untuk *Tafaqquh fiddin*, yaitu melestarikan dan menjaga ajaran agama Islam seutuhnya. Pesantren menurut fungsinya ini harus berani mengimplementasikan konsep kewirausahaan dalam menunjang kelangsungan lembaga sehingga secara terus menerus bisa menjalankan program pendidikan di bidang agama Islam.

Konsep manajemen kewirausahaan ini pada dasarnya tidak hanya terkait masalah pengelolaan keuangan akan tetapi juga berhubungan dengan kurikulum dan materi kewirausahaan. Dengan demikian lembaga pendidikan akan menghasilkan mutu pendidikan yang lebih baik yang mampu melahirkan calon ahli di bidang agama Islam dan tidak pernah terkendala masalah keuangan anggaran program.

Dengan demikian jika ingin sukses mengembangkan program kewirausahaan di dunia pendidikan maka para pemimpin pendidikan, tenaga kependidikan, baik guru maupun non guru dan peserta didik harus dibiasakan berpikir wirausaha. Oleh karena itu *stakeholder* pendidikan harus dibimbing untuk memahami dan mengembangkan sikap kewirausahaan sesuai dengan tugas masing-masing.

## **PENUTUP**

Kewirausahaan merupakan suatu sikap, jiwa dan kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru yang sangat bernilai dan berguna bagi dirinya dan orang lain. Disamping itu kewirausahaan juga merupakan sikap mental dan jiwa yang selalu aktif atau kreatif, berdaya, bercipta, berkarya dan bersahaja dan berusaha dalam

rangka meningkatkan pendapatan dalam kegiatan usahanya.

Berwirausaha di dunia pendidikan berarti memadukan kepribadian, peluang, keuangan dan sumber yang ada di lingkungan sekitar guna mengambil keuntungan yang dapat digunakan untuk mensukseskan tujuan pendidikan. Kepribadian ini mencakup pengetahuan, ketrampilan, sikap dan perilaku. Jiwa wirausaha bagi personil pendidikan seperti kepala atau manajer, staf ahli, guru, karyawan dan pekerja lainnya dengan menjalankan usaha dengan menggunakan modal dan tenaga pengembangan jiwa wirausaha ini mengandung resiko. Dalam kewirausahaan, modal tidak selalu identik dengan modal yang berwujud (*tangible*) seperti uang dan barang. Tetapi ada juga modal yang tidak berwujud seperti modal intelektual, modal sosial, modal moral dan modal mental yang dilandasi agama.

Dalam menumbuhkan jiwa manajemen kewirausahaan Pendidikan, setidaknya harus mengetahui empat unsur yang membentuk pola dasar kewirausahaan yang hakiki, yaitu sikap mental, kepemimpinan, manajemen, dan keterampilan. Sikap mental yang tepat terdapat pekerjaan sangatlah penting. Para wirausaha yang berhasil menikmati pekerjaan mereka dan berdedikasi total terhadap apa yang mereka lakukan. Sikap mental positif mereka, mengubah pekerjaan mereka menjadi pekerjaan yang menggairahkan, menarik dan memberi kepuasan.

Dengan demikian jika ingin sukses mengembangkan program kewirausahaan di dunia pendidikan maka para pemimpin pendidikan, tenaga kependidikan, baik guru maupun non guru dan peserta didik harus dibiasakan berpikir wirausaha. Oleh karena itu *stakeholder* pendidikan harus dibimbing untuk memahami dan mengembangkan sikap kewirausahaan sesuai dengan tugas masing-masing.

#### **SUMBER BACAAN:**

1. Arep Iskak dan Tanjung Hendrik,. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yakarta: Universitas Trisakti. 2002),

2. Bush, Tony Dan Marianne Coleman, *Leadership And Strategic Management In Education*, Terj, Fahrurrozi, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006),
3. Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, (Jakarta: Kencana, 2004), .
4. Departemen Pendidikan & Kebudayaan. *Kamus Bahasa Indonesia*. edisi ketiga, (Jakarta: Balai Pustaka, 1990),
5. Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Bukul, Konsep dan Pelaksanaan*. (Jakarta: Balitbang. Depdiknas 2001),
6. Dun Steinhoff, John F. Burgess. *Small Business Management Fundamentals* 6<sup>th</sup> ed . (New York: Mcgraw Hill, Inc. 1993),
7. Ek. Mochtar, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, (Jakarta: Bharata Karya Aksara, 1996),
8. Engkoswara, Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010).
9. Hendro, *asar-dasar Kewirausahaan Panduan bagi Mahasiswa untuk Mengenal, Memahami, dan Memasuki Dunia Bisnis*, (Jakarta: Erlangga, 2011),
10. Hendro, *Dasar-dasar Kewirausahaan Panduan bagi Mahasiswa untuk Mengenal, Memahami, dan Memasuki Dunia Bisnis*, (Jakarta: Erlangga, 2011),
11. Henry L. Sisk, *Principles of Management*, (Brighton England: South-Western Publishing Company, 1969).
12. Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, cet.I, (Bandung: Pustaka Setia, 2009),
13. Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006),
14. Irma Nilasari dan Sri Wiludjeng, *Pengantar Bisnis*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006),
15. John M. Echols, Hasan Sadhily, *Kamus Bahasa Inggris Indonesia*, (Jakarta: Gramedia, 1992).
16. Kasmir, *Kewirausahaan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006).
17. Kompri, *Manajemen Sekolah: Teori dan Praktik*, (Bandung: Alfabeta, 2014), .
18. Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003),
19. Meldona, *Manaemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009),



20. Mudjiyanto dan Aliaras Wahid, *Membangun Karakter dan Kepribadian Kewirausahaan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006),
21. Muh Yunus, *Islam dan Kewirausahaan Inovatif*, (Malang: UIN Malang Press, 2008).
22. Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010),
23. Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004).
24. Pandji Anoraga dan Djoko Sudantoko, *Koperasi, Kewirausahaan, dan Usaha Kecil*, (Jakarta: PT.Rineka Cipta, 2002),
25. Paulus Sukardi dan Evi Thelia Sari, *Bisnis Internasional; Sebuah Perspektif Kewirausahaan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007),
26. Ricky W. Griffin, *Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 2004),
27. Rusdiana,A. *Kewirausahaan Teori dan Praktek*. (Bandung: Pustaka Setia, 2014).
28. Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung:Alfabeta, 2010)178
29. Sallis, Edward . *Total quality management in education*. /Manajemen Mutu Pendidikan,Ptj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi Jogjakarta: IRCiSoD. 2012),
30. Soebagyo Atmodiwiryo, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000).
31. Sudarwan Damin, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009),
32. Suharno, dalam "Manajemen Kewirausahaan" Tersedis dalam, [Http//sekartajung.blogspot.com](http://sekartajung.blogspot.com)
33. Suharyadi, dkk, *Kewirausahaan, Membangun Usaha Sukses Sejak Usia Muda*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008).
34. Suryana, *Kewirausahaan, Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses*, . (Jakarta: Salemba Empat, 2001).
35. Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2000),
36. Tamara, Toto, *Membudayakan Etos Kerja*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002),
37. Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Grafindo, 2006).
38. Winardi, J. *Entrepreneur dan Entrepreneurship* (Bogor: Kencana, 2003),

## TUGAS MAHASISWA

- Mengabstasikan 4 poin penting dari Wawasan Manajem Kewiausahaan Pendidikan, yaitu:
  - Konsep Dasar Manajemen Kewirausahaan Pendidikan
  - Manajemen Kewirausahaan Dalam Pendidikan
  - Pola Dasar Manajemen Kewirausahaan Pendidikan
  - Tantangan, Peluang, dan Solusi Pengembangan Manajemen Kewirausahaan Pendidikan
- Temukan Nilai 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis dalam *Summary* maksimal 10 kalimat.
- Batasi Penulisan maksimal 500 kata berdasar *word count*.

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Hari/Tanggal :  
 Mata Kuliah :  
 Metode :  
 Nama : NIM :  
 JAL/KE :

Resensi Rangkuman:

**A** Esensi/isi Sub Materi

\_\_\_\_\_

**B** Esensi/isi Sub Materi

\_\_\_\_\_

**C** Esensi/isi Sub Materi

\_\_\_\_\_

**D** Esensi/isi Sub Materi

\_\_\_\_\_

summary:

Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

\_\_\_\_\_

Ket:  
 Penulisan maksimal 500 Kata

Isi/aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi/aplod Foto Individu

**Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:**

Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

- Dari CK tersebut dibuat Poster untuh diresentasikan.

# Part: 3

## Mengalisis Potensi Diri Kewirausahaan

*Cara individu memandang dirinya secara utuh, baik fisik, emosional intelektual, sosial, dan spiritual.*

### **KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan:

1. Mengetahui dan memahami; konsep diri, pembentukan dan pengembangan Kewirausahaan
2. Mempraktekan; nilai-nilai konsep diri, pembentukan dan pengembangan Kewirausahaan
3. Menerapkan; konsep diri, pembentukan dan pengembangan Manajemen Kewirausahaan Pendidikan

### **POKOK BAHASAN**

- Hakikat Konsep Diri
- Mengenal Potensi Diri Sendiri
- Penentuan Potensi Kewirausahaan
- Metode Pengembanagn Analisa Diri Sendiri dalam Manajemen Kewirausahaan

## TOPIK BAHASAN

### A. Hakikat Konsep Diri

Konsep diri dapat didefinisikan sebagai gambaran yang ada pada diri individu yang berisikan tentang bagaimana individu melihat dirinya sendiri sebagai pribadi yang disebut dengan pengetahuan diri, bagaimana individu merasa atas dirinya yang merupakan penilaian diri sendiri serta bagaimana individu menginginkan diri sendiri sebagai manusia yang diharapkan.

Semakin berkembang seseorang semakin dituntut pula untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Pada saat diri kita mulai mengenal orang lain maka di situlah kita akan belajar bagaimana menanggapi perilaku orang lain, memahami sifat-sifatnya dan mengambil kesimpulan tentang penyebab perilakunya. Selain sebagai makhluk sosial yang memiliki kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain, ternyata manusia tidak hanya menanggapi perilaku orang lain akan tetapi manusia juga mempersepsi dirinya sendiri. Manusia bukan lagi persona menanggapi, tetapi persona stimuli sekaligus.

#### 1. Definisi Konsep Diri

Konsep diri adalah semua ide, pikiran, kepercayaan dan pendirian yang diketahui individu tentang dirinya dan mempengaruhi individu dalam berhubungan dengan orang lain (Stuart dan Sudeen, 1998). Hal ini termasuk persepsi individu akan sifat dan kemampuannya, interaksi dengan orang lain dan lingkungan, nilai-nilai yang berkaitan dengan pengalaman dan objek, tujuan serta keinginannya.

Sedangkan menurut Beck, Willian dan Rawlin (1986) menyatakan bahwa konsep diri adalah cara individu memandang dirinya secara utuh, baik fisikal, emosional intelektual, sosial dan spiritual.

Konsep diri merupakan cara pandang individu terhadap dirinya akan membentuk suatu konsep tentang diri sendiri. Konsep tentang diri merupakan hal yang penting bagi kehidupan individu karena konsep diri menentukan bagaimana individu bertindak dalam berbagai situasi (Calhoun & Acoccela, 1990).

Menurut Stuart dan Sundeen (dalam Dacey & Kenny, 1997), konsep diri adalah semua ide, pikiran, kepercayaan dan pendirian yang diketahui individu tentang dirinya dan mempengaruhi individu dalam berhubungan dengan orang lain (Keliat, 1992). Hal ini termasuk persepsi individu akan sifat dan

kemampuannya, interaksi dengan orang lain dan lingkungan, nilai-nilai yang berkaitan dengan pengalaman dan objek, tujuan serta keinginannya.

Penghargaan mengenai diri akan menentukan bagaimana individu akan bertindak dalam hidup. Apabila seorang individu berpikir bahwa dirinya bisa, maka individu tersebut cenderung sukses, dan bila individu tersebut berpikir bahwa dirinya gagal, maka dirinya telah menyiapkan diri untuk gagal. Jadi bisa dikatakan bahwa konsep diri merupakan bagian diri yang mempengaruhi setiap aspek pengalaman, baik itu pikiran, perasaan, persepsi dan tingkah laku individu (Calhoun & Acoccela, 1990). Singkatnya, Calhoun & Acoccela mengartikan konsep diri sebagai gambaran mental individu yang terdiri dari pengetahuan tentang diri sendiri, pengharapan bagi diri sendiri dan penilaian terhadap diri sendiri.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa konsep diri merupakan suatu hal yang sangat penting dalam pengintegrasian kepribadian, memotivasi tingkah laku sehingga pada akhirnya akan tercapai kesehatan mental. Konsep diri dapat didefinisikan sebagai gambaran yang ada pada diri individu yang berisikan tentang bagaimana individu melihat dirinya sendiri sebagai pribadi yang disebut dengan pengetahuan diri, bagaimana individu merasa atas dirinya yang merupakan penilaian diri sendiri serta bagaimana individu menginginkan diri sendiri sebagai manusia yang diharapkan.

Manusia menjadi subyek dan objek persepsi sekaligus, Menurut Cooley (dalam Calhoun dan Accorella, 1990) kita melakukannya dengan membayangkan diri kita sebagai orang lain untuk menunjukkan siapa diri kita (looking-glass self). Dengan mengamati diri kita, sampailah kita pada gambaran dan penilaian diri kita yang disebut dengan konsep diri.

Sedangkan menurut sosiolog Mead (dalam Calhoun dan Accorella, 1990) mengemukakan bahwa diri itu berkembang dalam dua tahap: pertama, kita internalisasikan (masukkan ke dalam diri kita) sikap orang lain terhadap kita; kedua, kita internalisasikan norma masyarakat.

Sementara menurut Hurlock (1990) perkembangan konsep diri individu dapat dipengaruhi oleh kondisi fisik (physic condition), tendensi sosial (social tendentie), intelligensi (intelligence), taraf aspirasi (aspiration level), emosi (emotion), dan prestis sosialnya (social prestition). Pengaruh lain datang dari teman-teman dekat, keluarga dan individu-individu yang berpengaruh dalam hidupnya (significant others). Pendapat

tersebut diperkuat oleh hasil penelitian dari Shavelson dan Bolus (1982) yang menyimpulkan bahwa konsep diri individu itu didasari oleh pengalaman dan interaksi dengan individu-individu yang berarti dalam kehidupannya, seperti orang tua, teman-teman dan gurunya.

Stuart dan Sudeen (1991) mendefinisikan bahwa konsep diri adalah semua ide, pikiran, kepercayaan-kepercayaan, iman dan pendirian yang melekat pada individu yang mempengaruhi individu dalam berhubungan dengan individu lain. Pengertian tersebut diperjelas oleh Keliat (1992) bahwa persepsi individu terhadap sifat, kemampuan, interaksi dengan individu lain, lingkungan, nilai-nilai yang berkaitan dengan pengalaman, objek dan keinginannya.

Menurut Gunarsa (1995) konsep diri adalah gambaran serta pendapat seseorang mengenai diri sendiri dan seperti konsep-konsep lainnya, maka konsep tentang diri sendiri juga hanya dalam pemikiran seseorang dan bukan dalam realitas yang konkret. Walaupun demikian, nyatanya konsep diri mempunyai pengaruh yang besar terhadap keseluruhan perilaku yang ditampilkan oleh seseorang.

Konsep diri juga merupakan sikap pandang individu terhadap dirinya sendiri dan penentu tingkah laku individu sebagaimana dijelaskan oleh Ariety (dalam Mappiare, 1992) bahwa konsep diri adalah dasar bagi semua tingkah laku. Konsep diri merupakan faktor yang sangat menentukan bagi seseorang dalam perkembangannya sebagai makhluk sosial.

Pudjijogyanti (1988) mengemukakan bahwa konsep diri terbentuk atas dua komponen, yaitu komponen kognitif dan komponen efektif. Komponen kognitif adalah pengetahuan individu tentang keadaan dirinya, sehingga dari pengetahuan itu akan terbentuk gambaran diri (self picture) individu itu sendiri, yang selanjutnya akan membentuk citra diri (self image). Sedangkan komponen afektif merupakan penilaian individu terhadap dirinya, yang selanjutnya akan membentuk sikap penerimaan diri (self acceptance), serta harga diri (self esteem) individu.

Konsep diri dipandang sebagai cara menyadari diri, dalam hal ini individu menyadari tentang persepsi diri, penilaian diri, penampakan diri dan penilaian diri yang mencakup unsur kognitif yaitu dalam rangka memahami seluruh aspek diri, yaitu harapan-harapan dan konatif yaitu pengarahan tingkah lakunya. Konsep diri dibentuk melalui proses belajar. Sebagai hasil belajar mengandung unsur-unsur deskriptif

(penggambaran) diri, unsur evaluatif yang berbaur dengan unsur pengalaman. Selain itu konsep diri seseorang dipengaruhi oleh anggapan atau penilaian orang di sekitar dirinya (Burn, 2006).

Sejalan dengan itu Burn (dalam Hidayat, 2000) mengemukakan bahwa "konsep diri adalah organisasi dari persepsi-persepsi diri yaitu cara seseorang memandang dan merasakan dirinya sendiri". Konsep diri adalah sesuatu yang unik, meliputi persepsi, ide dan sikap yang individu miliki tentang dirinya sendiri.

Pitrofesa (dalam Mappiare, 1992) memberikan gambaran tentang konsep diri, antara lain:

- a. Dimensi citra diri, yaitu diri dilihat oleh diri sendiri
- b. Dimensi citra diri, yaitu diri dilihat orang lain
- c. Dimensi citra diri, yaitu mengacu pada "tipe-tipe orang yang saya kehendaki tentang diri saya".

Brook (dalam Rakhmad, 1999) mendefinisikan konsep diri sebagai pandangan dan perasaan kita tentang diri kita. Persepsi tentang diri ini dapat bersifat psikologi, sosial dan fisik. Konsep diri bukan hanya gambaran deskriptif, tetapi juga penilaian anda tentang diri anda. Jadi, konsep diri meliputi apa yang anda pikirkan dan apa yang anda rasakan tentang diri anda.

Berdasarkan uraian sebelumnya maka, dapat disimpulkan bahwa konsep diri adalah pandangan serta pendapat seseorang mengenai diri sendiri, dan konsep tentang diri ini hanya dalam pikiran seseorang bukan dalam realitas konkret. Namun konsep diri mempunyai pengaruh besar terhadap keseluruhan tingkah laku yang ditampilkan seseorang.

## **2. Jenis-Jenis Konsep Diri**

Memahami konsep diri sebagaimana Calhoun & Acoccela (1990), menjelaskan, dalam perkembangannya konsep diri terbagi dua, yaitu konsep diri positif dan konsep diri negatif.

### **a. Konsep Diri Positif**

Konsep diri positif lebih kepada penerimaan diri bukan sebagai suatu kebanggaan yang besar tentang diri. Konsep diri positif bersifat stabil dan bervariasi. Individu yang memiliki konsep diri positif adalah individu yang tahu betul tentang dirinya, dapat memahami dan menerima sejumlah fakta yang bermacam-macam tentang dirinya sendiri, evaluasi terhadap dirinya sendiri menjadi positif dan dapat menerima keberadaan

orang lain. Individu yang memiliki konsep diri yang positif akan merancang tujuan-tujuan yang sesuai dengan realitas, yaitu tujuan yang mempunyai kemungkinan besar untuk dapat dicapai, mampu menghadapi kehidupan didepannya serta menganggap bahwa hidup adalah suatu proses penemuan.

Singkatnya, individu yang memiliki konsep diri positif adalah individu yang tahu betul siapa dirinya sehingga dirinya menerima segala kelebihan dan kekurangan, evaluasi terhadap dirinya menjadi lebih positif serta mampu merancang tujuan-tujuan yang sesuai dengan realitas.

### **b. Konsep Diri Negatif**

Calhoun & Acoccela membagi konsep diri negatif menjadi dua tipe, yaitu:

- 1) Pandangan individu tentang dirinya sendiri benar-benar tidak teratur, tidak memiliki perasaan kestabilan dan keutuhan diri. Individu tersebut benar-benar tidak tahu siapa dirinya, kekuatan dan kelemahannya atau yang dihargai dalam kehidupannya.
- 2) Pandangan tentang dirinya sendiri terlalu stabil dan teratur. Hal ini bisa terjadi karena individu dididik dengan cara yang sangat keras, sehingga menciptakan citra diri yang tidak mengizinkan adanya penyimpangan dari seperangkat hukum yang dalam pikirannya merupakan cara hidup yang tepat.

## **3. Aspek-Aspek Konsep Diri**

Konsep diri merupakan gambaran mental yang dimiliki oleh seorang individu. Gambaran mental yang dimiliki oleh individu memiliki tiga aspek, yaitu pengetahuan yang dimiliki individu mengenai dirinya sendiri, pengharapan yang dimiliki individu untuk dirinya sendiri, serta penilaian mengenai dirinya sendiri (Calhoun & Acoccela, 1990).

### **a. Pengetahuan**

Dimensi pertama konsep diri adalah pengetahuan. Pengetahuan mengenai individu adalah apa yang diketahui individu mengenai dirinya sendiri. Hal ini mengacu pada istilah-istilah kuantitas, seperti usia, jenis kelamin, kebangsaan, pekerjaan, dan lain-lain dan sesuatu yang merujuk pada istilah kualitas, seperti individu yang baik hati, egois, tenang, dan bertemperamen tinggi. Pengetahuan bisa diperoleh dengan membandingkan diri individu dengan kelompok pembandingnya. Pengetahuan yang dimiliki individu tidaklah menetap sepanjang hidupnya,





pengetahuan bisa berubah dengan cara merubah tingkah laku individu tersebut atau dengan cara merubah kelompok pembanding.

### **b. Harapan**

Dimensi kedua dari konsep diri adalah harapan. Selain individu mempunyai satu set pandangan tentang siapa dirinya, individu juga mempunyai satu set pandangan lain, yaitu tentang kemungkinan menjadi apa dimasa mendatang (Rogers dalam Calhoun & Acoccela, 1990). Singkatnya, individu mempunyai pengharapan bagi dirinya sendiri dan pengharapan tersebut berbeda-beda pada setiap individu.

### **c. Penilaian**

Dimensi terakhir dari konsep diri adalah penilaian terhadap diri sendiri. Individu berkedudukan sebagai penilai terhadap dirinya sendiri setiap hari. Penilaian terhadap diri sendiri adalah pengukuran individu tentang keadaannya saat ini dengan apa yang menurutnya dapat dan terjadi pada dirinya. Ditambahkan pula menurut Centi (1993) bahwa penilaian yang dilakukan individu adalah bagaimana individu merasa tentang dirinya sebagai pribadi yang dipikirkannya.

## **4. Dimensi Konsep Diri**

Berdasarkan penjelasan tentang pengertian konsep diri individu yang dapat mempengaruhi setiap aspek pengalaman, pikiran, perasaan, persepsi dan tingkah laku individu itu sendiri. Maka potret diri secara mental ini terbagi dalam tiga dimensi: pengetahuan individu tentang diri sendiri, pengharapan individu mengenai diri sendiri dan penilaian tentang diri sendiri.

### **a. Pengetahuan**

Dimensi pertama dari konsep diri adalah apa yang kita ketahui tentang diri sendiri. Dalam pikiran kita ada suatu daftar julukan yang menggambarkan kita, disebut dengan konsep diri sebagai "azas-dasar" sebagai contoh: usia 21 tahun, perempuan, warga negara Indonesia, Jawa dan wirausahawan SI. Selain faktor dasar tersebut, setiap individu dapat pula diidentifikasi dengan kelompok sosial lainnya yang menambah potret diri mental individu dan julukan seperti itu dapat diganti setiap saat, misalnya: kelompok menengah ke atas, anggota himpunan psikologi Indonesia, islam fanatik, demokratis.

Ketika individu membandingkan diri sendiri dengan anggota kelompok lainnya, maka julukan yang tepat untuk membedakan setiap individu adalah "perbedaan kualitas" (Calhoun dan Accorella, 1990). Seperti sebagian besar julukan khusus kelompok kita, "kualitas" yang kita berikan kepada diri kita tidaklah permanen (Markus dan Kunda dalam (Calhoun dan Accorella, 1990). Hal tersebut dapat terjadi karena kita mengubah tingkah laku kita atau kita dapat mengubah kelompok pembanding diri kita. Misalnya, bila kita memberi julukan kepada diri sendiri "pandai" karena lulus nomor satu di SMA, namun jika kita memasuki perguruan tinggi tiba-tiba kita mungkin akan merasa bahwa julukan kita seharusnya di ubah menjadi "tidak pandai" karena terdapat banyak persaingan lulus nomor satu dari SMA lain.

### **b. Harapan**

Dimensi kedua yaitu adanya suatu pengharapan individu atas dirinya sendiri. Pengharapan ini merupakan diri ideal, di mana diri ideal tersebut sangat berbeda antara individu satu dengan individu lainnya. Setiap harapan dan tujuan dari individu dapat membangkitkan kekuatan yang mendorong individu tersebut menuju masa depan dan memandu kegiatan setiap individu itu dalam perjalanan hidupnya (Calhoun dan Acocella, 1990)

Lebih lanjut Calhoun dan Acocella (1990) menjelaskan bahwa setiap individu dapat melakukan dua pekerjaan supaya dapat menjadi individu yang terpandang sesuai dengan harapannya. Ketika individu tersebut mencapai tujuannya, maka kemungkinan akan muncul cita-cita lain.

### **c. Penilaian**

Dimensi ketiga dari konsep diri adalah penilaian individu terhadap diri sendiri. Penilaian tersebut disebut rasa harga diri yang dapat diartikan, seberapa besar kita menyukai diri sendiri. Menurut Higgins dkk. (1985) semakin besar ketidaksesuaian antara gambaran kita tentang siapa kita dan gambaran tentang seharusnya kita menjadi apa atau dapat menjadi apa, akan semakin rendah rasa harga diri kita. Jadi, orang yang hidup sesuai dengan standar dan harapan-harapan untuk dirinya sendiri yang menyukai siapa dirinya, apa yang sedang dikerjakan, akan ke mana dirinya akan memiliki rasa harga diri yang tinggi. Sebaliknya, orang yang terlalu jauh dari standar dan harapan-harapannya akan memiliki rasa harga diri yang rendah.

## 5. Derajat Konsep Diri

Coopermith (dalam Sukatma, 2004:34) mengemukakan tiga tingkat konsep diri beserta ciricirinya:

- a. Konsep diri tinggi, mempunyai ciri-ciri mandiri, aktif, penuh percaya diri, ekspresif, kreatif, mempunyai aspirasi yang cukup baik, berusaha untuk mencapai hasil yang baik dan realistik terhadap kemampuan yang dimiliki.
- b. Konsep diri menengah, mempunyai ciri-ciri individu cenderung bergantung pada orang lain/kelompok.
- c. Konsep diri rendah, mempunyai ciri-ciri mudah putus asa, kurang bervariasi pada prestasi, motivasi berprestasinya rendah.

Pada dasarnya individu yang mempunyai konsep diri yang rendah tidak memiliki pengetahuan yang tepat tentang diri sendiri, pengharapan yang tidak realistis dan harga diri yang rendah. Sedangkan individu yang mempunyai konsep diri tinggi memiliki pengetahuan yang luas dan tentang diri, pengharapan yang realistis dan harga diri yang tinggi.

Konsep diri pada individu dapat berkembang menjadi positif dan negatif, konsep diri tersebut akan mempengaruhi perilakunya dalam kehidupan sehari-hari. Menurut Brook (dalam Rakhmad, 1999) orang yang memiliki konsep diri positif ditandai lima hal:

- a. Ia yakin akan kemampuannya mengatasi masalah
- b. Ia merasa setara dengan orang lain;
- c. Ia menerima pujian tanpa rasa malu;
- d. Ia menyadari, bahwa setiap orang mempunyai berbagai perasaan, keinginan) dan perilaku yang tidak seluruhnya disetujui masyarakat;
- e. Ia mampu memperbaiki dirinya karena ia sanggup mengungkapkan aspek-aspek kepribadian yang tidak disenanginya dan berusaha mengubahnya.

Sebaliknya, ada lima tanda orang yang memiliki konsep diri negatif yaitu:

- a. Ia peka terhadap kritik, maksudnya orang ini sangat tidak tahan kritik yang diterimanya dan mudah marah atau naik pitam. Bagi orang ini, koreksi sering kali dipersepsikan sebagai usaha untuk

- menjatuhkan harga dirinya.
- b. Orang yang memiliki konsep diri negatif, responsif sekali terhadap pujian. Walaupun ia mungkin berpura-pura menghindari pujian, ia tidak dapat menyembunyikan antusiasme pada waktu menerima pujian
  - c. Bersikap *hiperkritis* terhadap orang lain. Ia selalu mengeluh, mencela, atau meremehkan apa dan siapa pun. Mereka tidak pandai dan tidak sanggup mengungkapkan penghargaan atau pengakuan pada kelebihan orang lain.
  - d. Orang yang konsep dirinya negatif, cenderung merasa tidak disenangi orang lain merasa tidak diperhatikan. Karena itulah ia bereaksi pada orang lain sebagai musuh, sehingga tidak dapat melahirkan kehangatan dan keakraban persahabatan, ia tidak pernah mempersalahkan dirinya, tetapi akan menganggap dirinya sebagai korban dari sistem sosial yang tidak beres.
  - e. Bersikap pesimis terhadap kompetensi, seperti terungkap keengganannya untuk bersaing dengan orang lain dalam membuat prestasi, ia menganggap tidak akan berdaya melawan persaingan yang merugikan dirinya.

## 6. Perkembangan Konsep Diri

Pada saat lahir manusia tidak memiliki konsep diri pengetahuan tentang diri sendiri, dan tidak memiliki pengharapan bagi diri sendiri, dan tidak memiliki penilaian terhadap dirinya sendiri. Lebih jauh manusia tidak sadar bahwa dirinya adalah bagian terpisah dari lingkungannya (Caplan dalam Calhoun dan Accorella, 1990). Konsep diri adalah aspek diri yang paling penting, sebab konsep diri dapat mempengaruhi cara kita memproses pengalaman kita selama kita menjalani kehidupan. Berdasarkan pengamatan terhadap anak dari sudut psikologi perkembangan dan juga pengamatan tokoh-tokoh terapi humanistik, maka perkembangan konsep diri adalah sebagai berikut:

### a. Perkembangan Masa Kanak-Kanak

Pada awal penghidupan manusia menempatkan orang lain sebagai hal terpenting (dalam hal ini, orang tua), karena orang tua dapat memenuhi atau tidaknya kebutuhan seorang anak yang paling utama: kehangatan, makanan, kontak fisik (dalam bentuk timangan), dan kemudian terbentuk interaksi sosial. Berdasarkan hal tersebut, temuan bahwa fisik diri anda terpisah dari lingkungan dan temuan tentang pentingnya orang lain anda

mulai membangun konsep diri anda (Giudano dalam Calhoun dan Accorella, 1990).

Pada awalnya, konsep diri hanya meliputi beberapa pengertian yang masih samarsamar dan kondensasi pengalaman berulang-ulang yang berkaitan dengan kenyamanan atau ketidaknyamanan fisik yang akan membentuk konsep dasar atau pandangan anda terhadap diri sendiri merupakan; bibit konsep diri anda (Asch dalam Calhoun dan Accorella, 1990). Dalam hal ini, sebagai manusia jika kita diperlukan dengan kehangatan dan cinta maka konsep dasar kita akan berupa perasaan positif terhadap diri kita sendiri. Sebaliknya, jika kita mengalami penyalta-nyiaan atau penolakan, yang tertanam adalah bibit penolakan diri masa mendatang (Coopersmith dalam Rakhmad, 1999).

Menurut Weir (dalam Calhoun dan Accorella, 1990), konsep diri seseorang akan semakin berkembang pada waktu ia mulai menggunakan bahasa, yaitu kira-kira pada umur satu tahun. Dengan memahami apa yang dikatakan orang tua dan orang lain pada kita dan tentang kita, kita memperoleh informasi lebih banyak tentang diri kita. Lebih lagi, ketika kita belajar berpikir dengan menggunakan kata-kata, maka kita bisa mengetahui adanya hubungan antara benda-benda dan kemudian membuat generalisasi. Salah satu hal yang mulai digeneralisasikan adalah diri anda sendiri: "aku anak yang baik", "aku masih kecil", "aku sudah bisa berpakaian sendiri", dan sebagainya.

## **b. Sumber Informasi untuk Konsep Diri**

Seorang manusia sampai pada tahap tertentu, akan belajar hanya dari diri sendiri untuk mengetahui siapa dirinya dan akhirnya akan menentukan pembentukan konsep dirinya. Tetapi, jika kita bergantung hanya pada diri sendiri, kita mungkin tidak pernah membentuk sesuatu yang menyerupai konsep diri. Sumber pokok informasi untuk konsep diri adalah interaksi kita dengan orang lain (Wiley dalam Calhoun dan Accorella, 1990). Dengan kata lain, konsep diri adalah ciptaan sosial, hasil belajar kita melalui hubungan kita dengan orang lain (Baldwin & Holmes, 1987). Orang lain tersebut, antara lain:

### **1) Orang Tua**

Orang tua adalah kontak sosial yang paling awal yang kita alami, dan yang paling kuat. Seorang anak menganggap mereka sangat penting, sehingga apa yang dikomunikasikan oleh orang tua pada anak lebih menancap dari pada informasi dari orang lain yang diterimanya. Para peneliti menemukan bahwa dalam kehidupan orang dewasa, orang masih cenderung menilai diri sendiri seperti ketika merasa dimiliki oleh orang tua mereka (Jourard dan Remy dalam Calhoun dan Accorella, 1990).

Secara langsung orang tua kitalah yang memberi arus informasi yang konstan tentang diri kita dan mengajarkan kita bagaimana menilai diri sendiri. Mereka memberi kita norma-norma yang menjadi tolak ukur bagi baik buruknya tingkah laku kita dalam kehidupan sehari-hari. Yang lebih penting dari norma eksplisit adalah sikap umum mereka terhadap anak. Bagaimana pun perlakuan orang tua kepada anak, anak menduga bahwa ia memang pantas diperlakukan begitu. Perasaan nilai dirinya sebagai orang berasal dari nilai yang diberikan orang tua kepada mereka (Coopersmith dalam Rakhmad, 1999). Dan penilaian dengan sumber orang tua tersebut akan terus berlangsung.

## **2) Teman Sebaya**

Selain orang tua, kelompok kedua yang mempengaruhi konsep diri seorang anak adalah teman sebaya. Awalnya, seorang anak merasa cukup hanya mendapatkan cinta dari orang tua, tetapi kemudian anak membutuhkan penerimaan anak-anak lain di kelompoknya. Pengalaman seorang anak dalam kelompok teman sebayanya mempunyai pengaruh yang dalam pada pandangannya tentang dirinya sendiri. Namun tidak semua anak dapat diterima dengan baik oleh teman sebayanya, ada juga seorang anak yang mengalami penolakan dari teman sebaya dan hal tersebut dapat mengganggu konsep dirinya. Di sini lagi kita mempunyai hubungan sirkuler. Seorang anak di dalam kelompoknya akan memiliki peran sendiri-sendiri dan akhirnya peran tersebut menguatkan pandangannya tentang dirinya. Peranan ini, dan bersama-sama dengan penilaian diri yang dibawanya, cenderung berlangsung terus dalam hubungan sosial ketika dewasa.

## **3) Masyarakat**

Seorang anak memasukkan harapan-harapan orang lain ke dalam konsep diri mereka dan melaksanakan

harapan-harapan tersebut. Sebagai contoh, studi pada tahun 1950 dan awal tahun 60-an Kardiner dan Ovesey (dalam Calhoun dan Accorella, 1990) menunjukkan bahwa anak-anak kulit hitam dari jaman itu merasa lebih rendah dari anak-anak kulit putih, dan hampir pasti bahwa akibat dari itu semua pengharapan dan prestasi mereka terhambat. Studi yang lebih baru Rosenberg dan Simmons (dalam Calhoun dan Accorella, 1990) menyatakan bahwa anak-anak kulit hitam tidak lagi terlalu terbebani oleh harga diri yang rendah. Bagaimanapun, perubahan ini tidak disebabkan oleh anak-anak tetapi oleh masyarakat khususnya, oleh gerakan hak-hak warga negara. Seperti orang tua kita dan teman-teman sebaya kita, masyarakat memberi tahu bagaimana mendefinisikan diri kita sendiri dan kita mematuhi. Akhirnya penilaian-penilaian ini sampai kepada anak dan masuk ke dalam konsep diri.

#### 4) Belajar

Menurut Hilgard (dalam Calhoun dan Accorella, 1990) belajar didefinisikan sebagai perubahan psikologis yang relatif permanen terjadi pada diri kita sebagai akibat dari pengalaman. Melalui belajar kita mendapat pengalaman, ini berlangsung terus setiap hari dan biasanya tanpa disadari. Sebagai contoh; ketika seorang anak jatuh ke dalam bak mandi dan hidungnya kemasukan air, anak tersebut akan belajar untuk takut air. Prinsip yang sama berlaku dalam mempelajari konsep diri. Ada tiga faktor utama yang harus dipertimbangkan yaitu:

- (a) **Asosiasi;** John Locke, filsuf Inggris abad ke-17 adalah orang pertama yang menunjukkan bahwa kita cenderung berpikir melalui asosiasi, yaitu mempelajari hubungan-hubungan antara hal-hal yang berbeda. Jika seseorang telah mengalami x dan y bersama di waktu lampau, maka pemikiran atau pengalaman x pada kesempatan berikutnya akan mengungkit kembali pemikirannya. Karena itu, belajar melalui asosiasi merupakan alasan dasar dari kondisi kita sebagai makhluk sosial. Sebagaimana telah kita ketahui, interaksi sosial sangat berpengaruh dalam mengajarkan pada kita konsep diri kita.
- (b) **Akibat;** Sebagian besar dari kita, melakukan suatu kegiatan karena di masa lalu kegiatan itu telah mendapatkan imbalan. dan kita menghindari perilaku yang ditolak karena kelakuan tersebut telah dihukum. Berbeda dengan asosiasi; kita menghubungkan kegiatan beserta akibat yang telah kita terima.

Belajar dengan akibat sebagian besar akan mempengaruhi penciptaan standar untuk kita sendiri dan

akibat terhadap penilaian diri kita. Misalnya, seorang anak yang pulang dengan rapor yang bagus, kemudian orang tuanya menciumnya dan mengatakan begitu pandai dia. Sebagai akibat dari pujian yang begitu bertubi-tubi, anak akan tahu bahwa prestasi akademik mempunyai nilai yang tinggi. Akibatnya, di masa yang akan datang, dia sendiri mungkin memuji dirinya sendiri untuk keberhasilan akademiknya dan menyalahkan dirinya bila ia mengalami kegagalan akademik. Singkatnya, diri ideal kita dan sebagai akibatnya, harga diri kita, sebagian besar merupakan hasil yang diperoleh setelah mengalami berbagai akibat.

- (c) **Motivasi;** Pada awal masa kanak-kanak, kita sangat dimotivasi untuk mendapatkan "penerimaan" dari orang tua dan belajar mengerjakan hal-hal yang mereka setuju, dan sebaliknya pada masa remaja, kita di motivasi untuk memenangkan "penerimaan" dari teman sebaya oleh karena itu kita belajar melakukan hal-hal yang mereka setuju (meskipun mungkin tidak disetujui oleh orang tua), seperti berbicara dalam bahasa remaja, memakai apa yang dipakai kelompok/geng. Pendeknya, apa yang kita pelajari sebagian besar tergantung pada apa yang sedang memotivasi kita.

Para psikolog di antaranya, Coopersmith dan Epstein (dalam Rakhmad, 1999) telah menyarankan bahwa tipe motivasi tertentu sangat berpengaruh dalam mempelajari konsep diri dan ini adalah rasa ingin tahu yang sederhana. Sebagai contoh, seorang anak menghabiskan berjam-jam dalam sehari untuk mencari informasi tentang dirinya sendiri dan dunianya. Mereka menyelidiki segala sesuatu yang masih bisa dijangkau, contoh lainnya: seorang anak menarik ekor anjing untuk melihat apa yang akan terjadi, dan seorang anak berlagak marah untuk melihat apakah hal ini akan mendapatkan perhatian orang tuanya. Dan informasi yang mereka peroleh dari eksperimen semacam itu mempunyai pengaruh yang besar terhadap pembentukan konsep diri.

Dua alasan lain yang diduga sangat penting dalam mempelajari konsep diri adalah keinginan untuk berhasil dan keinginan untuk harga diri (Moss dan Kagan dalam Calhoun dan Accorella, 1990). Kedua motivasi tersebut berhubungan dengan adanya hadiah dan hukuman yang diterima oleh anak, sehingga tergabung secara hati-hati ke dalam konsep dirinya.

Pada umumnya individu memiliki konsep diri yang stabil apabila ia telah memasuki masa dewasa.



Sebagai wirausahawan, maka diharapkan sudah dapat berpikir secara dewasa, sehingga mampu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diterimanya dengan baik khususnya dalam pembahasan ini adalah wirausahawan tingkat akhir yang sedang menyusun tugasnya. Setiap wirausahawan berbeda dalam pemahaman dirinya, Munandir (dalam Hermawan 1994) berpendapat bahwa setiap wirausahawan memiliki kekhasan (keunikan), keunikan tersebut tergambar pada kelebihan dan kekurangannya. Ada wirausahawan yang memahami dirinya dengan realistik dan ada pula yang memahami dirinya dengan tidak realistik sehingga terdapat perbedaan "kualitas pemahaman".

Hendrojuwono (1999) mengatakan, bahwa wirausahawan dalam menjalankan peran sering dipikirkan bebas, tetapi tidaklah demikian hasilnya. Keadaan lingkungan sering menjadi ambigu, hingga bagi pemuda sukar menentukan perannya yang pasti dan mengembangkan identitas pribadinya tentu lebih sukar. Hurlock (1999) menambahkan, bahaya fisik tampaknya lebih ringan dibandingkan dengan bahaya psikologis. Bahaya psikologis yang paling umum terjadi adalah kecenderungan untuk mengembangkan konsep diri yang negatif. Hal ini terjadi karena unsur-unsur kebahagiaan penerimaan atau dukungan, kasih sayang dan prestasi sering tergantung selama bertahun-tahun masa puber.

Konsep diri wirausahawan satu dengan yang lain tentunya tidak sama, hal ini dipengaruhi oleh hasil belajar dan pengalaman yang telah diterima sebelumnya, Robbins (1984), mengatakan bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi tingkah laku manusia adalah motivasi (*motivation*), konsep diri (*self concept*) dan belajar (*learning*). Ketiga variabel itu saling berkaitan antara aspek yang satu dengan aspek yang lainnya.

Dalam pembahasan ini, konsep didefinisikan sebagai pandangan serta pendapat seseorang mengenai dirinya sendiri yang hanya dalam pemikirannya, yang belum tentu menjadi realita dan konsep diri memiliki pengaruh besar terhadap keseluruhan tingkah laku seseorang.

## **7. Pengalaman Meniti Kehidupan**

Pengalaman meniti kehidupan sejak lahir hingga dewasa sebagaimana yang tergambar dari "pemutaran rekaman" masa lalu kita seperti yang telah diuraikan, maka untuk memudahkan menjawab pertanyaan "Siapa Aku?" ada baiknya kita dapat mengungkapkannya dalam periode masa yang dipilih menjadi:

- a. Masa asuhan dalam keluarga pendidik
- b. Masa pendidikan di luar rumah
- c. Masa pengalaman mencari nafkah
- d. Masa pembentukan keluarga prokreasi

Untuk membantu dalam mengungkapkan pengalaman-pengalaman penting bagi pembentukan diri, beberapa contoh pertanyaan sesuai dengan bagian masa yang hendak diungkapkan disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 3.1. Pedoman Pertanyaan Berdasarkan Masa**

<b>1. Masa Asuhan dalam Keluarga Pendidik</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Kapan dan dimana aku lahir?</li><li>- Siapa nama lengkapku, nama panggilanku, yang memberikan aku nama dan makna dari namaku? Siapa ayahku, siapa ibuku, apa pekerjaannya masing-masing?</li><li>- Aku dilahirkan sebagai anak ke berapa, dari berapa orang bersaudara?</li><li>- Hal-hal apa atau pengalaman-pengalaman apa yang aku peroleh dari ayah-ibuku atau siapa pun yang mengasuhku yang dinilai menentukan jalan hidupku saat ini dan mengapa demikian?</li><li>- Hal-hal apa yang paling aku sukai dari pekerjaan ayah dan/atau pekerjaan ibuku dan mengapa aku menyukainya?</li></ul>
<b>a. Masa Pendidikan di Luar Rumah</b>



- Saat umur berapa aku mulai sekolah di TK, SD, SMP, SMA hingga aku masuk ke perguruan tinggi?
- Apa saja aktifitasku di sekolah selain belajar?
- Lembaga-lembaga lain non-sekolah tempat aku belajar dan saat kapan aku belajar di tempat itu? Siapa di antara guru-guru/instruktur/tutorku yang berpengaruh terhadap jalan hidupku, apa pengaruhnya dan mengapa aku berpendapat demikian?
- Pengalaman-pengalaman apa yang paling menyenangkan baik di sekolah maupun di luar sekolah?

#### b. Masa Pengalaman Mencari Nafkah

- Sejak umur berapa aku bekerja mencari nafkah membantu orang tua, bekerja apa dan berapa lama? Jenis-jenis pencarian nafkah apa yang aku alami kemudian dan berapa lama?
- Aktifitas-aktifitas sosial apa yang pernah aku ikuti? Kapan dan di mana?
- Apa manfaat yang dapat aku peroleh dari mengerjakan aktifitas-aktifitas sosial tersebut dan apa hikmah yang dapat aku tarik?
- Diantara berbagai jenis pekerjaan mencari nafkah dan aktifitas sosial yang pernah aku lakukan, yang mana yang memberikan kepuasan terhadap diriku dan mengapa aku berpendapat demikian?

#### 2. Masa Pembentukan Keluarga Prokreasi

- Siapa yang menjadi (calon) istri/suamiku?
- Hal apa yang membuat aku tertarik pada (calon) istri/suamiku tersebut?
- Pengalaman apa yang dapat aku tarik dari pengalaman hidup (calon) istri/suamiku dan sebaliknya pengalaman apa yang dapat ditarik oleh (calon) istri/suamiku dari pengalaman hidupku?
- Dukungan apa yang dapat aku harapkan dari keluarga terhadap pekerjaanku dan sebaliknya dukungan apa yang keluarga harapkan dari pekerjaanku?

Sumber: disadur dan dikembangkan dari Suryana, A.S. dkk (1995)

Berangkat dari “rekaman” masa lalu sebagai sketsa “wajah” diri kita, ada baiknya untuk kepentingan pembelajaran kewirausahaan perlu pula kita mengenal sketsa “wajah” yang lain, yaitu sketsa “wajah” wirausahawan. Karakter-karakter apa saja yang mutlak dimiliki oleh seorang wirausahaan. Dari sketsa “wajah” wirausahawan tersebut, Anda dapat bercermin dan mencoba menarik kesimpulan menyangkut

karakter-karakter wirausahawan mana saja yang dominan yang ada pada diri kita.

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

## B. Mengenal Potensi Diri Sendiri

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya bahwa setiap manusia dibekali potensi diri yang berbeda-beda oleh Tuhan, sebagaimana firman-Nya dalam Q.S Al-Isra' , ayat 84:

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

Artinya: “Katakanlah: Setiap orang berbuat menurut *syakilah*-nya masing-masing. Karena Tuhan-mu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya (Q.S. Al-Isra' [17]: 84).

Bentuk kesyukuran atas bekal yang diberikan itu adalah dengan mencoba mengenal dan memanfaatkannya untuk diri sendiri dan tentunya juga bagi orang lain. Tidak semua manusia mampu mengenal potensinya apalagi memanfaatkannya. Mungkin ada di antara kita hingga saat ini belum menyadari bahwa dirinya memiliki potensi. Atau mungkin sudah menyadarinya, namun belum memanfaatkannya. Olehnya itu, pada bagian ini kita mencoba belajar untuk mengenal diri kita masing-masing dengan kembali “merekam” perjalanan hidup kita sejak lahir hingga saat ini dan menuliskannya dalam bentuk esei “Siapa Aku?”.

### 1. Yakin bahwa Manusia memiliki Hasrat

Sebagai seorang manusia biasa sudah pastilah kita memiliki hasrat dan keinginan untuk menunjukkan potensi-potensi diri yang kita miliki. Sebagai bentuk kesyukuran sebagai seorang hamba atas nikmat yang diberikan oleh Tuhan adalah dengan mau belajar memahami segala bentuk karunia yang telah diberikan dan

berupaya untuk meraih sukses dengan memanfaatkan potensi yang diberikan. Masih banyak dari kita mungkin tidak dapat mengenal bahwa di dalam diri terdapat potensi yang besar, karena kita tidak mampu memahami siapa diri kita sebenarnya. Cara berpikir yang terlalu sempit terhadap diri sendiri dengan selalu menilai bahwa diri kita sederhana, mungkin saja menjadi salah satu penyebab. Kalimat bahwa saya tidak mampu, saya tidak punya potensi untuk itu, dia bisa karena dia punya segalanya, sedangkan saya, dan kalimat-kalimat yang bernada meremehkan diri sendiri adalah contoh cara berpikir sempit terhadap diri sendiri. Fiman Allah SWT dalam Q.S An Nisa, ayat, 77;

أَلَمْ تَرَ إِلَى الَّذِينَ قِيلَ لَهُمْ كُفُّوا أَيْدِيَكُمْ وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ فَلَمَّا كُتِبَ عَلَيْهِمُ الْقِتَالُ إِذَا فَرِيقٌ مِنْهُمْ يَخْشَوْنَ النَّاسَ كَخَشْيَةِ اللَّهِ أَوْ أَشَدَّ خَشْيَةً وَقَالُوا رَبَّنَا لِمَ كَتَبْتَ عَلَيْنَا الْقِتَالَ لَوْلَا أَخَّرْتَنَا إِلَىٰ أَجَلٍ قَرِيبٍ قُلْ مَتَاعُ الدُّنْيَا قَلِيلٌ وَالْآخِرَةُ خَيْرٌ لِمَنِ اتَّقَىٰ وَلَا تُظْهِرُونَ فِتْيَالًا

Artinya: "Tidakkah kamu perhatikan orang-orang yang dikatakan kepada mereka: "Tahanlah tanganmu (dari berperang), dirikanlah sembahyang dan tunaikanlah zakat!" Setelah diwajibkan kepada mereka berperang, tiba-tiba sebahagian dari mereka (golongan munafik) takut kepada manusia (musuh), seperti takutnya kepada Allah, bahkan lebih sangat dari itu takutnya. Mereka berkata: "Ya Tuhan kami, mengapa Engkau wajibkan berperang kepada kami? Mengapa tidak Engkau tangguhkan (kewajiban berperang) kepada kami sampai kepada beberapa waktu lagi?" Katakanlah: "Kesenangan di dunia ini hanya sebentar dan akhirat itu lebih baik untuk orang-orang yang bertakwa, dan kamu tidak akan dianiaya sedikitpun" (Q.S An Nisa [4]:77).

## 2. Keluar dari pemikiran Sempit alih ke Berfikir Komprehensif

Jika kita ingin mengawali perjalanan hidup menuju kesuksesan, kita harus berani keluar dari cara berpikir yang terlalu sempit. Jangan kita menyangka bahwa seseorang yang mencapai sukses itu diraih dengan gampang, tanpa rintangan dan penuh suka cita. Bisa jadi orang yang sukses tersebut ketika memulai karirnya, kehidupan yang dimiliki lebih memprihatinkan daripada diri kita atau mungkin saja dia memulai karirnya dari kondisi minus, bukan dimulai dari nol. "pasti kita bisa"

Bagaimana situasi dan kondisi kekinian diri kita tidak terlepas dari apa yang telah kita lakukan dan terjadi di masa lalu, demikian pula bagaimana kita di masa depan akan ditentukan oleh apa yang kita lakukan di masa kini. Berangkat dari alasan tersebut, maka ada baiknya jika kita mencoba kembali memutar “rekaman” masa lalu kita, yaitu masa sejak lahir hingga dewasa seperti saat ini. Mungkin dengan cara ini, kita akan dapat menarik hikmah atau pelajaran-pelajaran penting dari berbagai pengalaman hidup (suka dan duka) yang pernah dialami di masa lalu, Fiman Allah SWT dalam Q.S. Al Jumu’at ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: “Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung”. (Q.S. Al Jumu’at [62]:10)

### 3. Mengenang Masa Lalu

Mengenang kembali masa lalu bukan berarti kita harus larut dengan suka maupun duka yang pernah dialami, tetapi setidaknya dari pengalaman tersebut kita dapat memahami bagaimana diri kita saat ini dan mengapa kita bisa seperti saat ini. Hidup akan terus kita jalani hingga batas akhir yang entah kita tidak tahu waktunya, namun yang pasti kita akan mencapai titik akhir dari kehidupan ini. Demikian halnya dengan akhir kehidupan, apa yang akan terjadi terhadap diri kita di masa yang akan datang segalanya penuh dengan ketidakpastian. Masa lalu yang pernah kita jalani tidak mungkin terulang kembali, tetapi bukan berarti kita harus melupakannya. Bisa jadi apa yang pernah kita alami dapat menjadi pelajaran untuk meniti hidup ke masa depan. Hidup ini ibarat perjalanan dengan mengendarai kendaraan, sesekali kita harus menengok ke belakang (melalui kaca *spion* kendaraan) meskipun kita tetap melaju ke depan. Apa jadinya jika kita mengendarai kendaraan tanpa sesekali memperhatikan ada apa di belakang kita? Meskipun demikian, jangan pula perjalanan hidup menuju ke masa depan kita lakukan dengan selalu melihat ke masa lalu, hidup didominasi oleh masa lalu seakan-akan kita hidup di masa lalu. Apa jadinya pula jika kita mengendarai kendaraan dengan perhatian selalu tertuju ke belakang? Ilustrasi perjalanan berkendaraan ini seperti apa yang dikatakan oleh Art Linkletter, seorang motivator kelahiran Kanada, bahwa: “Saya belajar dari kesalahan dan kegagalan saya, tapi

setelah itu saya akan meninggalkan mereka di belakang dan menguburnya dalam-dalam, agar mereka tidak bisa menghalangi saya untuk maju di kemudian hari”.

Sebagai langkah awal untuk memutar “rekaman jejak” masa lalu kita adalah dengan mempertanyakan pada diri kita sendiri dengan pertanyaan “Siapa Aku?”. Pertanyaan ini nampaknya singkat dan cukup sederhana, namun mungkin ketika kita ingin menjawabnya, kita mengalami kesulitan yang luar biasa. Tentu saja menjawab pertanyaan ini tidak hanya sekadar menyebutkan nama kita, nama orang tua kita, alamat domisili kita. Namun pertanyaan ini setidaknya dapat menjawab ada apa di balik diri kita dan diri kita lebih dari sekadar mewarisi sifat-sifat keturunan dari orang tua. Melalui pertanyaan ini kita harus menyadari bahwa diri kita terbentuk dari rangkaian peristiwa dan pengalaman sepanjang perjalanan hidup kita sejak lahir hingga menjadi dewasa seperti saat ini. Fiman Allah SWT dalam Q.S At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: "Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".( Q.S At-Taubah [9]:105).

#### 4. Utamakan Belajar

Sejak kita lahir, kita dibesarkan oleh keluarga yaitu kedua orang tua kita, ayah dan ibu kita. Namun tidak mustahil juga, ada di antara kita yang tidak dibesarkan oleh orang tua kandung. Siapa pun yang membesarkan dan mendidik kita, merekalah orang tua kita dalam fungsinya sebagai pengasuh dan pendidik kita. Siapa pun mereka, tidak dapat dipungkiri bahwa merekalah yang membesarkan, mengasuh, mendidik dan mempersiapkan diri kita agar suatu saat dapat melepaskan diri sebagai manusia yang dapat menentukan sendiri tindakan dan langkah apa yang dapat dilakukan untuk menuju ke masa depan dan tentunya bertanggung jawab terhadap diri kita sendiri sebagai manusia dewasa. Kedua orang tua kitalah yang pertama kali memberikan pengalaman belajar dan pengalaman hidup kepada kita yang mungkin sebagian dari

pengalaman tersebut ternyata berguna sebagai bekal dasar bagi pengembangan karir kewirausahaan yang akan kita pilih. Ketika kita sudah mulai dapat berjalan dan memiliki keberanian untuk keluar dari rumah, bergaul dengan anak-anak tetangga atau teman-teman sebaya kita di sekitar rumah, di saat itulah kita memulai memasuki pendidikan di luar rumah. Di masa-masa inilah kita menjalani suatu proses pendidikan informal. Ketika kita sudah menginjak usia sekolah, kita mulai disekolahkan, mungkin dimulai dari taman bermain atau taman kanak-kanak, selanjutnya ke sekolah dasar, sekolah lanjutan pertama, sekolah lanjutan atas hingga saat ini duduk di bangku perguruan tinggi. Masa pendidikan di sekolah ini merupakan masa pendidikan formal kita. Di saat yang sama, mungkin kita mengikuti berbagai kegiatan ekstra kurikuler, semisal pramuka, palang merah, olah raga, seni dan sebagainya. Saat yang sama pula kita mengalami proses pembelajaran secara non-formal. Fiman Allah SWT dalam Q.S Ar-Rahman [55]:2-4)

الرَّحْمَنُ (١) عَلَّمَ الْقُرْآنَ (٢) خَلَقَ الْإِنْسَانَ (٣) عَلَّمَهُ الْبَيَانَ (٤)

Artinya: “ (1) (Tuhan) Yang Maha Pemurah; (2) Yang telah mengajarkan Al Qur'an; (3). Dia menciptakan manusia; (4) Mengajarnya pandai berbicara” (Q.S Ar-Rahman [55]:2-4).

Berbagai rentetan peristiwa-peristiwa yang telah kita lalui di masa pendidikan tersebut, bisa jadi kita dapat memperoleh pengalaman-pengalaman yang dapat membentuk karakter kita dan mungkin saja menjadi penguat tekad kita dalam memilih karir sebagai wirausaha.

### **5. Bekerja adalah Ibadah dan Pengabdian**

Sebagian dari kita mungkin mulai bekerja mencari nafkah setelah lepas dari masamasa sekolah. Tetapi tidak jarang pula, ada di antara kita yang telah melakoni sebagai pekerja sambil bersekolah atau malah telah mulai bekerja sejak usia dini baik sekadar membantu orang tua atau pun bekerja secara mandiri. Bagi yang telah bekerja sambil bersekolah atau sejak usia dini, masa pengalaman mencari nafkah terjadi bersamaan atau menjadi bagian dari proses asuhan dalam keluarga pendidik maupun proses pendidikan di luar rumah. Peristiwa-peristiwa yang dialami dalam masa pengalaman bekerja mencari nafkah ini, bila kita renungkan secara mendalam, kita akan memperoleh hikmah dan lebih memperkuat lagi tekad kita untuk memilih karir sebagai wirausahawan. Fiman Allah SWT dalam Q.S At-Qasas ayat:: 77;



وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۖ وَأَحْسِنْ ۚ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ ۖ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya: "Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan". (Q.S At-Qasas [28]:77)

## 6. Tentukan pilihan Karir

Dukungan keluarga (prokreasi) yakni suami atau istri bahkan anak-anak kita sangat menentukan perjuangan kita dalam meniti karir kesuksesan sebagai wirausahawan. Jika masih berstatus lajang dan belum ada niat untuk mengakhiri status lajang, berarti masa pembentukan keluarga prokreasi ini belum dialami. Tetapi sebagai manusia normal, tentunya ada keinginan dan mungkin tidak lama lagi akan memasuki masa ini. Barangkali ada baiknya juga sebelum memasuki masa ini, ada upaya yang kita lakukan untuk membicarakan dan menyepakati jalur karir yang akan ditempuh dengan (calon) pasangan kita. Fiman Allah SWT dalam Q.S Al-Hasyr, ayat 18;

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan". (Q.S Al-Hasyr [59]:18)

## C. Penentuan Potensi Kewirausahaan

Peluang usaha baru akan mendatangkan berbagai jenis resiko. Jika mereka-mereka yang ingin memulai



bisnis baru bisa menilai tingkat n Ach mereka, mereka akan mempunyai rasa percayadiri terhaclap kemampuan mereka untuk berhasil, atau mereka akan bisa menyimpulkan bahwa mereka hendaknya bekerja bagi orang lain. Walaupun tidak ada cara yang diketahui untuk membuat penilaitin tersebut dengan setepat-tepatnya, terdapat cara dimana individuindividu bisa menilai kualifikasi untuk memulai dan mengelola bisnis baru agar berhasil. Karakteristik wirausahawan sukses dengan it Adt tinggi akan memberikan pedoman bagi analisa diri sendiri.

### **1. Kemampuan Inovatif**

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

### **2. Keinginan untuk Berprestasi;**

Keinginan untuk berprestasi (Ach) adalah tanda-tanda penting dari dorongan kewirausahaan. Hal ini menandai para pemiliknya sebagai orang yang tidak mengenal menyerah didalam mencapai tujuan yang telah mereka tetapkan sendiri.

### **3. Kemampuan Perencanaan Realistis;**

Menetapkan tujuan yang menantang dan bisa diterapkan adalah tanda dari perencanaan realistis. tujuan ditetapkan sesuai dengan nAch dari wirausahawan.

### **4. Kepemimpinan Terorientasi kepada Tujuan**

Wirausahawan Membutuhkan aktivitas yang mempunyai tujuan. n Ach yang tinggi memotivasi mereka untuk mengarahkan tenaga mereka dan rekan kerja serta bawahan mereka kearah tujuan yang ditetapkan. Semua



usaha dalam organisasi dipusatkan untuk mencapai tujuan utama organisasi tersebut.

### **5. Obyektivitas**

Wirausahawan obyektif didalam mengarahkan pemikiran dan aktivitas kewirausahaannya dengan cara pragmatis. Wirausahawan mengumpulkan fakta-fakta yang ada, mempelajarinya, dan menentukan arah tindakan dengan cara-cara praktis. Jika tidak ada fakta-fakta yang memadai untuk mendefinisikan situasi sepenuhnya, mereka meneruskan pekerjaan dengan rasa percaya pada kemampuan mereka didalam mengatasi kendala yang tidak bisa diramalkan terlebih dahulu.

### **6. Tanggung jawab Pribadi**

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

### **7. Kemampuan Beradaptasi**

Para wirausahawan mampu beradaptasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Ketika wirausahawan terhambat oleh kondisi yang berbeda dan apa yang mereka harapkan, mereka tidak menyerah, namun menilai situasi secara obyektif, merumuskan rencana-rencana ban' yang dipercaya akan efektif pada lingkungan baru tersebut, dan mengaktifkannya. Hal ini merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh wirausahaawan.

### **8. Kemampuan sebagai Pengorganisasi dan Administrator**

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

## D. Metode Pengembangan Analisa Diri Sendiri dalam Manajemen Kewirausahaan

### 1. Metode Analisa Diri Sendiri

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

Teori Motivasi Mc. Clelland, (Hasibuan 1999:162-163) Mc. Clelland mengemukakan teorinya yaitu *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Berprestasi Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial . Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena dorongan oleh : (1) kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat, (2) harapan keberhasilannya, dan (3) nilai insentif yang terlekat pada tujuan. Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah:

### 2. Kebutuhan akan Prestasi (*need for achievement=n Ach*),

Kebutuhan akan prestasi *need for achievement=n Ach*, merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, *n Ach* akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberi kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

### 3. Kebutuhan akan Afiliasi (need for Affiliation= $n$ .Af)

Kebutuhan akan afiliasi (need for Affiliation= $n$  Af) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu,  $n$ . Af ini merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal : kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja *sense of belonging*, kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting *sense of importance*, kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal *sense of achievement*, dan kebutuhan akan perasaan ikut serta *sense of participation*. Seseorang karena kebutuhan  $n$  Af akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

### 4. Kebutuhan akan Kekuasaan (need for Power= $n$ Pow).

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

Kesimpulannya dari teori Mc. Clelland menyatakan bahwa ada tiga type dasar kebutuhan motivasi yaitu kebutuhan untuk prestasi *need for Achievement*, kebutuhan akan afiliasi *need for affiliation*, dan kebutuhan akan kekuasaan *need for power*. Dalam memotivasi bawahan maka hendaknya pimpinan dapat menyediakan peralatan, membuat suasana pekerjaan yang kondusif, dan kesempatan promosi bagi bawahan, agar bawahan dapat bersemangat untuk mencapai  $n$  Ach,  $n$  Af, dan  $n$  Pow yang merupakan sarana untuk memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan.

Pada prinsipnya pandangan McClelland mengemukakan tiga kebutuhan dasar yang mempengaruhi pencapaian tujuan ekonomi. Kebutuhan tersebut adalah kebutuhan untuk berprestasi,  $n$  Ach; kebutuhan berafiliasi,  $n$  Afill; dan kebutuhan untuk berkuasa,  $n$  Pow. Kebutuhan berafiliasi adalah kebutuhan untuk membentuk hubungan yang hangat dan bersahabat dengan orang lain, keinginan untuk diterima dan



disukai. Kebutuhan untuk berkuasa menguraikan keinginan untuk mengendalikan cara-cara mempengaruhi orang lain, keinginan untuk mendominasi, untuk meyakinkan orang lain tentang kebenaran dari superioritas orang lain.

Analisa prestasi pribadi, adalah suatu cara dimana individu-individu bisa menilai kebutuhan mereka adalah dengan menelaah pengalaman-pengalaman yang paling tidak bisa mereka lupakan dalam karir mereka. Dua jenis pengalaman yang tidak bisa mereka lupakan adalah; pengalaman yang mereka ingat sangat memuaskan bagi diri mereka dan pengalaman yang sangat tidak memuaskan karena merugikan diri mereka.

Individu-individu hendaknya menentukan sumber-sumber kepuasan dan sumber-sumber ketidakpuasan. Jika hal-hal yang diingat dalam suatu peristiwa dipusatkan pada kemenangan atas kekalahan atau pemecahan masalah yang sulit dengan kecerdasan sendiri, kebutuhan yang dipenuhi tersebut termasuk kategori *n Ach*. Jika kepuasan diperoleh dari mendamaikan pertikaian dalam kelompok kerja atau membangun hubungan kerja sama dengan rekan sebaya, kebutuhan yang terpenuhi termasuk dalam *n Affil*. Jika kepuasan diperoleh dari keberhasilan mendapatkan pengaruh dalam kelompok kerja melalui persuasi atau politik maka kebutuhan tersebut bisa diklasifikasikan sebagai *n Pow*.

Individu-individu juga bisa mengungkapkan data tambahan dengan menelaah peristiwa-peristiwa yang menimbulkan kekecewaan dalam karir mereka. Contohnya, hambatan didalam menerima tanggungjawab untuk suatu tugas, kesulitan yang berasal dari ketidakadilan dari atasan kepada diri sendiri dan orang lain, atau rasa frustrasi di dalam menggapai status yang lebih tinggi.

Analisa data tersebut akan membantu menjelaskan jenis kebutuhan yang memotivasi individu. Kepuasan dengan pencapaian tujuan yang utama, standar yang tinggi, dan kompetensi didalam mencapai tujuan tersebut merupakan indikasi yang jelas dari *n Ach*.

Menurut Frederick Herzberg *n Ach* adalah sumber dari dorongan motivasional yang ditunjukkan oleh kepribadian kewirausahaan. Manusia dengan kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi akan didorong kearah perilaku berprestasi. Ketika perilaku tersebut menimbulkan kesuksesan mereka mengalami kepuasan yang besar

dari prestasi tersebut.

## 5. Pengembangan N ACH

Menurut McClelland adalah mungkin untuk memperkuat dan mengembangkan karakteristik *n Ach* melalui program pendidikan pelatihan khusus dipusatkan pada kursus intensif singkat selama sepuluh hari sampai dua minggu untuk mengembangkan *n Ach* individu.

### a. Tahap Pertama Pelatihan Membantu Menyadarkan Potensi Mereka

Pada tahap ini difokuskan pada pelatihan membantu menyadarkan orang-orang pada potensi mereka untuk mendapatkan karakteristik kewirausahaan. Mereka diminta untuk menulis rencana-rencana tertentu bagi perubahan pribadi untuk dua tahun yang akan datang. Kemudian mereka diminta untuk menulis secara mendetail, rencana-rencana tertentu untuk mencapai tujuan yang menerangkan kesulitan-kesulitan apa yang mungkin akan mereka hadapi. bagaimana mereka akan mengatasinya, dan apa harapan dan tanggapan emosional pribadi mereka yang mungkin akan terjadi pada berbagai tahapan proses. Individu dibimbing untuk realistis, praktis dan spesifik dalam melakukan perencanaan. Mereka diminta mengevaluasi kemajuan yang mereka capai didalam memenuhi tujuan mereka setiap enam bulan secara tertulis. Prosedur ini akan mendorong mereka memusatkan diri pada tujuan dan memberikan umpan balik pada hasil kerja yang dianggap bernilai yang bisa digunakan mengarahkan usaha mereka kearah prestasi.

### b. Tahap kedua Dipusatkan pada Pengembangan

Pada tahap kedua, dipusatkan pada pengembangan dari apa yang diistilahkan *sindrom* prestasi. Individu-individu diajar untuk berpikir, berhicara, bertindak dan menyadari orang lain sebagai pribadi dengan *n Ach* tinggi. Mereka diajar bagaimana menulis kisah-kisah yang menghasilkan *n Ach* tinggi melalui cara belajar bagaimana berfikir dengan standar yang tinggi, pencapaian inovasi, dan menetapkan tujuan jangka panjang untuk berprestasi. Mereka dilatih untuk mengambil resiko menengah dalam permainan dimana mereka bisa berhasil melalui keterampilan mereka sendiri dan umpan balik tentang kinerja yang berkesinambungan. Melalui cara-cara tersebut dan melalui penggunaan bahasa prestasi para peserta dibiasakan untuk berpikir dengan cara baru. Sikap mereka secara menyeluruh disesuaikan untuk melihat dunia dari sudut pandang pencapaian tujuan.

### c. Tahap ketiga Berhubungan dengan Dukungan Kognitif.

Tujuannya untuk membantu orang-orang menghubungkan cara berpikir baru dengan asumsi mereka sebelumnya dan cara melihat dunia. Peserta diberi dukungan untuk konsep baru dalam tiga bidang; dasar ilmiah dan logis untuk mengaitkan *n Ach* dengan keberhasilan kewirausahaan, citra diri mereka sendiri, dan pengertian apa yang penting bagi mereka dalam hidup. Dasar rasional untuk menghubungkan *n Ach* dengan keberhasilan dari usaha baru disajikan melalui teori dan data riset. Peserta menelusuri swa-konsep mereka melalui pertemuan individu dan kelompok. Mereka berusaha menjawab masalah-masalah: Apakah saya mempunyai *n Ach* yang tinggi? Jika tidak, apakah saya ingin mempunyai *n Ach* tinggi? Apakah saya mempunyai kebutuhan yang kuat, seperti *n Afill* dan *n Pow*, yang akan sulit dan tidak menarik bagi saya untuk mengembangkan *n Adz* saya? Individu-individu kemudian siap untuk memutuskan apakah mereka siap dengan karir kewirausahaan atau tidak.

Aspek terakhir dari pelatihan dipusatkan pada pemberian dukungan emosional peserta didalam usaha mereka untuk merubah diri mereka sendiri. Mereka mengalami penegasian (*confirmation*) dan pendasaran (*essentiality*) didalam hubungan yang membantu yang diberikan oleh pelatih dan rekan. Penegasan secara tidak langsung menyattakan pengetahuan yang dialatni oleh orang lain sebagaimana yang mereka alami sendiri, konfirmasi membenarkan swa-persepsi mereka dan menguatkan rasa percaya diri mereka. Pendasaran secara tidak langsung menyatakan bahwa individu mampu menggunakan kemampuan besar mereka dan mengemukakan kebutuhan besar mereka.

Kesulitan pola pelatihan pengemhangan *n Ach* menyesuaikan diri dengan satu cara terbaik untuk membantu individu meningkatkan tingkat penerimaan diri, penegasan dan pendasaran mereka yaitu tercapainya kondisi bagi keberhasilan psikologis. Menurut Chris Argyris kondisi tersebut adalah:

- 1) Individu mampu mendefinisikan tujuan-tujuan mereka sendiri.
- 2) Tujuan-tujuan tersebut berhubungan dengan kebutuhan, kemampuan dan nilai-nilai mereka.
- 3) Individu mendefinisikan arah dari tujuan-tujuan tersebut.
- 4) Pencapaian tujuan tersebut mewakili tingkat aspirasi realistis bagi individu.





## 6. *n Ach* dalam Manajemen Kewirausahaan

Terdapat faktor-faktor disamping *n Ach* yang bisa diajarkan untuk melahirkan seorang wirausahawan yaitu berupa pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi kesempatan bisnis, analisa resiko, dan perolehan kompetensi manajerial.

### a. Identifikasi Kesempatan-kesempatan

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

### b. Analisa Resiko

Pribadi kewirausahaan memilih resiko yang bisa diperhitungkan yang bersifat menengah dan bisa dikendalikan. Resiko yang bisa diperhitungkan dalam bisnis adalah keputusan mengenai pengeluaran uang dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Dua pertanyaan penting yang bisa diajukan didalam menganalisa resiko bisnis adalah: Apakah ada kemungkinan berhasil? Akankah basil yang diperoleh memadai dengan resiko yang ada?

## PENUTUP

Begitu ada perasaan untuk tergerak atau terpanggil untuk memilih karir sebagai seorang wirausahawan, sesungguhnya ini merupakan suatu peluang yang tidak dapat disiasikan. Bukankah kemampuan dapat dicapai dengan mudah apabila ada kemauan? Dengan mencoba menyelami latar belakang kehidupan, pada dasarnya kita telah menemukan beberapa bagian penting dari diri kita, dan ini merupakan modal besar bagi kita untuk mengembangkan diri menuju masa depan yang penuh dengan ketidakpastian.

Kita juga telah mengenal bagaimana karakter yang dimiliki oleh seorang wirausahawan sukses. Mungkin selama ini kita mengenal sosok seorang wirausahawan sebagai manusia sehari-hari, karena dia adalah teman, sahabat atau keluarga kita. Dengan gambaran bagaimana karakter seorang wirausahawan sebagaimana yang dibahas dalam pembelajaran ini, kita dapat menjadikannya sebagai sebuah “cermin” untuk memproyeksikan karakter diri kita sendiri.



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

### **SUMBER BACAAN:**

1. Alma, B., 2007, *Kewirausahaan* (Edisi Revisi), Penerbit Alfabeta, Bandung.
2. Budiyanto. 1997. *Dasar-Dasar Ilmu Tata Negara*. Jakrta: LAN. RI.
3. Doni Koesoema A. 2007. *Pendidikan Karakter*. Jakata: Gramedia Widisarana Indonesia.
4. Malayu S.P. Hasibuan, 1999. *Organisasi dan Motivasi*, Bumi Aksara, Jakarta
5. Hasyim Djalal. 2007. *Jatidiri Bangsa dalam Ancaman Globalisasi. Pokok-Pokok Pikiran Guru Besar Indonesia*. Surabaya.
6. Kasmir, 2007. *Kewirausahaan*. Penerbit PT. Raja Grafindo Perkasa, Jakarta.
7. Meredith, G.G., 2000. *Kewirausahaan: Teori dan Praktek*. Penerbit Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
8. Mounier, Emmanuel. 1956. *The Character of Man*. Translate Into English by Cynthia Rowland. New York: Harper dan Brothers.
9. Syamsuddin, A.S., Imelda R.I, Idris S., Agus A., Eymal B.D., Suardi B. dan Rusli M.R., 1995. *Mulai dari Usaha Kecil Merintis Karir Kewirausahaan Anda*. Pusat Pengembangan Usaha Kecil Kawasan Timur Indonesia (PUKTI) kerjasama Kondrad Adenauer Stiftung Internationales Institut.
10. Syamsuddin, A.S., 2007. *Mencipta Produk, Membangun Usaha Mandiri*. Paket Pelatihan Kewirausahaan untuk Alumni Unhas, Kerjasa Ikatan Alumni Universitas Hasanuddin dengan Pusat Pengembangan Usaha Kecil Kawasan Timur Indonesia (PUKTI), Januari – April 2007 di Makassar.
11. Tunggal, A.W., 2008. *Pengantar Kewirausahaan* (Edisi Revisi). Harvarindo, Jakarta.

## TUGAS MAHASISWA

1. Menganalisis dan mendeskripsikan Potensi Diri, yaitu:
  - Hakikat Konsep Diri
  - Mengenal Potensi Diri Sendiri
  - Penentuan Potensi Kewirausahaan
  - Metode Pengembangan Analisa Diri Sendiri dalam Manajemen Kewirausahaan
2. Temukan Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis dalam *Summary* maksimal 10 kalimat.
3. Batasi Penulisan, maksimal 500 kata (word count).

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Hari/Tanggal :  
Mata Kuliah :  
Metode :  
Orang : NIM :  
JURUSAN :

**Resensi Rangkuman:**

**A** Esensi/isi /Sub Materi

**B** Esensi/isi /Sub Materi

**C** Esensi/isi /Sub Materi

**D** Esensi/isi /Sub Materi

summary :  
Temukan Nilai/Natijah/Kontribusi dari empat sub materi

Ket:  
Penulisan maksimal 500 Kata

Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

### Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:

Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

4. Dari CK tersebut dibuat Poster untuk diresentasikan.

# Part: 4

## Motivasi dalam Manajemen Kewirausahaan

*Kondisi psikologis yang mempunyai kekuatan mendorong manusia untuk melakukan suatu aktivitas guna mencapai suatu tujuan*

### **KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan:

1. Mengetahui dan memahami; konsep Motivasi dalam Manajemen Kewirausahaan
2. Mempraktekan; nilai-nilai konsep Motivasi dalam Manajemen Kewirausahaan
3. Menerapkan; konsep Motivasi dalam Pengembangan Manajemen Kewirausahaan

### **POKOK BAHASAN**

1. Konsep Dasar Motivasi
2. Jenis Model dan Teori Motivasi Kebutuhan Manusia
3. Teknik dan Strategi Memotivasi Anggota-anggota Organisasi
4. Hubungan Konsep Diri dan Motivasi dalam Manajemen Kewirausahaan

## TOPIK BAHASAN

### A. Konsep Dasar Motivasi

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

Agar sumber daya manusia dapat digerakkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi maka perlu dipahami motivasi mereka dalam bekerja terutama untuk para guru adalah penekanan pada motivasi kerja mereka. Pemberian motivasi kepala sekolah kepada guru maupun motivasi yang timbul dari diri guru sendiri untuk bekerja sambil berprestasi akan mampu mencapai kepuasan kerjanya, tercapainya kinerja organisasi yang maksimal dan tercapainya tujuan organisasi.

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

#### 1. Definisi Motivasi

Kata Motivasi berasal dari kata Latin “*Motive*” yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang terdapat dalam diri organisasi yang menyebabkan organisasi itu bertindak atau berbuat. Selanjutnya diserap dalam bahasa Inggris *motivation* berarti pemberian motiv, penimbulan motiv atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. W.H. Haynes dan J.L Massie dalam Manulang (2001:165) mengatakan “*motive is a something within the individual which incities him to action*”. Pengertian ini senada dengan pendapat The Liang Gie bahwa *motive* atau dorongan batin adalah suatu dorongan yang

menjadi pangkal seseorang untuk melakukan sesuatu atau bekerja.

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

Robbins (1996:198) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Menurut Wahjosumidjo (1984:50) motivasi dapat diartikan sebagai suatu proses psikologi yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Proses psikologi timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut *intrinsic* dan *extrinsic*. Faktor di dalam diri seseorang bisa berupa kepribadian, sikap, pengalaman dan pendidikan, atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau ke masa depan sedang faktor dari luar diri dapat ditimbulkan oleh berbagai faktor-faktor lain yang sangat kompleks. Tetapi baik faktor ekstrinsik maupun faktor instrinsik motivasi timbul karena adanya rangsangan. Tingkah laku bawahan dalam kehidupan organisasi pada dasarnya berorientasi pada tugas. artinya, bahwa tingkah laku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi.

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

## 2. Fungsi Motivasi

Setiap wirausahawan memiliki motivasi, meski bentuk motivasi tersebut berbeda. Motivasi dapat diartikan sebagai sumber penggerak bagi setiap wirausahawan untuk melakukan suatu tindakan agar tujuan dan

harapan dapat tercapai. Wirausahawan sebagai subyek dalam pembahasan ini, maka diharapkan memiliki motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan setiap tanggung jawabnya, karena motivasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam pencapaian keberhasilan kewirausahaan. Sardiman (1990) mengemukakan pada prinsipnya motivasi mempunyai tiga fungsi dalam kehidupan manusia:

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

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

Motivasi merupakan salah satu penyebab keberhasilan wirausahawan tingkat akhir dalam menyelesaikan tugasnya, oleh karena itu semakin besar motivasi akan semakin besar pula kesuksesan pencapaian tujuan. Setiap wirausahawan mempunyai program tugasnya yang wajib diselesaikan dengan baik dan dengan tugas-tugas tersebut wirausahawan menjadi lebih paham dan menguasai ilmu sesuai dengan tujuan dan harapan yang bersangkutan sehingga tujuan dan harapan wirausahawan sendiri untuk mendapatkan hasil yang bernilai serta bermanfaat dapat tercapai pula. Oleh karena itu bagi wirausahawan yang sedang menjalankan programnya, maka diharapkan memiliki motivasi yang tinggi untuk menyelesaikannya dengan baik dan tepat waktu meski motivasi antara wirausahawan satu berbeda dengan wirausahawan lain.

Hal ini sejalan dengan pendapat beberapa ahli bahwa seseorang dalam melakukan suatu perbuatan karena memiliki motivasi yang berbeda, antara lain: Morgan (dalam Nasution, 1982:77) mengatakan bahwa, motivasi didasari oleh kebutuhan. Penjelasan Morgan tentang kebutuhan lebih mengarah pada kebutuhan manusia secara umum, sedangkan menurut Herzberg (1969:76) bahwa faktor-faktor pendorong (*motivation factors*) disebut juga sebagai faktor penyebab kepuasan (*satisfier*). Seseorang akan mendapat kepuasan apabila faktor-faktor tersebut dapat dipenuhi, kemudian dengan adanya kepuasan itu maka akan menambah semangat atau gairah baru untuk melaksanakan suatu aktivitas. Namun, jika faktor-faktor kepuasan itu tidak



terpenuhi maka tidak akan ada tingkatan gairah dan semangat kerja.

Menurut Hoy dan Cecil (1978:1 13), yang menjadi motivator utama manusia untuk melaksanakan aktivitas adalah adanya harapan-harapan. Lebih lanjut Hoy dan Cecil mengemukakan ada tiga faktor yang menentukan tinggi rendahnya motivasi, yaitu harapan, *valensi*, dan peralatan.

- a. Harapan ialah suatu keinginan atau keyakinan bahwa suatu usaha yang mereka lakukan pasti akan berhasil
- b. *Valensi* yaitu suatu tingkat ikatan, keterlibatan, keikutsertaan batiniah seseorang terhadap suatu aktivitasnya atau dapat dikatakan mereka mempunyai kepedulian terhadap suatu usaha yang sedang dilaksanakan
- c. Peralatan/kebutuhan adalah suatu pendukung, alat, kemampuan yang dimiliki seseorang guna mencapai tujuan yang diinginkan

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

## **B. Jenis Model dan Teori Motivasi Kebutuhan Manusia**

### **1. Jenis-jenis/Kelompok Motivasi**

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

#### **a. Motivasi Intrinsik;**

Motivasi yang mengacu pada faktor-faktor dari dalam diri individu, baik dalam tugas itu sendiri maupun bagi diri peserta didik (wirausahawan). Bagi wirausahawan tingkat akhir yang sedang menyelesaikan tugasnya hal ini tentu sangat berguna dalam memecahkan setiap persoalan yang kemungkinan akan timbul pada saat menyelesaikan tugasnya, motivasi intrinsik ini biasanya berupa kepuasan terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan setiap tanggung jawabnya maupun harga diri dihadapan orang lain terhadap setiap kemampuan yang dimilikinya. Pada umumnya teori pendidikan modern juga menggunakan motivasi



intrinsik sebagai pendorong aktivitas pengajaran dan dalam pemecahan soal.

### **b. Motivasi Ekstrinsik;**

Motivasi yang mengacu pada faktor-faktor dari luar dan telah ditetapkan pada tugas maupun pada diri peserta didik (wirausahawan) oleh dosen atau orang lain. Seperti halnya motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik ini biasanya berupa penghargaan, pujian hukuman atau celaan yang dapat meningkatkan atau mengurangi kreatifitas wirausahawan tingkat akhir dalam menyelesaikan tugasnya.

### **c. Motivasi Otto Wilman**

Sedangkan Otto Wilman (Sakuri, 1991) tidak membagi motivasi dalam motivasi intrinsik dan ekstrinsik melainkan mengelompokan motivasi dalam 6 kelompok:

- 1) Motivasi psikologi merupakan dorongan alamiah yang ada pada setiap wirausahawan untuk berkembang dan berkreatifitas. Motivasi ini adalah hal yang tidak disadari bagi wirausahawan itu sendiri dan merupakan dorongan yang intrinsik untuk mengembangkan dirinya.
- 2) Motivasi praktis merupakan suatu dorongan pada setiap wirausahawan untuk memenuhi tuntutan ketuhanan mempertahankan diri dan mengembangkan diri, karena adanya nilai-nilai praktis dalam kehidupan.
- 3) Motivasi pembentukan kepribadian merupakan dorongan untuk pembentukan dan pengembangan kepribadian masing-masing wirausahawan terutama dari segi intelektual dan estetis.
- 4) Motivasi kesusilaan merupakan dokumen agar wirausahawan itu sendiri dapat menjadi lebih baik. Motivasi ini biasanya mendasari tindakan kita di dalam mencapai tujuan sebagai manusia susila.
- 5) Motivasi sosial merupakan dorongan bagi wirausahawan untuk mempelajari sesuatu yang layak dikerjakan dalam hidup pergaulan dan dalam interaksi dengan orang lain.
- 6) Motivasi kebutuhan dapat mendorong wirausahawan untuk mengabdikan kepada Tuhan dan menghargai manusia sebagai sesama makhluknya.

## **2. Model Motivasi**

Berbagai model yang menguraikan bagaimana motivasi terjadi telah dikembangkan. Tiga dari model tersebut

adalah: (1) model kebutuhan-tujuan, (2) model ekspektasi Vroom, dan (3) model Porter-Lawler.

#### **a. Model Motivasi Kebutuhan dan Tujuan**

Model motivasi kebutuhan dan tujuan dimulai dengan perasaan kebutuhan individu. Kebutuhan ini kemudian ditransformasi menjadi perilaku yang diarahkan untuk mendukung pelaksanaan perilaku tujuan. Tujuan dari perilaku tujuan adalah untuk mengurangi kebutuhan yang dirasakan. Secara teoritis, perilaku mendukung tujuan dan perilaku tujuan berkelanjutan sampai kebutuhan yang dirasakan telah sangat berkurang.

Contoh, seseorang mungkin merasakan kelaparan. Kebutuhan ini ditransformasikan pertama kedalam perilaku yang diarahkan untuk mendukung pelaksanaan perilaku tujuan untuk makan. Contoh dari perilaku yang mendukung termasuk juga aktivitas-aktivitas seperti memasak, dan menyajikan makanan untuk dimakan. Perilaku pendukung tujuan tersebut dan perilaku tujuan makan itu sendiri akan berkelanjutan sampai individu merasakan kebutuhan lapar menjadi berkurang. Sekali individu mengalami kebutuhan lapar kembali, daur tersebut akan mulai kembali.

#### **b. Model Ekspektasi Motivasi Vroom**

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

Vroom (1964) dalam Wayne dan Faules (2000:124-125), mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkan jenis pilihan yang dibuat orang untuk mencapai tujuan, alih-alih berdasarkan kebutuhan internal. Teori harapan (*expectancy theory*) memiliki tiga asumsi pokok: (1) setiap individu percaya bahwa biar ia berperilaku dengan cara tertentu ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut harapan hasil (*outcome expectancy*). (2) setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (*valence*), (3) setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Ini disebut harapan usaha (*effort expectancy*).

Menurut model motivasi Vroom ini kekuatan motivasi ditentukan oleh (1) nilai dari hasil menjalankan suatu perilaku yang dirasakan dan (2) kemungkinan yang dirasakan bahwa perilaku yang dijalankan oleh individu akan menyebabkan diperolehnya hasil. Ketika kedua faktor tersebut meningkat, kekuatan motivasi atau keinginan individu untuk menjalankan perilaku akan meningkat. Pada umumnya, individu cenderung untuk menjalankan perilaku-perilaku yang memaksimalkan balas jasa pribadi dalam jangka panjang.

Kekuatan	=	Nilai hasil pelaksanaan perilaku yang dilaksanakan	x	Probabilitas bahwa tersebut terwujud	hasil akan
Motivasi					

**Gambar 4.1.** Model ekspektasi motivasi Vroom dalam bentuk persamaan.

Sumber: Vroom (dalam Wayne dan Faules, 2000)

### c. Model Motivasi Porter-Lawler

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

Porter & Lawler (dalam Sri Handayani, 2001) menyatakan bahwa “*succesfull role achievement*” yang diperoleh seseorang akan berasal dari perbuatannya. Dari definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri. Kinerja seseorang dikatakan baik apabila hasil kerja individu tersebut dapat melampaui peran atau target yang ditentukan sebelumnya.

Disamping itu, model motivasi Porter-Lawler menekankan tiga karakteristik lain dan proses motivasi:

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

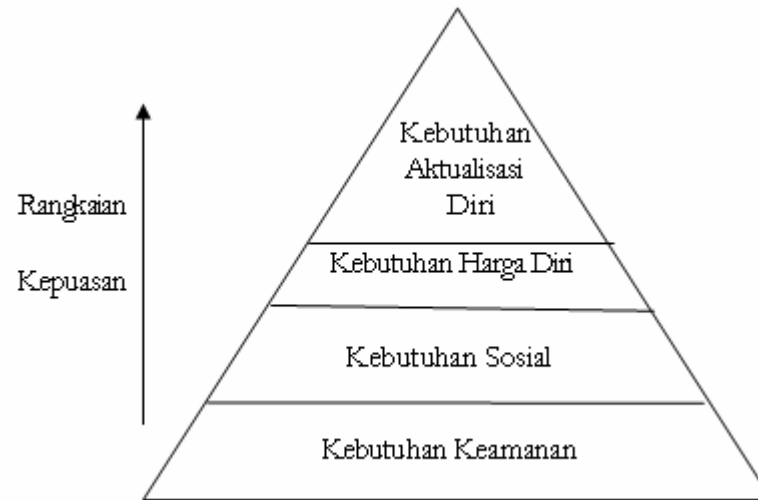
### **3. Teori Motivasi dan Kebutuhan Kemanusiaan**

Model motivasi yang dibahas sejauh ini menyatakan bahwa suatu pengertian mendalam motivasi didasarkan pada pengertian mendalam mengenai kebutuhan kemanusiaan. Terdapat beberapa bukti bahwa orang-orang pada umumnya memiliki kebutuhan yang kuat untuk mendapatkan respek dari diri sendiri, respek dari orang lain, promosi, dan pertumbuhan psikologis. Beberapa teori telah dikembangkan untuk membantu wirausahawan lebih mengerti kebutuhan tersebut. Teori-teori tersebut adalah (1) Hirarki kebutuhan Maslow, (2) rangkaian kesatuan kedewasaan-ketidak dewasaan Argyris, dan (3) motif berprestasi McClelland.

#### **a. Hirarki Kebutuhan Maslow**

Mungkin deskripsi mengenai kebutuhan kemanusiaan dan orang-orang yang paling diterima secara luas adalah konsep hirarki kebutuhan yang dikembangkan oleh Abraham Maslow. Hirarki Kebutuhan, Maslow menyatakan bahwa manusia mempunyai lima kebutuhan dasar: (a) kebutuhan fisiologis, (b) kebutuhan keamanan, (c) kebutuhan sosial, (d) kebutuhan penghargaan, dan (e) kebutuhan aktualisasi diri. Maslow

berteorinya bahwa kelima kebutuhan dasar tersebut bisa disusun dalam suatu hirarki arti pentingnya atau urutan dimana individu biasanya akan bekerja keras untuk memuaskan kebutuhan tersebut.



**Gambar 4.2.** Hirarki kebutuhan Maslow.

Kebutuhan Fisiologis; Kebutuhan fisiologis berhubungan dengan fungsi normal dari tubuh dan termasuk pula kebutuhan akan air, istirahat, udara dan kebutuhan biologis. Hingga kebutuhan tersebut bisa terpenuhi, bagian penting dari perilaku manusia ditujukan pada pemenuhan kebutuhan tersebut.

- 1) Kebutuhan Keamanan; Kebutuhan keamanan adalah kebutuhan individu untuk menjauhkan diri mereka dari bahaya. Bahaya tersebut termasuk juga menghindari kecelakaan tubuh dan bencana ekonomi. Manajemen mungkin akan membantu karyawan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis dan keamanan melalui gaji yang dibayarkan pada karyawan.

- 2) **Kebutuhan Sosial;** Kebutuhan sosial termasuk juga keinginan untuk disayangi, kemitraan, dan persahabatan. Secara keseluruhan, kebutuhan tersebut mencerminkan keinginan individu untuk diterima oleh orang lain. Ketika kebutuhan tersebut terpenuhi, perilaku dialihkan pada pemenuhan kebutuhan penghargaan.
- 3) **Kebutuhan harga diri;** Kebutuhan penghargaan adalah keinginan individu untuk mendapat penghormatan dan biasanya dibagi menjadi dua kategori: (1) penghargaan diri dan (2) penghargaan pada orang lain. Sampai kebutuhan penghargaan terpenuhi, individu-individu akan terus termotivasi untuk berperilaku yang berhubungan.
- 4) **Kebutuhan Aktualisasi Diri;** Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri adalah keinginan untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh individu. Contohnya, mahasiswa yang mencoba memuaskan kebutuhan aktualisasi diri akan bekerja keras untuk menjadi mahasiswa yang baik/berprestasi tinggi; ditandai dengan rajin belajar dan sungguh-sungguh, berprestasi dengan IP yang memuaskan, mengikuti aturan-aturan akademik yang ditentukan dsb. Begitupun wirausahawan yang baik akan bekerja keras untuk mencapai sukses. Dikarenakan, kebutuhan aktualisasi diri adalah tingkatan tertinggi dari hirarki kebutuhan Maslow. (Sunyoto, Danang, 2013: 2-3):

#### **b. Rangkaian Kesatuan Kedewasaan-Ketidak Dewasaan Argyris**

Rangkaian kesatuan kedewasaan-ketidak dewasaan Argyris juga memberikan pandangan mengenai kebutuhan kemanusiaan. Menurut Argyris, ketika orang-orang sesungguhnya mengalami kemajuan dan ketidak dewasaan menuju kedewasaan, mereka bergerak;

- a. Dari suatu keadaan pasif sebagai seorang anak kecil ke keadaan meningkatnya aktivitas sebagai orang dewasa.
- b. Dan suatu keadaan ketergantungan pada orang lain sebagai anak kecil ke keadaan relatif independen sebagai seorang dewasa.
- c. Dan suatu keadaan hanya mampu berperilaku dengan sedikit cara sebagai seorang anak kecil menjadi orang yang berperilaku bermacam-macam sebagai seorang dewasa.
- d. Dan anak kecil yang berminat tidak menentu, sempit, sambil lalu, dan merosot dengan cepat menjadi orang dewasa yang mempunyai minat yang lebih mendalam.

- e. Dan anak kecil yang hanya mempunyai perspektif jangka pendek menjadi orang dewasa yang mempunyai perspektif jangka panjang.
- f. Dan anak kecil yang mempunyai posisi diatas menjadi orang dewasa yang mempunyai posisi sejajar/dan atau dibawah.
- g. Dan anak kecil yang kurang mempunyai kesadaran akan diri menjadi orang dewasa yang mampu mengendalikan diri.

Menurut rangkaian kesatuan Argyris, ketika seorang menjadi dewasa, mereka mempunyai kebutuhan yang meningkat akan (1) lebih banyak aktivitas, (2) keadaan yang relatif berdiri sendiri, (3) berperilaku dengan cara yang berbeda, (4) minat yang lebih mendalam, (5) mempertimbangkan perspektif dalam jangka relatif panjang, (6) menduduki posisi seimbang dengan orang dewasa lainnya, dan (7) mempunyai kesadaran diri dan mampu mengendalikan diri mereka. Tidak seperti hirarki Maslow, kebutuhan Argyris tidak disusun dalam hirarki.

### **c. Motivasi Prestasi McClelland**

Dalam kutipan Hasibuan (1999:162-163) Mc. Clelland mengemukakan teorinya yaitu *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Berprestasi Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan. Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah: (a) Kebutuhan Penghargaan/prestasi *n Ach*, (b) Kebutuhan afiliasi *n Af*, dan (c) Kebutuhan kekuasaan *n Pow*.

#### **1) Kebutuhan akan prestasi (need for achievement =n Ach),**

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, *n Ach* akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberi kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

Teori lain mengenai kebutuhan kemanusiaan di pusatkan pada kebutuhan untuk berprestasi. Teori ini yang

terutama dipopulerkan oleh David McClelland mendefinisikan kebutuhan berprestasi (need for achievement atau  $n Ach$ ) sebagai keinginan untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dibandingkan yang telah dikerjakan sebelumnya. McClelland mengatakan bahwa pada beberapa orang bisnis kebutuhan untuk berprestasi demikian kuat sehingga ia lebih termotivasi dibandingkan upaya mencapai keuntungan. Untuk memaksimalkan kepuasannya, individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi cenderung menetapkan tujuan untuk diri mereka sendiri yang adalah merupakan tantangan tetapi bisa dicapai. Walaupun individu-individu tersebut tidak menghindari resiko sepenuhnya, mereka menilai resiko dengan sangat hati-hati. Individu yang termotivasi oleh keinginan berprestasi tidak ingin gagal dan akan menghindari tugas-tugas yang melibatkan terlalu banyak resiko. Individu dengan keinginan yang rendah untuk berprestasi umumnya menghindari tantangan, tanggung jawab, dan resiko.

## **2) Kebutuhan akan afiliasi (need for Affiliation= $n. Af$ )**

Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu,  $n. Af$  ini merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal: kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (sense of belonging), kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (sense of importance), kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (sense of achievement), dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (sense of participation). Seseorang karena kebutuhan  $n Af$  akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugastugasnya.

## **3) Kebutuhan akan kekuasaan (need for Power = $n Pow$ ).**

Kebutuhan akan kekuasaan Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan.  $n Pow$  akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Kesimpulannya dari teori Mc. Clelland menyatakan bahwa ada tiga type dasar kebutuhan motivasi yaitu kebutuhan untuk prestasi (need for Achievement), kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation), dan kebutuhan akan kekuasaan (need for power). Dalam memotivasi bawahan, maka hendaknya pimpinan dapat menyediakan





peralatan, membuat suasana pekerjaan yang kondusif, dan kesempatan promosi bagi bawahan, agar bawahan dapat bersemangat untuk mencapai  $n\ Ach$ ,  $n\ Af$ , dan  $n\ Pow$  yang merupakan sarana untuk memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan.

### **C. Teknik dan Strategi Memotivasi Anggota-anggota Organisasi**

Orang-orang temotivasi atau menjalankan perilaku untuk memuaskan kebutuhan pribadi mereka. Oleh karena itu, dan sudut pandang manajerial, memotivasi anggota organisasi adalah proses memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan mereka sebagai hasil menjalankan perilaku produktif dalam organisasi. Memotivasi adalah satu dari empat aktivitas fungsi mempengaruhi yang saling berhubungan yang dilaksanakan oleh wirausahawan untuk menuntun perilaku anggota organisasi kearah pencapaian tujuan organisasional.

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

Kebutuhan dari anggota organisasi yang tidak terpenuhi akan menyebabkan munculnya perilaku anggota organisasi yang tidak semestinya atau semestinya. Wirausahawan yang berhasil didalam memotivasi anggota organisasi akan meminimisasi terjadinya perilaku anggota organisasi yang tidak diinginkan dan memaksimalkan terjadinya perilaku anggota organisasi yang diinginkan. Kemudian wirausahawan bisa meningkatkan kemungkinan bahwa produktivitas anggota organisasi akan meningkat dan memperkecil kemungkinan bahwa produktivitas anggota organisasi akan menurun. Motivasi anggota organisasi yang berhasil adalah sangat penting bagi wirausahawan.

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

Wirausahawan mempunyai berbagai strategi memotivasi anggota organisasi. Tiap strategi tersebut ditujukan pada pemenuhan kebutuhan anggota organisasi konsisten dengan yang diuraikan oleh hirarki kebutuhan Maslow, rangkaian kesatuan kedewasaan-ketidak dewasaan Argyris, dan Motif berprestasi McClelland. Pada hakikatnya, strategi tersebut berisi garis pedoman umum apa yang bisa dilakukan oleh wirausahawan untuk menjamin bahwa anggota organisasi memenuhi kebutuhan tersebut melalui pelaksanaan perilaku anggota organisasi yang sesuai. Strategi motivasi manajerial tersebut adalah (a) komunikasi manajerial, (b) Teori X -

Teori Y, (c) Rancangan pekerjaan, (d) Modifikasi perilaku.

### **a. Komunikasi Manajerial**

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

Komunikasi manajerial merupakan salah satu dari berbagai atribut efektivitas managerial, tetapi pada dasarnya terdapat 3 komponen penting, yaitu perilaku yang sesuai, motivasi dan kemampuan (skill) (Latif, 2002). Pada pembahasan ini lebih dikhususkan pada kemampuan manajerial. Kemampuan Manajemen diukur dengan menggunakan 10 indikator, yang digunakan dalam penelitian Latif (2002:379), yaitu: (1) Komunikasi verbal (verbal communication), (2) Mengatur waktu dan tekanan (managing time and stress), (3) Mengatur keputusan individu (managing individual decisions), (4) Mengenali, menetapkan dan memecahkan permasalahan (recognizing, defining, and solving problems), Memotivasi dan mempengaruhi orang lain (motivating and influencing others), (6) Pendelegasian (delegating), (7) Menentukan tujuan dan mengartikulasikan visi (setting goals and articulating a vision), (8) Kesadaran diri (self-awareness), (9) Membangun tim (team building), dan (10) Mengatur konflik (managing conflict)

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

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

Menurut Daft (2006) bahwa “Komunikasi adalah proses dimana informasi ditukar dan dipahami oleh dua

orang atau lebih, biasanya dengan maksud untuk memotivasi atau mempengaruhi perilaku”. Sedangkan menurut Robbins (2007), komunikasi adalah penyampaian dan pemahaman makna.

Menurut Sofyandi dan Garniwa (2007), pengertian komunikasi dapat dibedakan atas dua bagian, yaitu:

- 1) Pengertian komunikasi yang berorientasi pada sumber menyatakan bahwa “Komunikasi adalah kegiatan dengan mana seseorang (sumber) secara sungguh-sungguh memindahkan stimuli guna mendapatkan tanggapan”. Dengan melihat unsur kesungguhan dalam komunikasi, maka pengertian itu cenderung berpandangan bahwa semua komunikasi pada dasarnya adalah persuasif. Lebih jauh lagi, komunikasi yang berorientasi pada sumber menekankan pentingnya variabel-variabel tertentu dalam proses komunikasi, seperti isi pesan, dan sifat persuasifnya. Dengan kata lain, komunikasi menurut pandangan ini memfokuskan perhatian pada produksi pesan-pesan yang efektif.
- 2) Pengertian komunikasi yang berorientasi pada penerima memandang bahwa “Komunikasi sebagai semua kegiatan di mana seseorang (penerima) menanggapi stimulus atau rangsangan”. Tegasnya, proses komunikasi menurut pandangan ini berkenaan dengan pemahaman dan arti, karena tekanan diletakkan pada bagaimana penerima melihat dan menafsirkan suatu pesan. Pandangan ini tidak membatasi diri pada perilaku yang bersifat intentional saja, dan karenanya memperluas lingkup dari situasi komunikasi. Kekhasan bentuk komunikasi yang menempatkan manusia sebagai unsur penting dalam organisasi haruslah diwarnai oleh sikap dan pola komunikasi yang bijak. Sikap dalam hal ini lebih mengekspresikan bagaimana manusia diletakkan pada posisi yang terhormat, dan dipandang berharga. Kondisi semacam ini apakah mewarnai dalam sistem komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dan antar sesamanya. Pengamatan dapat dilakukan sejauhmana pimpinan memperlakukan bawahan dalam komunikasi baik formal maupun non formal.

Substansi lain yang perlu mendapatkan perhatian di samping sikap, adalah pola komunikasi. Apa yang menjadi fokus dalam konteks komunikasi organisasi adalah meliputi bentuk komunikasi, jalur/saluran hubungan komunikasi, dan sumber informasi, jenis berita yang dikomunikasikan.

Dengan demikian wirausahawan hendaknya bekerja keras untuk berkomunikasi dengan anggota organisasi lainnya sesering mungkin, tidak hanya karena hal tersebut merupakan alat untuk mengarahkan aktivitas

organisasional tetapi juga karena hal tersebut merupakan cara dasar untuk memuaskan kebutuhan kemanusiaan dari anggota organisasi.

### **b. Teori X - Teori Y**

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

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

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

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

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

Anggapan dasar teori Y adalah:

- 1) Usaha fisik dan mental yang dilakukan oleh manusia sama halnya bermain atau istirahat.
- 2) Rata-rata manusia bersedia belajar dalam kondisi yang layak, tidak hanya menerima tetapi mencari tanggung jawab.

- 3) Ada kemampuan yang besar dalam kecerdikan, kualitas dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh pegawai.
- 4) Pengendalian dari luar hukuman bukan satu-satunya cara untuk mengarahkan tercapainya tujuan organisasi.

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

**Tabel 4.1 Asumsi-asumsi Teori X dan Teori Y dari McGregor mengenai sifat-sifat orang.**

Asumsi-Asumsi Teori X	Asumsi-Asumsi Teori Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rata-rata pembawaan ma nusia untuk tidak menyukai pekerjaan dan akan meng hindarinya bila mungkin.</li> <li>- Karena karakteristik tidak menyukai kerja orang tersebut, sebagian besar orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan, dan diancam dengan hukuman agar me- reka melakukan usaha yang memadai untuk mencapai tujuan organisasional.</li> <li>- Rata-rata manusia lebih me-nyukai diarahkan, ingin menghindari tanggungjawab, mempunyai ambisi relatif kecil, dah menginginkan jaminim keamanan diatas segalanya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penggunaan usaha fisik dan mental dalam bekerja adalah kodrat manusia sebagaimana bermain dan istirahat.</li> <li>- Orang-orang akan melakukan mengendaliail diri dan pengarahannya untuk mencapai tujuan yang telah disetujui</li> <li>- Konlitmen pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berkaitan dengan prestasi mereka.</li> <li>- Rata-rata orang dalam kondisi layak, bela jar tidak hanya untuk mencari tanggung jawab, tetapi juga menerima tanggung jawab kapasitas untuk melakukan imajinasi, kecerdikan dan kreativitas dalam penyelesaian masalah-masalah organisasional yang secara luas menyebar pada seluruh karyawan</li> </ul>

Teori Z adalah dimensi efektivitas yang secara tidak langsung menyatakan bahwa manajer yang menggunakan asumsi Teori X maupun Teori Y ketika berhubungan dengan orang-orang akan bisa berhasil, tergantung pada situasi yang mereka hadapi. Dasar pemikiran penggunaan Teori Y dan bukannya Teori X pada

sebagian besar situasi adalah aktivitas manajerial yang mencerminkan asumsi Teori Y umumnya akan lebih berhasil dalam memenuhi kebutuhan kemanusiaan dari sebagian besar anggota organisasi daripada aktivitas manajemen yang mencerminkan asumsi Teori X. Oleh karena itu, aktivitas manajemen yang didasarkan pada asumsi Teori Y umumnya akan lebih berhasil didalam memotivasi anggota organisasi dibandingkan aktivitas manajemen yang didasarkan asumsi Teori X.

### c. Rancangan Pekerjaan

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

#### 1) Strategi Rancangan Pekerjaan awal;

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

Mungkin usaha awal untuk mengatasi kebosanan pekerjaan ini adalah rotasi pekerjaan. Rotasi pekerjaan (job rotation) adalah memindahkan individu-individu dari satu pekerjaan kepekerjaan yang tidak membutuhkan individu individu untuk melaksanakan hanya satu pekerjaan sederhana dan terspesialisasi saja dalam jangka panjang. Contohnya, seorang pegawai taman tidak hanya menggerakkan mesin pemotong rumput saja, tetapi juga berpindali keaktivitas lainnya seperti menata taman, menyapu, dll. Walaupun program rotasi pekerjaan diketahui meningkatkan kemampuan mendapatkan keuntungan dan perusahaan, program tersebut tidak efektif karena dalam jangka panjang individu-individu tersebut akan menjadi bosun dengan semua pekerjaan dimnana mereka dirotasi. Program rotasi pekerjaan biasanya efektif di dalam mencapai tujuan lainnya, seperti tujuan pelatihan di dalam memberikan bagaimana berbagai unit organisasi berfungsi.

Penambahan pekerjaan (job enlargement) adalah strategi lain yang dikembangkan untuk mengatasi

kebosanan terhadap pekerjaan yang lebih sederhana dan terspesialisasi. Penambahan pekerjaan menyatakan bahwa pekerjaan akan lebih memuaskan jika sejumlah operasi yang dilaksanakan oleh individu individu menjadi meningkat.

## 2) Strategi Rancangan Pekerjaan Paling Akhir

Sejumlah strategi rancangan pekerjaan paling akhir telah dikembangkan sejak pengembangan program rotasi kerja dan pengayaan kerja. Dua dari strategi paling akhir tersebut adalah (a) pengayaan kerja (job enrichment) dan (b) jam kerja fleksibel (flexitime).

### (a) Pengayaan kerja

Frederick Herzberg menyimpulkan dari risetnya bahwa tingkat kepuasan dan tingkat ketidak puasan yang dirasakan oleh anggota organisasi sebagai hasil melaksanakan semua pekerjaan adalah dua variabel berbeda yang di tentukan oleh dua perangkat bagian. dua bagian yang mempengaruhi tingkat kepuasan pekerjaan dinamakan faktor motivasi atau motivator sementara bagian yang mempengaruhi ketidak puasan kerja adalah faktor pemeliharaan. Faktor pemeliharaan berhubungan dengan lingkungan kerja, sementara faktor motivasi berhubungan dengan kerja itu sendiri.

Bagian-bagian yang membentuk faktor motivasi dan pemeliharaan Hertzberg, disajikan pada tabel di bawah:

**Tabel 4.2. Faktor-faktor higienis dan motivator dari Hertzberg.**

No	Ketidak puasan Faktor-faktor Higienis atau Pemeliharaan	No	Kepuasan Faktor-faktor Motivasi
1.	Kebijaksanaan dan administrasi persahaan	1.	Kesempatan untuk berprestasi
2.	Pengawasan (penyeliaan)	2.	Kesempatan untuk mendapat pengakuan
2.	Ilubungan dengan penyelia	3.	Kerja itu sendiri
4.	Hubungan dengan rekan kerja sebaya	4.	Tanggung jawab
5.	Kondisi kerja	5.	Kemajuan dan pcingkatan

6.	Penggajian	6.	Pertumbuhan pribadi
7.	Hubungan dengan bawahan-bawahan		

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

Proses pembentukan motivator kedalam situasi kerja dinamakan pengayaan kerja. Anggota organisasi paling produktif terlibat dalam situasi kerja yang dikarakteristikan dengan faktor higienis dan motivasi yang menguntungkan. Masing-masing hirarki kebutuhan Maslow yang menguntungkan faktor higienis dan motivasi bisa memenuhi kedua tipe faktor tersebut bisa ditunjukkan pada gambar 4.5.

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





### Gambar 4.3.

Kebutuhan pada hirarki kebutuhan Maslow yang umumnya terpenuhi oleh faktor higienis dan faktor motivasi.

### 3. Jam kerja Fleksibel ( Flexitime)

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

Tujuan utama dari inovasi penjadwalan adalah bukanlah untuk mengurangi jam kerja total selama mana anggota organisasi melaksanakan pekerjaannya tetapi memberikan keleluasaan yang lebih besar kepada pekerja dalam tiap waktu yang tepat dimana mereka harus melakukan pekerjaan mereka. Tujuan utama dari program jam kerja fleksibel adalah bahwa program tersebut memungkinkan pekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam waktu empat puluh delapan jam per minggu kerja yang mereka rencanakan sendiri.

### 4. Modifikasi Perilaku

Strategi keempat yang bisa digunakan untuk memotivasi anggota organisasi didasarkan pada konsep yang dikenal sebagai modifikasi perilaku. Modifikasi perilaku dipusatkan pada pendorongan perilaku yang sesuai sebagai hasil dan konsekuensi perilaku tersebut. Perilaku yang diberikan penghargaan cenderung diulangi, sementara perilaku yang diberikan hukuman cenderung akan lenyap. Walaupun program modifikasi perilaku biasanya melibatkan hukuman dan penghargaan, penghargaan umumnya lebih ditekankan karena penghargaan biasanya dipandang mempunyai pengaruh lebih efektif pada perilaku dibandingkan hukuman.

Teori modifikasi perilaku menyatakan bahwa jika seorang wirausahawan ingin memodifikasi perilaku bawahan, dia harus menjamin bahwa konsekuensi yang diinginkan terjadi sebagai akibat perilaku tersebut. Contoh, jika suatu aktivitas tertentu seperti karyawan tiba tepat pada waktunya secara positif dikuatkan, atau diberi penghargaan, probabilitas bahwa para karyawan akan tiba pada waktunya dengan frekuensi yang tinggi akan meningkat. Menurut modifikasi perilaku, penguatan positif dan penguatan negatif, keduanya adalah penghargaan

yang meningkatkan kemungkinan bahwa perilaku akan terus berkelanjutan. Penguatan positif (positif enforcement) adalah konsekuensi yang diinginkan dari perilaku, sementara

Penguatan negatif (negatif enforcement), adalah hilangnya konsekuensi yang tidak diinginkan dari perilaku hukuman adalah penyajian dari konsekuensi perilaku yang tidak diinginkan dan/atau hilangnya konsekuensi perilaku yang diinginkan yang menurunkan kemungkinan perilaku tersebut berkelanjutan. Memperluas contoh yang sudah ada, seorang wirausahawan bisa menggiatkan karyawan yang tiba terlambat ketempat kerja dengan (1) memberikan konsekuensi yang tidak diinginkan pada karyawan dengan misalnya teguran verbal; dan/atau (2) menghilangkan beberapa konsekuensi yang diharapkan dan gaji atau upah dengan menolak membayar upah karyawan dengan sejumlah waktu dimana mereka terlambat. Walaupun hukuman ini dengan cepat mungkin menyebabkan karyawan datang tepat pada waktunya, hal ini mungkin disertai dengan akibat yang tidak diinginkan seperti perputaran karyawan dan kemangkiran, jika ditekan oleh wirausahawan dalam jangka panjang.

Hal lain yang bisa membuat program modifikasi perilaku berhasil termasuk juga (1) memberikan tingkat penghargaan yang berbeda pada karyawan yang berbeda tergantung pada kualitas hasil kerja mereka, (2) memberitahukan karyawan apa yang mereka lakukan adalah salah. (3) menghukum karyawan secara pribadi sehingga tidak memermalukannya di depan orang lain, dan (4) senantiasa memberikan penghargaan dan hukuman untuk menekankan bahwa manajemen serius mengenai usaha modifikasi perilaku.

#### **D. Hubungan Konsep Diri dan Motivasi dalam Manajemen Kewirausahaan**

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

1. Dalam hal ini konsep diri memiliki peran yang sangat penting bagi wirausahawan untuk menyelesaikan tugasnya, dalam membentuk suatu penguatan dari dalam diri yang berguna untuk mengatasi sedikit banyaknya kesulitan ataupun hambatan yang dihadapinya pada saat menyelesaikan tugasnya, sebab setiap orang akan bertindak laku sedapat mungkin sesuai dengan konsep dirinya. Konsep diri adalah bagian dari medan fenomena yang terdifferensiasikan menjadi beberapa pola pengamatan dan penilaian sadar "I" dan "Me

- ”. Kesadaran ini disebabkan oleh tingkah laku apa yang akan dikerjakan (Roger dalam Hjelle, 1992). Menurut Hurlock (dalam Fauzan, L dan Hidayah, N, 1992) dasar pengembangan konsep diri sendiri diperoleh anak melalui hubungannya dengan orang tua. Pernyataan-pernyataan orang tua dan anggota keluarganya yang lain, yang bersifat pujian atau celaan, menyumbang perkembangan konsep diri anak. Dari konsep dasar itu anak akan mengembangkan lebih lanjut konsep dirinya. Hubungan anak dengan orang di luar keluarganya memberikan pengalaman sosial yang baru dan mempengaruhi konsep diri anak. Sebagian konsep diri yang diperoleh dari interaksinya dalam keluarga mungkin dimantapkan dan sebagian diubah.
2. Konsep diri setiap wirausahawan mungkin positif, mungkin pula negatif. Dengan konsep diri positif maka lebih besar kemungkinannya wirausahawan akan memperoleh cara-cara penyesuaian diri yang baik sebab konsep diri yang positif akan membuat wirausahawan memiliki kepercayaan diri, tingkat penghargaan diri yang tinggi, rendahnya perasaan inferior, kemampuan melihat diri secara realistis dengan demikian maka wirausahawan cenderung untuk memiliki motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan tugasnya. Sebaliknya, individu yang memiliki konsep diri negatif secara sadar maupun tidak sadar akan mengarahkan kepada penyesuaian diri yang buruk, ia banyak mengalami perasaan tidak menentu, tidak memadai, inferior dan sering menggunakan bentuk-bentuk mekanisme pertahanan ego sehingga motivasi dalam dirinya sering tidak menentu pula dengan demikian maka motivasi untuk menyelesaikan tugasnya/tugas-tugas yang lain juga tergolong rendah (Hurlock dalam Fauzan dan Hidayah, N., 1992).
  3. Konsep diri memainkan suatu peranan penting dalam menentukan tingkah laku seseorang, yaitu jika seseorang memiliki konsep diri yang positif maka perilaku terhadap tugas yang diterimanya juga positif dan sebaliknya jika konsep dirinya negatif maka perilaku terhadap tugas yang diterimanya juga negatif. Penelitian Menurut Schmuck dan schmuck (dalam Hidayat, 2000) bahwa konsep diri tentang kemampuan akademik maupun profesional (wirausahawan) akan memberi pengaruh yang kuat terhadap performa (kinerja) akademik profesional wirausahawan tersebut, dengan kata lain bahwa baik atau tidaknya performance akademik profesional seorang wirausahawan saat menyelesaikan tugas-tugas yang diterimanya akan bergantung pada bagaimana pandangan dan penilaian terhadap kemampuan akademik profesional wirausahawan itu sendiri.
  4. Konsep diri wirausahawan satu dengan lain tentunya tidak sama. Hal ini dipengaruhi oleh hasil belajar dan pengalaman yang diterima sebelumnya. Robbins (1984), mengatakan bahwa variabel yang mempengaruhi

tingkah laku manusia adalah motivasi (motivation), konsep diri (self concept) dan belajar (learning). Ketiga variabel itu saling berkaitan antara aspek satu dengan aspek yang lainnya. Pada kenyataannya jika seseorang memiliki konsep diri yang positif maka ia juga cenderung memiliki motivasi yang tinggi pula. Menurut Fauzan (1991) Motivasi adalah kondisi psikologis yang mempunyai kekuatan mendorong manusia untuk melakukan suatu aktivitas guna mencapai suatu tujuan.

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

Yelon dan Weinster (dalam Hidayat, 2000) mengemukakan bahwa perilaku merupakan penampilan luar dari konsep diri. Nilai-nilai yang dianut oleh masing-masing wirausahawan akan mempengaruhi motivasinya, nilai-nilai yang diperoleh melalui proses belajar baik dari keluarga, lingkungan sosial masyarakat dan lingkungan budaya tempat dimana ia hidup dan berkembang. Dengan demikian tinggi atau rendahnya motivasi wirausahawan dalam menyelesaikan tugasnya tergantung pada bagaimana mereka mempersepsi nilai-nilai yang dianutnya. Semakin tepat persepsi mereka tentang nilai-nilai diri dapat diramalkan semakin tinggi pula motivasi mereka. Hal ini sesuai dengan pendapat Rokeach (1973) yang menyatakan bahwa persepsi yang baik dari seseorang tentang nilai-nilai yang dianutnya dapat dijadikan acuan untuk menyeleksi dan mengembangkan perilakunya. Bahkan persepsinya tersebut dapat menjadi daya dorong yang ampuh untuk menumbuh kembangkan semangat hidupnya, termasuk di dalamnya adalah motivasi berprestasi (Yvon, 1997).

Mengingat apa dikerjakan oleh wirausahawan sebagian besar tergantung pada apa yang sedang

memotivasinya maka dalam hal ini sebaiknya wirausahawan lebih menyadari konsep dirinya sehingga jika dia memiliki konsep diri yang positif maka diharapkan untuk dikembangkan, sebaliknya jika seorang wirausahawan memiliki konsep diri yang negatif maka diharapkan untuk dapat memperbaikinya sehingga seorang wirausahawan dapat menyelesaikan semua tugas-tugas yang diterima dengan sebaik baiknya.

Houston (dalam Hidayat, 2000) dalam penelitiannya juga mengatakan bahwa motivasi pada seseorang sangat dipengaruhi oleh konsep dirinya. Pandangan atau penilaian seseorang terhadap dirinya dapat dijadikan bahan untuk memprediksi motivasinya.

### **PENUNTUP**

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

Dengan kata lain bahwa semakin baik seseorang wirausahawan dalam memahami dan memandang kemampuan yang dimilikinya akan semakin dapat diprediksi motivasinya yang tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diterimanya. Berdasarkan kenyataan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa konsep diri dan motivasi yang memainkan peran penting dalam tingkah laku yang ditampilkan seseorang, sehingga dapat disimpulkan pula bahwa konsep diri dan motivasi yang dimiliki oleh wirausahawan mempunyai pengaruh besar dalam proses menyelesaikan tugasnya, meski konsep diri dan motivasi antara wirausahawan satu dengan lainnya berbeda.

## BAHAN BACAAN

1. Handoko, Hani T, Dr. MBA dan Reksohadiprodjo Sukanto, Dr. M.Com.1996. *Organisasi Perusahaan*. Edisi kedua Yogyakarta. BPFE.
2. M. Manullang & Marihot Manullang (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Penerbit BPFE, Yogyakarta
3. Malayu S. P. Hasibuan (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta
4. Sri Handayani (2001). “*Pengaruh Komputer Mikro Terhadap Kinerja dan Kepuasan Akuntan Publik*”, Tesis S2 UGM, Yogyakarta.
5. Wahjosumidjo. (2002) *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
6. Wayne R. Pace & Don F. Fcmles. 2000. *Komunikasi Organisasi*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
7. Latif, Daviz A, 2007, *Model for Teaching The Management Skills Component of Managerial Effectiveness to Pharmacy Student*, Riview,
8. Pearce Il J.A., and Robinson Jr. R.B., 2007, *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control*, 10th ed. McGraw-Hill.
9. Robbins, S.P and Coulter, M. 2005, *Management*, 8<sup>th</sup> ed. International Edition.
10. Sunyoto, Danang, 2010, “*Uji Khi Kuadrat & Regresi Untuk Penelitian*”, Edisi Pertama, Cetakan Pert ama, Yogyakarta: Graha Ilmu,

## TUGAS MAHASISWA

1. Menganalisis dan mengabtraksikan Motivasi dalam Kewirausahaan, yaitu:
  - Konsep Dasar Motivasi
  - Jenis Model dan Teori Motivasi Kebutuhan Manusia
  - Teknik dan Strategi Memotivasi Anggota-anggota Organisasi
  - Hubungan Konsep Diri dan Motivasi dalam Manajemen Kewirausahaan
2. Menemkan Nilai dari poin penting dari kajian di atas. Tulis dalam Summary maksimal 10 kalimat.
3. Batasi Penulisan, di CK maksimal 500 Kata (Word Count). Dan jadikan Portofolio.

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Hari/Tanggal : \_\_\_\_\_  
 Mata Kuliah : \_\_\_\_\_  
 Metode : \_\_\_\_\_  
 Oleh : \_\_\_\_\_ NIM : \_\_\_\_\_  
 JAT/KE : \_\_\_\_\_



→ Isi /Aplod Foto Resmi Mu

→ Isi Identitas MK & Individu

**Resensi Rangkuman:**

**A** Esensi/isi Sub Materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**B** Esensi/isi Sub Materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**C** Esensi/isi Sub Materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**D** Esensi/isi Sub Materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

summary:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket:  
Penulisan maksimal 500 Kata

Isi /aplod Foto Individu

**Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:**

Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

4. Dari CK tersebut dibuat Poster untuk diresentasikan.

# Part: 5

## Mengembangkan Kreatif dan Inovatif

*Untuk Menemukan dan Menerapkan cara Baru*

- 1.
- 2.

### **KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan:

1. Mengetahui dan memahami; konsep dasar Mengembangkan Kreatif dan Inovatif
2. Mempraktekan; nilai-nilai konsep konsep Mengembangkan Kreatif dan Inovatif
3. Menerapkan; konsep Mengembangkan Kreatif dan Inovatif dalam Pengembangan Manejemen Kewirausahaan Pendidikan

### **POKOK BAHASAN**

1. Kosep Dasar Pengembangan Kreatif dan Inovatif
2. Strategi Pengembangan Kreatifitas
3. Mengembangkan Inovatif
4. Hubungan Kreatif dengan Inovatif



## **POKOK BAHASAN**

### **A. Kosep Dasar Pengembangan Kreatif dan Inovatif**

Perbedaan antara orang yang sukses dengan orang yang gagal letaknya di bidang rohani. Apa yang biasa orang pikirkan, oleh seseorang menentukan apa yang akan dicapainya. Ini berlaku di lapangan niaga maupun lapangan-lapangan lain. Jika seseorang dapat berpikir dengan cerdas dan kreatif, maka orang tersebut akan mendapat hasil-hasil tertentu. Jika pikiran-pikirannya tidak menentu dan tidak diarahkan kepada suatu tujuan tertentu, maka hasilnya pun akan mengecewakan.

Bandingkanlah kalau ada dua orang Wirausaha. Yang satu sibuk dan gelisah, namun tidak menghasilkan sesuatu yang penting. Hal ini karena pikiran-pikiran dan gagasan-gagasannya tidak dipersiapkan dan tidak dipikirkan dengan serius. Yang lain melaksanakan pekerjaannya sehari-hari dengan tenang dan tertib, memperhatikan setiap bagian, menjatuhkan keputusan dengan tepat, maka setiap hari akan dapat hasil yang baik.

Kekuatan yang dimiliki oleh setiap manusia yang sering disebut dengan daya khayal, melalui daya khayal inilah manusia dapat mencapai kemauan yang tinggi dan kesanggupannya dalam menemukan segala hal. Daya khayal dapat dibedakan menjadi 2, yaitu daya khayal sintesis dan daya khayal kreatif. Daya khayal sintesis adalah untuk tidak menciptakan hal yang baru, tetapi membentuk dan menyusun yang lama dalam bentuk kombinasi baru. Sedangkan daya khayal kreatif adalah menciptakan hal-hal baru terutama apabila daya khayal sintesis tidak bisa bekerja dalam memecahkan suatu masalah.

Melalui daya khayal kreatif ini alam pikiran manusia yang terbatas dapat berhubungan langsung dengan alam pikiran halusnya. Barangkali alam pikiran inilah yang menyalurkan inspirasi atau ilham dan menyampaikan gagasan baru sebagai hasilnya menjadi alat bagi manusia untuk menyesuaikan getaran dalam dirinya dengan getaran dalam diri orang lain. Daya khayal biasanya bekerja secara otomatis dan hanya bekerja jika alam pikiran yang sadar bergerak dengan kecepatan yang luar biasa seperti mendapatkan dorongan dari suatu emosi yang ditimbulkan oleh keinginan yang kuat. Dalam hubungan ini, berpikir kreatifnya seorang wirausaha dapat merombak dan kemudian mendorongnya dalam pengembangan lingkungan menjadi berhasil.

Pemikiran kreatif dan pengembangan ide memang tidak mudah. Contoh sederhana tadi terjadi dalam waktu



yang tak terduga. Mengalir seperti air.

Kesulitan dan kemelut yang terjadi dalam kehidupan manusia janganlah kita anggap sebagai rintangan untuk maju di dalam berwirausaha. Hadapilah hidup ini dengan penuh keyakinan. Apabila kita berhadapan dengan keadaan buruk, janganlah kita marah, berputus asa atau kecewa. Keyakinan, ketabahan, dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa harus kita miliki dan kita tanamkan dalam diri kita sendiri.

Kegagalan dan kegelapan yang menyelimuti, yang menjadikan pandangan hidup menjadi suram, harus kita ubah menjadi lebih cerah, produktif, dan penuh kreatif. Cara berpikir positif mengarahkan pada hal-hal yang baik, dan sesuatu yang buruk itu harus dipandang sebagai pengalaman dan guru yang terbaik. Cara berpikir yang demikian itu bisa dikatakan cara berpikir kreatif dan produktif.

Manusia wirausaha memiliki jiwa mandiri, hal ini didukung oleh cara-cara berpikirnya yang kreatif. Pemikiran kreatif itu sendiri didukung oleh dua hal yaitu pengerahan daya imajinasi dan proses berpikir ilmiah. Dengan pemikiran yang kreatif kita bisa memecahkan berbagai macam permasalahan.

Kreatifitas dapat dikembangkan melalui peningkatan jumlah dan ragam masukan ke otak, terutama tentang hal yang baru, dengan memanfaatkan daya ingat, daya khayal dan daya serap dari otak akan dapat ditumbuhkan berbagai ide baru menuju Kreatifitas.

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

Kreatifitas merupakan sebuah proses yang dapat dikembangkan dan ditingkatkan. Namun, kemampuan ini berbeda dari satu orang terhadap orang lainnya. Kemampuan dan bakat merupakan dasarnya, tetapi pengetahuan dari lingkungannya dapat juga mempengaruhi Kreatifitas seseorang. Selama ini ada anggapan yang salah mengenai orang yang kreatif. Ada yang mengatakan hanya orang jenius/pintar saja yang memiliki Kreatifitas. Kreatifitas bukanlah suatu bakat misterius yang diperuntukkan hanya bagi segelintir orang. Mengingat Kreatifitas merupakan suatu cara pandang yang sering kali justru dilakukan secara tidak logis. Proses ini melibatkan hubungan antarbanyak hal di mana orang lain kadang-kadang tidak atau belum

memikirkannya.

## 1. Pengertian Kreatifitas

Secara sederhana, yang dimaksud dengan Kreatifitas dalam hal ini adalah menghadirkan suatu gagasan baru. Kreatifitas itu merupakan sebuah proses yang dapat dikembangkan dan ditingkatkan. Anda harus mengetahui bahwa Kreatifitas tiap-tiap orang berbeda-beda, kemampuan seseorang dalam bakat, pengetahuan, dan lingkungan juga dapat mempengaruhi Kreatifitas. Kreatifitas merupakan sumber yang penting dari kekuatan persaingan karena adanya perubahan lingkungan.

Zimmerer dkk. (2009) mendefinisikan kreatifitas adalah kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan untuk menemukan cara-cara baru dalam melihat masalah dan peluang. Inovasi adalah kemampuan untuk menerapkan solusi kreatif terhadap masalah dan peluang untuk meningkatkan atau untuk memperkaya kehidupan orang-orang.

Pendapat lain menyebutkan Kreatifitas itu adalah kemampuan untuk menciptakan suatu produk baru ini: (1) Kreatifitas adalah kemampuan untuk membuat kombinasi-kombinasi atau melihat hubungan-hubungan baru antara unsur, data, variabel, yang sudah ada sebelumnya. (2) Kreatifitas adalah kemampuan seseorang untuk melahirkan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata yang relatif berbeda dengan apa yang telah ada sebelumnya. Conny Semiawan (1984).

Dalam mengelola usaha, keberhasilan seorang wirausaha terletak pada sikap dan kemampuan berusaha, serta memiliki semangat kerja yang tinggi. Sedangkan semangat atau etos kerja yang tinggi seorang wirausaha itu terletak pada Kreatifitas dan rasa percaya pada diri sendiri untuk maju dalam berwirausaha. Seorang wirausaha yang kreatif dapat menciptakan hal-hal yang baru untuk mengembangkan usahanya. Kreatifitas dapat menyalurkan inspirasi dan ilham terhadap gagasangagasan baru untuk kemajuan dalam bidang usahanya. Kita tidak mungkin memiliki gambaran yang lengkap mengenai masa depan, tetapi tindakan kita akan memiliki konsekuensi di masa depan. Oleh karena itulah, kita memerlukan pemikiran yang kreatif yang membantu untuk melihat konsekuensi dari tindakan serta untuk memberikan alternatif tindakan. Pemikiran kreatif berhubungan secara langsung dengan penambahan nilai, penciptaan nilai, serta penemuan peluang

bisnis.

## 2. Pola Pemikiran dan Ciri-ciri Kreatif

Pola pemikiran kreatif juga dibutuhkan untuk menggambarkan keadaan masa depan, di mana seorang wirausaha akan beroperasi, juga akan memberikan gambaran yang tidak dapat dihasilkan oleh eksplorasi terhadap trend masa kini.

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

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

- a. Sensitif terhadap masalah-masalah,
- b. Mampu menghasilkan sejumlah ide besar,
- c. Fleksibel,
- d. Keaslian,
- e. Mau mendengarkan perasaan,
- f. Keterbukaan pada gejala bawah sadar,
- g. Mempunyai motivasi,
- h. Bebas dari rasa takut gagal,
- i. Mampu berkonsentrasi, dan
- j. Mempunyai kemampuan memilih.

Seorang wirausaha yang memiliki daya pengembangan Kreatifitas yang tinggi akan dapat merombak dan mendorongnya di dalam pengembangan lingkungan usahanya menjadi berhasil. Karena dengan Kreatifitas seorang wirausaha dapat

- a. Meningkatkan efisiensi kerja,

- b. Meningkatkan inisiatif,
- c. Meningkatkan penampilan,
- d. Meningkatkan mutu produk, dan
- e. Meningkatkan keuntungan.

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

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

- a. Informasi tentang kepribadian dan kemampuannya,
- b. Peluang pasar,
- c. Peluang usaha yang menguntungkan perusahaan,
- d. Pemasok barang,
- e. Kebutuhan dan keinginan konsumen terhadap produk,
- f. Persaingan dalam dunia usaha, dan
- g. Lingkungan usaha yang dihadapinya dan lain-lain.

Bagi kalangan wirausaha, tingkat Kreatifitas akan sangat menunjang dalam kemajuan bisnis. Dalam lingkungan bisnis global, dimana perubahan begitu cepat, organisasi dipaksa membutuhkan orang-orang kreatif yang dapat mengantisipasi dan tanggap terhadap perubahan.

Oleh karena itu, Kreatifitas sebenarnya merupakan sebuah proses yang dapat dikembangkan dan ditingkatkan. Kreatifitas seorang wirausaha dapat juga dipengaruhi oleh bakat, kemampuan, dan ilmu pengetahuan. Begitu juga pengalaman seorang wirausaha juga merupakan guru yang berharga untuk memicu Kreatifitas keberhasilan dalam per-usahaan. Seorang wirausaha dikatakan kreatif apabila mempunyai kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru atau mengadakan se-suatu yang belum ada.

### 3. Keterampilan Berpikir Kreatif

Seharusnya setiap manusia wirausaha memiliki jiwa *interpreneurship*, hal ini didukung oleh cara-cara berpikirnya yang kreatif. Pemikiran kreatif itu sendiri didukung oleh dua hal, yaitu pengerahan daya imajinasi dan proses berpikir ilmiah. Dengan pemikiran yang kreatif kita bisa memecahkan berbagai macam permasalahan.

Manusia yang pesimis menganggap hidup ini hanya dipenuhi oleh penderitaan dan masalah yang sulit diatasi, sedangkan manusia yang optimis memandang bahwa hidup ini penuh dengan kesempatan dan kemungkinan untuk maju dan berhasil dalam hidup. Manusia yang optimis mempunyai daya imajinasi yang positif yang dapat menolong pemikiran yang kreatif. Keinginan, angan-angan, cita-cita, tujuan hidup, masalah kehidupan, perbintangan, nasib, takdir, ataupun segala pengalaman diri kita selama hidup ini dapat merangsang jiwa kita untuk berpikir kreatif. Untuk itu kita hendaknya memiliki daya cipta yang dinamis. Kita harus senantiasa sadar dan waspada terhadap segala yang terjadi di sekitar kita dan meng-ambil manfaat dari setiap peristiwa. Ada beberapa hambatan mental yang dapat mengurangi daya imajinasi kita diantaranya:

- a. Pandangan hidup yang sempit,
- b. Kepercayaan terhadap takhayul,
- c. Keputusan,
- d. Kurangnya kepercayaan pada diri sendiri,
- e. Kesombongan,
- f. Kedengkian dan iri hati,
- g. Kebodohan, dan
- h. Kekhawatiran akan kegagalan.

Menurut Kao (1989), ada beberapa hal yang dapat merintangikan atau menghambat pemikiran Kreatifitas dilihat dari perilaku seorang wirausaha adalah sebagai berikut :

- a. Mengagungkan tradisi dan budaya yang dibuat,
- b. Memperkecil ketersediaan sumber-sumber yang dibutuhkan,
- c. Lebih menekankan pada perilaku struktur birokrasi,

- d. Menekankan pada nilai yang menghalangi pengambilan resiko,
- e. Lebih menyukai spesialisasi,
- f. Komunikasi yang lemah,
- g. Mematikan sesuatu contoh,
- h. Sistem pengendalian yang kuat atau tidak lentur,
- i. Menekankan denda atau hukuman atas kegagalan atau kesalahan,
- j. Mengawasi aktivitas Kreatifitas, dan
- k. Menekankan batas waktu.

Untuk menghindari hal-hal di atas, kita harus membuang se-jauh mungkin setiap hambatan mental yang mengganggu proses berpikir kita. Daya imajinasi baru mempunyai arti bagi hidup kita apabila bercampur dan bekerjasama dengan daya pikiran kita. Pikiran kita dapat berakibat dua hal, mungkin menolong mungkin juga menghambat usaha kita.

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

- a. Merumuskan atau mengenang tujuan, keinginan, dan kebutuhan baik bagi diri sendiri maupun bagi pihak lain.
- b. Merumuskan atau mengenang permasalahan yang berhubungan dengan usaha untuk mencapai atau memenuhi tujuan, keinginan dan kebutuhan di atas.
- c. Menghimpun atau mengenang fakta-fakta obyektif yang berhubungan dengan obyek yang sedang kita pikirkan.
- d. Mengolah fakta-fakta itu dengan pola berpikir tertentu, baik secara induktif ataupun deduktif, atau mencari hubungan antar fakta sehingga ditemukan berbagai alternatif.
- e. Memilih alternatif yang dirasa paling tepat.
- f. Menguji alternative itu dengan mempertimbangkan hukum sebab akibat sehingga ditemukan manfaat alternatif itu bagi kehidupan.



- g. Menemukan dan meyakini gagasan.
- h. Mencetuskan gagasan itu, baik secara lisan maupun tertulis.

Kalau kita perhatikan proses berpikir yang digambarkan di atas, ternyata berpikir ilmiah itu masih melibatkan fungsi-fungsi kejiwaan yang lain, misalnya keinginan, perasaan, kemauan, imajinasi, ingatan dan perhatian. Oleh karena itu, pemikiran kreatif harus ditunjang oleh suatu kepribadian yang kuat.

Sukses Wirausaha dapat diidentifikasi berdasarkan ide-ide yang mungkin dapat dikerjakan dan memiliki kemampuan untuk melaksanakannya. Para Wirausaha yang berada pada tingkat teratas dalam tingkat organisasi mempunyai kemampuan untuk merumuskan dan menerapkan ide-ide kreatif. Para Wirausaha yang sangat kreatif biasanya menjadi tokoh dalam dunia usaha.

Menurut Solomom dan Winslow (1988) ada beberapa ciri Wirausaha kreatif, diantaranya adalah sebagai berikut:

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

#### **4. Melatih Pemikiran Kreatif melalui Kegiatan**

Berikut ini ada beberapa contoh untuk melatih pemikiran kreatifitas melalui kegiatan yang lebih jelas dan dapat





dilakukan seorang mahasiswa/mahasiswi atau calon wirausaha baik kampus maupun di lapangan usaha yang sudah ada. Menurut; H. Ating Tedjasutisna (2004), adalah sebagai berikut:

- a. Seorang mahasiswa membuat bungkus kado yang menarik dengan penuh hiasan baru dan model baru.
- b. Seorang mahasiswi di kampus membuat kejutan dengan membuat kue atau masakan dengan resep baru sebagai hasil eksperimen nya.
- c. Mahasiswa membuat guntingan kertas untuk dijadikan hiasan, misalnya seekor burung, layangan, sebuah topi, perahu, pesawat terbang, sebuah rumah, dan lain-lain.
- d. Di laboratorium komputer seorang mahasiswi mencoba berbagai penelitian dan eksperimen.
- e. Seorang mahasiswa menyusun batang korek api menjadi gedung, piramida, mobil, motor, dan sebagainya.
- f. Para mahasiswa membuat sepatu roda yaitu gabungan sepatu dan roda.
- g. Para mahasiswa membuat karangan dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris.
- h. Seorang mahasiswi membuat berbagai bentuk susunan balok yang tadinya belum ia kenal.
- i. Seorang wirausaha di sekolah membuat berbagai kreasi dalam kegiatan usaha, seperti membuat susunan barang, pengaturan rak pajangan, membuat promosi, dan lain sebagainya.
- j. Seorang wirausaha membuat patung burung garuda dari kayu bekas atau kayu yang sudah tidak terpakai lagi.

Jika proses kreatif terus dilatih secara kontinu, maka diharapkan para wirausaha dapat mencapai sasaran sebagai berikut:

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

Biasanya sedikit kaku jika sudah memasuki sebuah siklus produksi. Dalam situasi seperti ini, gagasan-gagasan baru hanya akan terealisasi jika seorang wirausaha menyediakan waktu khusus untuk menanganinya. Akan tetapi, tentu saja tidak boleh dengan cara merusak jadwal kerja siklus produksi. Dalam bulan-bulan diantara dua siklus produksi, dimana terdapat waktu (reses), seorang wirausaha dapat memanfaatkan waktu tersebut untuk mengembangkan hal-hal yang kreatif. Pada masa reses itulah seorang wirausaha harus tukar



menukar pesan, pendapat, pertemuan, diskusi dan melaksanakan survai dalam bidang pemasaran.

Orang kreatif umumnya suka bekerjasama antara satu dengan yang lainnya. Untuk menciptakan momentum yang positif dan terlibat dalam kancah saling menukar gagasan, ide-ide, maka seorang wirausaha akan terpacu menjadi seorang pemikir, inovasi dan kreatif.

## **B. Strategi Pengembangan Kreatifitas**

### **1. Konsep Strategi Pengembangan Kreatifitas**

Berikut ini adalah hal-hal yang dapat membantu mengembangkan kemampuan pribadi dalam program peningkatan Kreatifitas sebagaimana dikemukakan oleh James L. Adams (1986): (a) mengenali hubungan, (b) mengembangkan perspektif fungsional, (c) gunakan akal, dan (d) hapus perasaan ragu-ragu.

#### **a. Mengenali Hubungan**

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

Untuk membantu meningkatkan Kreatifitas, kita dapat melakukan cara pandang kita yang statis terhadap hubungan orang dan lingkungan yang telah ada. Dari sini kita coba melihat mereka dengan cara pandang yang baru dan berbeda. Orang yang kreatif akan memiliki intuisi tertentu untuk dapat mengembangkan dan mengenali hubungan yang baru dan berbeda dari fenomena tersebut. Hubungan ini nantinya dapat memperlihatkan ide-ide, produk dan jasa yang baru. Sebagai contoh, kita dapat melakukan latihan dengan melihat hubungan antara pasangan-pasangan: suami-istri, kue coklat dan es krim vanili, atlet dan pelatih serta manajer dengan buruh.

#### **b. Kembangkan Perspektif Fungsional**

Kita dapat melihat adanya suatu perspektif yang fungsional dari benda dan orang. Seseorang yang kreatif akan dapat melihat orang lain sebagai alat untuk memenuhi keinginannya dan membantu menyelesaikan suatu pekerjaan. Misalnya, sering secara tidak sadar kita menggunakan pisau dapur untuk memasang paku skrup (-+), gara-gara obeng yang kita cari tidak ketemu. Cara lain, kita harus memulainya dari cara pandang yang nonkonvensional dan dari perspektif yang berbeda. Sebagai contoh, cobalah sebutkan fungsi lain dari sebuah



kursi, buku yang Anda pegang ini, dan lain-lain. Pepatah mengatakan "tidak ada rotan akarpun berguna"

### **c. Gunakan Akal**

Fungsi otak pada bagian yang terpisah antara kiri dan kanan telah dilakukan sejak tahun 1950-an dan tahun 1960-an. Otak bagian kanan dipakai untuk hal-hal seperti analogi, imajinasi, dan lain-lain. Sedangkan otak bagian kiri dipakai untuk kerja-kerja seperti analisis, melakukan pendekatan yang rasional terhadap pemecahan masalah, dan lain-lain. Meski secara fungsi ia berbeda, tetapi dalam kerjanya ia harus saling berhubungan.

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

### **d. Hapus Perasaan Ragu-ragu**

Kebiasaan mental yang membatasi dan menghambat pemikiran kreatif, diantaranya adalah sebagai berikut:

#### **1) Pemikiran Lain,**

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

#### **2) Mencari Selamat,**

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

#### **3) Stereotype, (yakin sudah ada ketentuan)**

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

sebenarnya dapat diraih.

#### **4) Pemikiran Kemungkinan/Probabilitas,**

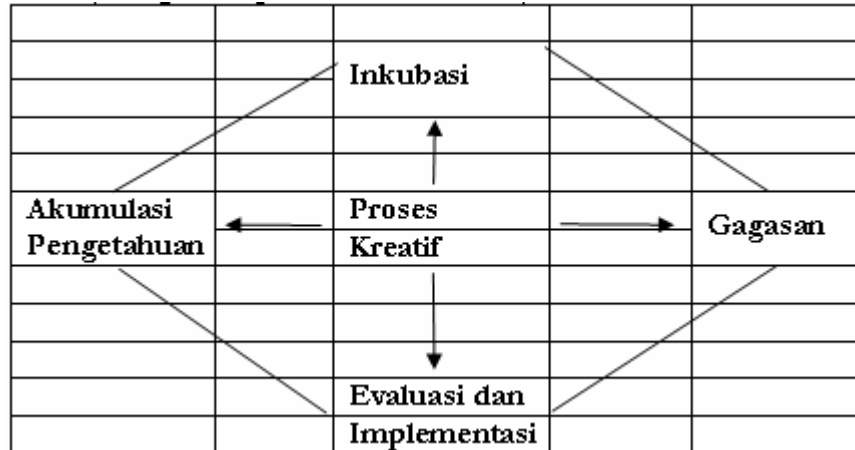
Guna memperoleh keamanan dalam membuat keputusan, seseorang akan cenderung percaya kepada teori kemungkinan. Bila berlebihan, maka hal ini hanya akan menghambat seseorang mencari kesempatan yang hanya akan datang sekali saja dalam hidupnya.

## **2. Tahapan Memacu Kreatifitas**

Untuk memacu Kreatifitas yang tinggi ada 4 tahapan menurut Edward de Bono (1970) dalam proses kreatif, yaitu:

- a. Latar Belakang atau Akumulasi; Pengetahuan Kreasi yang baik biasanya didahului oleh penyelidikan dan pengumpulan informasi. Hal ini meliputi membaca, berbicara dengan orang lain, menghadiri pertemuan profesional dan penyerapan informasi sehubungan dengan masalah yang tengah digeluti. Sebagai tambahan dapat juga menerjuni lahan yang berbeda dengan masalah kita karena hal ini dapat memperluas wawasan dan memberikan sudut pandang yang berbeda-beda.
- b. Proses Inkubasi; Dalam tahap ini seseorang tidak selalu harus terus menerus memikirkan masalah yang tengah dihadapinya, tetapi ia dapat sambil melakukan kegiatan lain, yang biasa, yang sama sekali tidak ada hubungannya dengan masalah. Akan tetapi, ada waktu-waktu tertentu di mana ia harus menyempatkan diri memikirkan masalah ini untuk pemecahannya.
- c. Melahirkan Ide; Ide atau solusi yang seirama ini dicari-cari mulai ditemukan. Terkadang ide muncul pada saat yang tidak ada hubungannya dengan masalah yang ada. Ia bisa muncul tiba-tiba. Di sini ia harus dapat dengan cepat dan tanggap menangkap dan memformulasikan baik ide maupun pemecahan masalah lanjutan dari ide tersebut.
- d. Evaluasi dan Implementasi; Tahap ini merupakan tahap tersulit dalam tahapan-tahapan proses Kreatifitas karena dalam tahap ini seseorang harus lebih serius, disiplin, dan benar-benar berkonsentrasi. wirausahawan yang sukses dapat mengidentifikasi ide-ide yang mungkin dapat dikerjakan dan memiliki kemampuan untuk melaksanakannya. Lebih penting lagi, ia tidak menyerah begitu saja bila menghadapi

hambatan. Bahkan biasanya ia baru akan berhasil mengembangkan ide-ide setelah beberapa kali mencoba. Hal penting lainnya dalam tahapan ini adalah dimana Wirausaha mencoba-coba kembali ide-ide sampai menemukan bentuk akhirnya karena ide yang muncul pada tahap ini, tadi biasanya dalam bentuk yang tidak sempurna. Jadi, masih perlu dimodifikasi dan diuji untuk mendapatkan bentuk yang baku dan matang dari ide tersebut. (lihat gambar pada halaman berikut):



**Gambar 5.1 Proses Sikap Pemikiran Kreatif**

Sumber: Edward de Bono (1970)

### 3. Implementasi Mengembangkan Sikap Kreatif

Banyak diantara kita yang merasa dirinya sangat tidak kreatif, bagaimana juga, dalam lingkungan bisnis global,



di mana perubahan begitu cepat, organisasi dipaksa membutuhkan orang-orang kreatif yang dapat secara efektif mengantisipasi dan tanggap terhadap perubahan.

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

- a. Di dalam berwirausaha, apa yang Anda inginkan?
- b. Bagaimana Anda melakukan usaha tersebut?
- c. Dan bagaimana Anda melakukannya dengan lebih baik?

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

- a. Jenis pertama adalah membuat atau “menciptakan.” Penciptaan merupakan proses membuat sesuatu dari tidak ada menjadi ada.
- b. Jenis yang kedua adalah “menggabungkan atau menyentensiskan” dua hal atau lebih yang sebelumnya tidak saling berhubungan. Kenyataannya, banyak penemuan yang memudahkan kehidupan kita hari ini, seperti telepon, dan modem, diciptakan karena hasil sintesis.
- c. Jenis yang ketiga adalah “memodifikasi” sesuatu yang memang sudah ada. Modifikasi ini berupaya untuk mencari cara-cara untuk membentuk fungsi-fungsi baru, atau menjadikan sesuatu menjadi berbeda penggunaannya oleh orang lain Usaha-usaha melakukan modifikasi produk sebagai hasil dari Ide dan kreativitas.

Dengan berusaha lebih kreatif, Anda akan menjadi lebih sadar akan ide-ide yang lebih produktif. Jika memilih dari jumlah ide-ide yang baik, maka Anda akan lebih siap mengambil resiko yang perlu untuk melaksanakan ide-ide Anda yang kreatif. Jika Anda telah mengembangkan suatu ide yang kreatif, mungkin resiko tertentu akan menyertai pelaksanaannya karena pengambilan resiko dan Kreativitas merupakan dua ciri bagi para Wirausaha.

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

- a. Tentukan apa yang Anda inginkan, seperti mengambil waktu untuk memahami permasalahan sebelum

- mencoba memecahkannya, kumpulkan seluruh fakta dalam benak, dan cobalah identifikasi faktafakta yang paling penting.
- b. Rilek, beberapa teknik rileksasi di antaranya termasuk menjernihkan pikiran, mendengarkan alunan suara yang indah, meditasi, mendengarkan humor dari orang lain, berhenti sejenak memikirkan segala permasalahan untuk kembali kemudian.
  - c. Latihlah otak Anda, aktivitas yang termasuk di dalamnya adalah keluarkanlah semua gagasan tanpa harus menyebutkan pemecahannya terlebih dahulu, latihan berkonsentrasi pada isu tunggal, cobalah memikirkan penyelesaian-penyelesaian unik terhadap masalah masalah pribadi atau masalah-masalah kerja Anda dan latihlah cara menerima kurangnya kendali.
  - d. Mencari cara melakukan sesuatu dengan lebih baik, cara ini melibatkan upaya-upaya orisinal, menjaga keterbukaan pikiran, berpikir dengan cara yang tidak konvensional untuk menggunakan objek dan lingkungan (sebagai contoh bagaimana Anda dapat menggunakan headline surat kabar atau majalah untuk membantu Anda menjadi pemecah masalah yang lebih baik), tundalah menggunakan cara-cara biasa dalam mengerjakan sesuatu dan lain- lain.
  - e. Carilah cara untuk mengatasi masalah, hal ini dapat diikuti dengan mematok waktu untuk fokus pada masalah, mengerjakan rencana, menyusun subtujuan, mengingat kembali masalah-masalah serupa dan bagaimana dahulu Anda memecahkannya, sejauh mungkin menggunakan analogi-analogi, menggunakan strategi pemecahan masalah yang berbeda baik secara verbal, visual, matematis, atau diagram-diagram, percayalah pada intuisi Anda, dan bermainlah dengan gagasan-gagasan dan pendekatan yang mungkin (dari perspektif yang berbeda).

Menurut pendapat Kao (1989), ada beberapa hal yang dapat menumbuhkan bahkan mengembangkan pemikiran Kreatifitas dilihat dari prilaku seorang wirausaha, sebagai berikut:

- a. Menciptakan struktur organisasi terbuka dan desentralisasi,
- b. Mendukung budaya yang memberi kesempatan atas percobaan,
- c. Menekankan pada peran dari pemegang atau juara,
- d. Tersedianya semua sumber atas sesuatu inisiatif baru,
- e. Mendorong sikap eksperimental,

- f. Berikan kebebasan,
- g. Tanpa bebas waktu,
- h. Memberikan hal-hal yang berhasil,
- i. Hindari mematikan ide-ide baru,
- j. Singkirkan birokrasi dari pengalokasian sumber,
- k. Beri penghargaan atas suatu keberhasilan,
- l. Ciptakan budaya pengambilan resiko,
- m. Kurangi hal-hal yang bersifat administratif,
- n. Memberikan kebebasan untuk melakukan kesalahan,
- o. Komunikasi efektif pada semua tingkatan, dan
- p. Delegasikan tanggung jawab untuk mulai tugas baru.

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

### **a. Menerapkan Pemikiran Kreatifitas**

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

Motivasi atau dorongan untuk mengembangkan bakat-bakat prilaku dan jiwa kewirausahaan baik untuk pemuda ataupun pemudi, masyarakat dapat menggunakan sumber-sumber daya manusia secara efektif dan kreatif. Dalam arti yang luas, kewirausahaan itu merupakan alat atau cara yang merangsang Kreatifitas dan penemuan-penemuan baru untuk menciptakan suatu masyarakat yang lebih baik, serta berorientasi untuk menciptakan dan mendorong pembentukan sikap manusia yang memiliki rasa kemandirian, percaya pada diri



sendiri, berpikir positif, prestatif, berani menanggung resiko dan tanggung jawab.

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

- a. *fluency* (kelancaran), adalah kemampuan untuk menghasilkan banyak gagasan,
- b. *fleksibility* (keluwesan), adalah kemampuan untuk mengemukakan bermacam-macam pemecahan atau pendekatan terhadap masalah,
- c. *originality* (keaslian), adalah kemampuan untuk mencetus gagasan dengan cara asli dan tidak klise,
- d. *elaboration* (penguraian), adalah kemampuan untuk menguraikan sesuatu secara lebih rinci,
- e. *redefinition* (perumusan kembali), adalah kemampuan untuk meninjau suatu persoalan berdasarkan perspektif yang berbeda dengan apa yang sudah diketahui oleh orang banyak,

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

- a. melihat sesuatu dengan cara yang tidak biasa,
- b. Keingintahuan,
- c. Menerima dan menyesuaikan yang kelihatannya berlawanan,
- d. Percaya pada diri sendiri,
- e. Tekun,
- f. Dapat menerima perbedaan,
- g. Keterbukaan pada pengalaman,
- h. Independen dalam pertimbangan, pemikiran, dan tindakan,
- i. Membutuhkan dan menerima otonomi,
- j. Tidak hanya tunduk pada standar dan pengawasan kelompok, dan mau mengambil resiko yang telah diperhitungkan.

Ada tidak adanya pemikiran kreatif dari seseorang perlu diteliti atau diukur. mengukur Kreativitas seseorang dapat dilakukan dengan cara membuat dan memberikan beberapa pertanyaan, sebagai berikut :



- a. Apakah Anda mempunyai pengetahuan dan keterampilan untuk berwirausaha yang kreatif ?
- b. Adakah diantara keluarga Anda yang menjadi wirausaha dengan penuh kreatif ?
- c. Bagaimana Anda melihat hari esok, jika akan berwirausaha ?
- d. Punyakah Anda independensi dan keberanian untuk mengambil resiko dalam Kreatifitas yang tinggi ?
- e. Apakah Anda menyukai Kreatifitas dengan mobilitas dan tantangan yang tinggi ?
- f. Apakah banyak teman-teman Anda yang kreatif dalam berwira usawan?
- g. Cukup luaskah jaringan Wirausaha kreatif yang Anda inginkan?
- h. Punyakah Anda hal-hal yang unik sebelum memulai berwirausaha yang kreatif ?
- i. Diantara sekian banyak waktu luang, seringkali Anda mengisinya dengan kegiatan berwirausaha ?
- j. Seringkah Anda membayangkan diri menjadi Wirausaha yang kreatif?
- k. Bagaimanakah Anda memAndang masa depan, jika Anda akan berwirausaha ?
- l. Banyakkah tokoh yang Anda kagumi diantara mereka yang berprofesi sebagai Wirausaha yang kreatif ?

### **b. Cara Zimmerer, untuk Meningkatkan Kreatifitas**

Zimmerer (2009) menegaskan bahwa kreatifitas dapat diajarkan dan kreatifitas individual dapat ditingkatkan. Caranya? Ia menguraikan 11 cara untuk meningkatkan kreatifitas individual yaitu:

- a. Beri kesempatan diri Anda menjadi kreatif. Berani untuk berpikir kreatif tanpa takut dibilang bodoh oleh orang lain. Ide-ide cemerlang biasanya lahir dari hal-hal yang mungkin dianggap bodoh dan tak berarti.
- b. Beri pikiran Anda masukan segar setiap hari. Agar kreatif, otak perlu distimulasi dengan hal-hal baru yang variatif. Mendengarkan radio dan berganti-ganti setiap hari, mendengarkan beraneka ragam jenis musik atau melakukan hal-hal lain yang sebelumnya tidak pernah dilakukan.
- c. Amati berbagai produk dan jasa perusahaan lainnya, terutama yang berada dalam pasar yang benar-benar berbeda. Tidak ada salahnya meminjam ide perusahaan lain, kemudian mengembangkan menjadi inovasi yang brilian.
- d. Sadari kekuatan kreatif dari kesalahan. Orang bijak mengatakan agar kita selalu belajar dari kesalahan yang diperbuat. Orang kreatif mengatakan kita dapat memperoleh ide dari kesalahan yang kita buat. Kisah Charles Goodyear menunjukkan hal tersebut. Setelah bekerja selama lima tahun untuk memformulasikan kombinasi karet, belerang dan timah putih, pada malam yang dingin tahun 1839, tanpa sengaja Charles

menumpahkan sedikit campuran tersebut pada kompor kerjanya. Campuran tersebut meleleh membentuk senyawa baru yang selama ini dicari-cari!

- e. Bawalah selalu buku harian untuk mencatat pikiran dan ide Anda. Ide-ide kreatif kadang muncul tanpa disengaja dan di waktu yang tak terduga. Daripada cepat terlupa, ada baiknya membawa buku kecil untuk mencatat ide-ide yang mungkin akan muncul tiba-tiba.
- f. Dengarkan orang lain. Ide tidak selalu datang dari diri kita sendiri. Ide dapat datang dari orang lain atau bahkan kompetitor kita sendiri. Jadi selalu dengarkan orang lain karena mungkin ia akan menghadirkan ide cemerlang buat kita.
- g. Dengarkan apa kata pelanggan. Mendengarkan pelanggan wajib hukumnya. Mereka mengkonsumsi produk kita dan sekaligus menjadi sumber ide yang tiada habisnya.
- h. Berbicara dengan anak kecil. Anak-anak tidak membatasi pemikiran mereka. Mereka begitu bebas mengungkapkan kreatifitas mereka tanpa batas. Mereka dapat menjadi sumber ide yang berharga.
- i. Simpan kotak mainan di kantor Anda. Mainan-mainan kecil seperti yoyo, gasing dan lain-lain dapat menjadi sumber inspirasi. Ketika sedang bingung, Anda dapat mengambil satu dan memikirkan bagaimana benda tersebut berkaitan dengan masalah Anda.
- j. Baca buku mengenai cara merangsang kreatifitas dan mengambil kursus kreatifitas. Memahami prinsip-prinsip kreatifitas akan sangat membantu meningkatkan kemampuan kreatif kita.
- k. Luangkan waktu Anda. Sesekali luangkan waktu untuk berelaksasi, melepaskan diri dari rutinitas sejenak. Ide-ide baru bisa muncul ketika otak kita tidak dalam keadaan tegang.

## **C. Mengembangkan Inovatif**

### **1. Pengertian Inovasi**

Beberapa orang kalah bertindak karena terlalu lama berpikir atau terlalu banyak teori. Sebaliknya wirausaha yang sukses umumnya tanggap, berpikir praktis, dan cepat mengambil keputusan untuk bertindak. Keterlambatan bertindak dapat berarti kerugian yang tidak ternilai, hal ini berlaku bagi semua orang yang ingin maju. Waktu, momentum, dan kesempatan benar-benar sangat penting dan menentukan perjalanan seseorang. Kegagalan sering dialami oleh seseorang atau perusahaan karena ketika usul diajukan momennya telah berubah akibat keterlambatan. Oleh karena itu, kecakapan sangat diperlukan dalam keadaan yang mendesak.

Ciri utama wirausaha. Menurut Peter Drucker yang dimuat dalam bukunya *innovation* dan *entrepreneurship* (1985), adalah mereka yang selalu mencari perubahan, berusaha mengikuti dan menyesuaikan pada perubahan itu, serta memanfaatkannya sebagai peluang serta mampu memilih dan mengambil keputusan alternatif yang paling tinggi memberikan produktivitas. Terdapat 9 ciri pokok keberhasilan, dan bukan merupakan ciri-ciri pribadi (personal traits). Ciri-ciri tersebut, yang umum dijumpai pada wirausaha yang berhasil di seluruh dunia adalah sebagai berikut:

- a. Dorongan berprestasi yang tinggi. Semua Wirausaha yang berhasil memiliki keinginan besar untuk mencapai suatu prestasi.
- b. Bekerja keras, tidak pernah tinggal diam. Sebagian besar wirausahawan “mabuk kerja” demi mencapai sasaran yang ingin dicita-citakan.
- c. Memperhatikan kualitas produknya, baik berupa barang maupun jasa. Wirausaha menangani dan mengawasi sendiri bisnisnya sampai mandiri sebelum ia mulai dengan usaha baru lagi.
- d. Bertanggung jawab penuh. Wirausaha sangat bertanggung jawab atas usaha mereka, baik secara moral, legal, maupun mental.
- e. Berorientasi pada imbalan wajar.
- f. Wirausaha mau berprestasi, kerja keras, dan bertanggung jawab, dan mereka mengharapkan imbalan sepadan dengan usahanya. Imbalan itu tidak hanya berupa uang, tetapi juga pengakuan dan penghormatan.
- g. Optimis, berkewajiban akan berhasil.
- h. Wirausaha hidup dengan pedoman bahwa semua waktu baik untuk bisnis maupun untuk pribadinya harus berhasil secara seimbang.
- i. Berorientasi pada hasil kerja yang baik (excellence oriented).

Seringkali wirausaha ingin mencapai sukses yang menonjol, dan menuntut segala yang kelas pertama (first class). Mereka selalu tidak puas atas karya yang dihasilkan.

- a. Mampu mengorganisasikan. Kebanyakan Wirausaha mampu memadukan bagian-bagian dari usahanya dalam upaya mencapai hasil maksimal bagi usahanya. Mereka umumnya diakui sebagai “komAndan” yang berhasil.

- b. Berorientasi pada uang. Uang yang dikejar oleh para Wirausaha tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan pengembangan usaha saja, tetapi juga dilihat sebagai ukuran prestasi kerja dan keberhasilan.

Semangat jiwa Wirausaha pada setiap individu perlu kita kembangkan dan perlu kita pupuk terus. Dengan semangat jiwa wirausawan kemaju-an dan kebahagiaan akan kita peroleh. Penderitaan dan kesengsaraan akan kita akhiri. Masa depan bangsa dan negara ditentukan oleh masa sekarang.

Seorang wirausaha yang kreatif dan inovasi akan mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi bisnis pada zaman sekarang. Wirausaha meningkatkan inovasi yang lahir dari hasil penelitian serius dan terarah karena adanya kesempatan peluang-peluang bisnis. Inovasi-inovasi yang berhasil adalah yang sederhana dan terfokus. Inovasi produk dan pelayanan harus terarah secara spesifik, jelas, dan memiliki desain yang dapat diterapkan dengan keberadaan inovasi itu sendiri.

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

- a. Mulailah belajar berinovasi dari pengalaman,
- b. Menghargai karyawan yang memiliki gagasan inovasi,
- c. Berorientasi kepada tindakan untuk berinovasi,
- d. Menentukan tujuan dalam berinovasi,
- e. Buatlah produk dengan penuh inovasi dengan proses secara sederhana,
- f. Mulailah membuat produk dengan inovasi yang terkecil,
- g. Menjalankan uji coba dan merevisinya,
- h. Mengikuti jadwal yang sudah ditentukan di dalam berinovasi,
- i. Bekerja dengan semangat, mempunyai keyakinan dan dengan penuh inovasi dan resiko.

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

Dalam dunia bisnis pada zaman sekarang produk-produk dan pelayanannya tanpa adanya inovasi tidak akan berkembang, bahkan tidak akan sukses dalam berwirausaha. Pada prakteknya, produk yang dibuat seorang wirausaha dari tahun ke tahun begitu-begitu saja tidak ada inovasi, juga peralatannya sudah tua. Wirausaha tersebut akan mengalami kegagalan dan kehancuran dalam menjalankan usahanya.

Dalam era globalisasi persoalan-persoalan yang muncul dari dunia bisnis dan perdagangan harus diantisipasi dengan inovasi-inovasi terhadap produk. Seorang wirausaha merupakan inovator yang merasakan gerakan perekonomian pada zaman sekarang. Untuk itu seorang wirausaha pada dasarnya dituntut untuk memiliki mitos dalam meningkatkan kemampuan inovasi diantaranya:

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

Pada zaman sekarang perubahan lingkungan bisnis semakin cepat dan penuh persaingan. Begitu juga selera masyarakat, masalah permintaan, masalah pemasaran, adalah sesuatu yang harus diantisipasi oleh para wirausaha agar survive dan sukses. Adanya perubahan dan inovasi-inovasi baru akan menjadi karakteristik penting di dalam sistem bisnis modern. Sukses berwirausaha hanya dicapai oleh yang yakin akan apa yang

dikerjakannya, serta tidak membiarkan hal-hal lain untuk menyabotnya.

## 2. Prinsip-Prinsip Inovasi

Jenis, bentuk dan motif apa pun apakah inovasi itu sederhana atau radikal merupakan sebuah bentuk kesadaran. Sebagian besar gagasan inovasi muncul lewat analisis peluang yang sistematis dan bertujuan. Dalam upaya mempertahankan identitas dan kelangsungan hidup inovasi itu memerlukan pengetahuan, kemurnian, keteguhan, dan kerja keras.

Tuomi (1999) berpendapat bahwa proses utama inovasi terkait dengan pembaharuan dan pertumbuhan inovasi sendiri, dan ini merupakan penyebab utama adanya pertumbuhan dan pembaharuan. Inovasi dikenal secara luas di kalangan dunia bisnis dan tujuan utamanya adalah me-laksanakan kegiatan ekonomi dan menjadi instrumen penting untuk mencapai serta melestarikan keunggulan daya saing di dalam bisnis.

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

Inovasi adalah merupakan hasil kerja keras yang memerlukan pengetahuan dan kemurnian berwirausaha. Akan tetapi, pada kenyataannya tidak seorang pun wirausaha dapat memastikan, apakah inovasi itu akan mengakhiri sebuah bisnis besar, mengubah aturan main, atau hanya sebuah prestasi biasa.

Inovasi dapat dianalisis pada level nasional organisasi, kelompok atau individu. Di sini seorang wirausaha harus mampu mengelola empat fase pembuatan inovasi proses yaitu sebagai berikut:

- a. Pengamatan dan penyelidikan terhadap lingkungan, baik internal maupun eksternal.
- b. Pilihan terhadap adanya pemicu terhadap inovasi.
- c. Adanya opsi sumber daya dan penciptaan melalui riset. Pengembangan sumber daya yang diperoleh melalui pengalihan teknologi dan adanya sumber daya pengetahuan untuk dilaksanakan seorang wirausaha.
- d. Penerapan inovasi lahir dari gagasan-gagasan, ide-ide, melalui berbagai tahap pengembangan untuk dilimpahkan sebagai produk atau pelayanan baru pada pasar eksternal, metode baru atau proses baru.
- e. Dimensi tipe-tipe inovasi, tahapan-tahapan inovasi, dan level analisisnya adalah sebagai berikut:
- f. Inovasi produk, adalah hasil dari organ isasi perusahaan.

- g. Inovasi administrasi, adalah inovasi yang terkait dengan manajemen, serta berorientasi dengan proses struktur, manajemen sumber daya manusia (SDM), dan sistem akuntansi.
- h. Inovasi kontinum, adalah sebagai inkremental ke radikal menurut tingkat perubahan yang diinginkan untuk melaksanakan inovasi.
- i. Inovasi proses, adalah upaya untuk men ghasilkan produk atau pelayanan yang baik.
- j. Inovasi teknik, adalah inovasi yang terkait langsung dengan produksi produk.

### **3. Faktor yang Pencapaian Inovasi**

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

- a. Iklim inovasi dan visi Perusahaan yang inovasi mempunyai visi yang singkat dan jelas serta memberi dukungan nyata untuk terwujudnya suasana inovasi.
- b. Orientasi pasar. Perusahaan yang inovasi melAndaskan visi mereka yang ada pada pasar.
- c. Organisasi yang tetap datar dan kecil. Kebanyakan perusahaan yang inovasi berusaha menjaga keseluruhan perusahaan tetap datar serta tim proyek yang kecil.
- d. Proses belajar interaktif. Di dalam suatu lingkungan yang inovasi, proses belajar dan penelitian ide-ide mengabaikan garis fungsi tradisional dalam suatu perusahaan.

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

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

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

Tahap-tahap inovasi dapat dikelompokkan menjadi dua fase:

- a. Penciptaan inovasi; Adalah kreasi gagasan dan pemecahan masalah bagi produk atau solusi produk.



b. Adopsi inovasi; Adalah akuisisi atau implementasi inovasi yang menjadikan sumber peluang dari inovasi itu.

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

- a. Kejadian yang tidak diharapkan; Ada dua hal yang sering muncul dalam usaha, yaitu kesuksesan dan kegagalan yang lahir begitu saja tanpa pernah diantisipasi dan diramalkan sebelumnya. Kegagalan dan kegagalan biasanya tidak diharapkan. Wirausaha, akan tetapi hal ini sama pentingnya karena bisnis sering mengabaikannya, bahkan membencinya. Kegagalan ini sebenarnya dapat menjadi sumber peluang inovasi. Hal inilah yang akan menjadi dasar kuat bagi perusahaan. Contohnya: Teh botol sosro keberhasilannya tidak pernah diduga banyak orang, bahkan mula-mula diawali dengan adanya cemoohan.
- b. Ketidakharmonisan; Peristiwa-peristiwa yang tidak diharapkan dapat menjadi sumber peluang yang mudah dan disederhanakan. Hal ini bisa terjadi karena ada jurang pemisah antara yang diharapkan dengan yang sebenarnya terjadi.
- c. Proses sesuai dengan kebutuhan; Hal ini dapat terjadi jika permintaan khusus terhadap Wirausaha untuk menciptakan inovasi tertentu, karena ada kebutuhan khusus. Contohnya: Perusahaan minyak goreng tanpa kolesterol tinggi berdasarkan kebutuhan khusus.
- d. Perubahan pada industri dan pasar; Industri selalu berkembang berdasarkan perkembangan pasar yang selalu berubah-ubah secara struktural, desain, dan definisi. Di sini seorang wirausaha harus peka mengantisipasi untuk menarik kesempatan yang akan muncul.
- e. Contohnya: Dengan meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap produk-produk yang ramah terhadap lingkungan, akan terlahirlah kertas, plastik, dan sampah yang didaur ulang.
- f. Perubahan demografi; Perubahan demografis merupakan sumber peluang inovasi yang paling handal di luar perusahaan. Di sini inovasi akan muncul karena adanya perubahan pada masyarakat tentang jumlah penduduk, umur, pengetahuan, pendidikan, pekerjaan, lokasi geografis, dan faktor-faktor lainnya.
- g. Perubahan persepsi; Adanya sumber peluang inovasi, berbagai rupa keganjilan, dapat menjadi sumber peluang inovasi. Di sini inovasi akan muncul karena adanya perubahan interpretasi yang terjadi di

masyarakat akan fakta-fakta yang ada dan konsep yang berlaku. Contohnya: Bermunculannya pusat-pusat kebugaran jasmani (fitness center) dan aerobik di kota-kota besar.

- h. Konsep pengetahuan dasar; Pengetahuan baru, apakah itu pengetahuan ilmiah, teknis atau sosial merupakan sumber peluang yang paling produktif. Di sini ada beberapa prinsip yang mendasari kreasi dan inovasi, serta *Invensi*. *Invensi* merupakan salah satu konsep pengetahuan dasar karena adanya produk dari hasil pemikiran baru. Contohnya: industri, video, dan robot.

Rasa ingin tahu menurut Schon (1963), Servo (1988), yang dimiliki seorang wirausaha akan mendorong untuk melakukan penelitian dan percobaan. Seorang wirausaha sering menemukan sesuatu yang baru. Hal ini disebut inovasi. Konsepsi penemuan dan pemanfaatan adalah elemen-elemen yang ada di dalam inovasi. Inovasi hampir selalu melibatkan pertarungan antara banyak orang dan dibutuhkan stamina serta kepercayaan diri yang tinggi untuk dapat menjadi pemenang. Inovasi telah dikenal sebagai salah satu fungsi penting di dalam proses kewirausahaan. Inovasi merupakan suatu proses mengubah peluang menjadi gagasan yang dapat diperjualbelikan.

## 5. Penerapan Inovasi

Inovasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam proses kewirausahaan. Inovasi merupakan suatu proses mengubah peluang menjadi gagasan-gagasan dan ide-ide yang dapat dijual. Dalam prosesnya, penerapan kemampuan berinovasi, menurut Kuratko (1955) ada empat jenis inovasi:

- a. Penemuan (Invensi),
- b. Pengembangan (Eksistensi),
- c. Penggandaan (Duplikasi), dan
- d. Sintesis.

Untuk memperjelas yang dapat Anda pelajari jenis-jenis penerapan kemampuan inovasi dalam praktek berikut tabel dibawah ini:

**Tabel: 5.1. Jenis-Jenis Penerapan Kemampuan Inovasi dalam Prakteknya**

No	Jenis	Keterangan	Contoh
1	<b>Penemuan (Invensi)</b>	Produk, jasa atau proses yang benar-benar baru	Wright, bersaudara (pesawat terbang) Alexander Graham Bell (pesawat telepon) Thomas Edison (lampu pijar)
2	<b>Pengembangan (Eksistensi)</b>	Pemanfaatan atau penerapan lain pada produk, jasa, atau proses yang ada	Raynoc (Mc Donalds)
3	<b>Penggunaan (Duplikasi)</b>	Refleksi kreatif atau konsep yang telah ada	Walmart (Department store)
4	<b>Sintesis</b>	Kombinasi atas konsep dan faktor-faktor yang telah ada di dalam penggunaan atau formulasi	Fred Smith (Federal Express) Merrill Lynch (Lembaga Keuangan)

Sumber: Kuratko (1955)

Dalam pembentukan proses kewirausahaan, perusahaan perlu memberikan kebebasan dan dorongan kepada para karyawan, agar mereka berani mengembangkan ide dan gagasan yang mereka miliki. Maka, perlu adanya pengembangan kebijaksanaan yang akan membantu orang-orang yang inovasi dapat mewujudkan ide, gagasan yang benar-benar kreatif, potensial dan inovasi.

#### D. Hubungan Kreatif dengan Inovatif

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

1. Pemahaman kreatif dan inovatif sering kali dipertukarkan satu sama lain. Menurut Zimmerer dkk. (2009) kreatifitas adalah kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan untuk menemukan cara-cara baru dalam melihat masalah dan peluang. Inovasi adalah kemampuan untuk menerapkan solusi kreatif terhadap masalah dan peluang untuk meningkatkan atau untuk memperkaya kehidupan orang-orang. Selanjutnya Ted Levitt (Zimmerer, 2009) menyatakan bahwa kreatifitas memikirkan hal-hal baru dan inovasi mengerjakan hal-hal baru. Jadi kreatif adalah sifat yang selalu mencari cara-cara baru dan inovatif adalah sifat yang menerapkan solusi kreatif.
2. Semua bisnis yang maju dan berkembang hingga kini berpangkal pada upaya kreatif dan inovatif. Banyak restoran waralaba asing yang telah mengglobal dan berdiri sejak puluhan tahun yang lalu selalu menunjukkan karakter ini. Sepertinya begitu mudah dan sederhana. Tetapi banyak wirausaha yang abai ketika bisnis telah dirasakan mencapai tingkat keamanan. Kreatifitas dan inovasi mungkin dapat dipandang sebagai upaya yang mengganggu keseimbangan yang telah tercipta.
3. Inovasi menurut Goman (1991) merupakan penerapan secara praktis gagasan kreatif. Inovasi tercipta karena adanya Kreatifitas yang tinggi. Kreatifitas adalah kemampuan untuk membawa sesuatu yang baru ke dalam kehidupan.
4. Kreatif dan inovatif dapat diterapkan secara sederhana. Kuncinya adalah kepekaan dalam mencium peluang dan kemampuan membaca pasar. Seorang member MRC misalnya. Ketika pelanggan sudah mulai jenuh dengan *fried chicken*, ia melihat masih ada peluang lain yang dapat dikembangkan. Berhubung gerainya ada di kantin kampus, ia mencoba memahami selera mahasiswa. Kebanyakan mahasiswa suka bumbu keju. Ia memiliki ide bagaimana kalau keju digabung dengan ayam. Pemikiran kreatif ini kemudian dikembangkan menjadi produk yang dinamai: *cheesy chicken*. Hasilnya lumayan bagus. Setelah tes pasar dan dijual terbatas, pelanggan begitu menyukai menu ini. Pelanggan selalu mencari-cari dan selalu terjual

habis. Dengan demikian hal tersebut menggambarkan bahwa kreatif berhubungan erat dengan inovatif, sehingga tema penulisan bab ini adalah "Menemukan dan Menerapkan cara Baru" dimaksudkan bahwa kreatifitas adalah kemampuan untuk membawa sesuatu yang baru ke dalam kehidupan, sedangkan inovasi merupakan penerapan secara praktis gagasan kreatif. Dengan kata lain kreatif tapi tidak inovatif adalah mubazir karena ide hanya sebatas pemikiran tanpa ada realisasi.

## **PENUTUP**

Kreatifitas dan inovasi merupakan sumber yang penting dalam mengubah ide-ide menjadi realitas. Dengan berusaha menjadi lebih kreatif, akan sadar terhadap ide-ide yang lebih produktif. Kreatifitas bukanlah suatu bakat misterius yang diperuntukkan hanya bagi segelintir Wirausaha.

Kreatif merupakan proses pemikiran yang membantu dalam mencetuskan gagasan-gagasan, sedangkan inovasi adalah penerapan praktis dari gagasan-gagasan tersebut. Kreatifitas merupakan bahan bakunya, sedangkan inovasi merupakan hasil yang komersial. Sesuatu yang baru belum tentu inovasi, apabila yang dihasilkan itu tidak merupakan sesuatu yang lebih baik. Inovasi menurut Goman (1991) merupakan penerapan secara praktis gagasan kreatif. Inovasi tercipta karena adanya Kreatifitas yang tinggi. Kreatifitas adalah kemampuan untuk membawa sesuatu yang baru ke dalam kehidupan.

Akhirnya menjadi kreatif dan inovatif adalah wajib hukumnya bagi wirausaha tanpa terkecuali termasuk Anda, member kreatif (MRC) dan dan inovatif (MA). Inilah kunci sukses. Tanpa kedua karakteristik ini, wirausaha/bisnis akan mandeg dan akan tertutup karena kuncinya tidak Anda miliki. Ayo kita buktikan.

## SUBER BACAAN

1. Carol Kinsey Goman. 1999, *Kreatifitas Dalam Bisnis*, Binarupa Aksara, Jakarta.
2. Drucker, Peter F. 1996, *Inovasi dan Kewirausahaan*, Erlangga, Jakarta.
3. Danuhadimedjo, R. Djatmiko. 1998. *Kewiraswastaan dan Pembangunan*, Alfabeta, Bandung
4. Geoffrey G. Meredith, et al. 2000, *Kewirausahaan Teori dan Praktek*. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
5. Hakim, Rusman, 1998, *Dengan Wirausaha Menepis Krisis (Konsep Membangun Masyarakat Entrepreneur Indonesia)*, PT Elex Media Komputindo Gramedia Jakarta.
6. Harefa, Andreas.2000, *Inovasi Kewirausahaan (Kecerdasan Emosi Wirausaha)*  
<http://www.ekafood.com/cerdasemosi.htm>
7. Kao, John. 1989. *Entrepreneurship, Creativity and Organization, Taxes, Cases and Readings*, Englewood cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
8. Kuratko, Donal F. and Richard M, Hodgets, 1995. *Entrepreneurship, A. Contemporary Approach*, 3rd ed, the Dryden Press.
9. Lupiyoadi Rambar, Jero Wacik, 1988. *Wawasan Kewirausahaan, (Cara Mudah Menjadi Wirausaha)*, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
10. Soemanto, Wasty, 1984, *Pendidikan Wirausaha (Sekuncup Ide Profesional)*, Bina Aksara, Malang.
11. Tedjasutisna, Ating 2004. *Memahami Kewirausahaan*. Armico, Bandung.
12. Wijandi, Soesarsono, 1988, *Pengantar Kewiraswastaan*, Sinar Baru, Bandung.

## TUGAS MAHASISWA

1. Menganalisis dan mengabtraksikan Mengembangkan Kreatif dan Inovatif, yaitu:
  - Kosep Dasar Pengembangan Kreatif dan Inovatif
  - Strategi Pengembangan Kreatifitas
  - Mengembangkan Inovatif
  - Hubungan Kreatif dengan Inovatif
2. Temukan & Tulis Nilai dari poin penting dari kajian di atas. Akhiri dengan Summary maksimal 10 kalimat.
3. Batasi Penulisan keseluruhan, maksimal 500 Kata diukur dengan Word Count

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Hari/Tanggal : \_\_\_\_\_  
 Mata Kuliah : \_\_\_\_\_  
 Metode : \_\_\_\_\_  
 Olok : \_\_\_\_\_

NIM : \_\_\_\_\_  
 JAT/KE : \_\_\_\_\_

**Resensi/Rangkuman:**

**A** Esensi/isi Sub Materi \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**B** Esensi/isi Sub Materi \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**C** Esensi/isi Sub Materi \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**D** Esensi/isi Sub Materi \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

summary:  
 Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket:  
 Penulisan maksimal 500 Kata

Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

**Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:**

Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

4. Dari CK tarsebut dibuat Poster unuh diresentasikan.

# Part: 6

## Karakteristik dan Etika Profesional Wirausahawan

*Paduan perilaku berdasarkan nilai-nilai moral, norma, dan pengetahuan*

### **KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan:

1. Mengetahui dan memahami; konsep Karakteristik dan Etika Profesional
2. Mempraktekan; nilai-nilai Karakteristik dan Etika Profesional
3. Menerapkan; konsep Karakteristik dan Etika Profesional dalam Pengembangan Manajemen Kewirausahaan Pendidikan

### **POKOK BAHASAN**

1. Konsep Dasar Karakteristik dan Etika Profesional
2. Etika Wirausaha.
3. Norma dan Prinsip-Prinsip Etika Kewirausahaan
4. Ukuran Wirausaha Profesional



## TOPIK BAHASAN

### A. Konsep Dasar Karakteristik dan Etika Profesional

Dalam pembelajaran kewirausahaan ini, kita tidak berhenti hanya sampai mengenal diri kita sendiri. Ada baiknya kita juga mengenal bagaimana karakter yang harus dimiliki oleh seorang wirausahawan yang berhasil. Dengan mengenal karakter seorang wirausahawan, kita dapat memproyeksikan diri kita, apakah kita memiliki karakter tersebut. Seandainya dari hasil proyeksi diri menunjukkan bahwa kita telah dominan memiliki karakter yang dimiliki wirausahawan, ada baiknya juga kita mengenal keterampilan dan hobby apa yang telah kita miliki, karena mungkin ide bisnis muncul dari pemanfaatan keterampilan dan hobby tersebut. Untuk mewujudkan ide bisnis menjadi sebuah kenyataan, tentunya diperlukan dukungan finansial dalam bentuk modal awal. Olehnya itu, kita perlu pula membuat kalkulasi sumber modal awal dari pihak internal (diri sendiri dan keluarga). Kita dapat melakukannya dengan mencoba menyusun neraca pribadi untuk mengetahui nilai harta kekayaan yang mungkin dapat dimanfaatkan untuk mewujudkan ide bisnis kita.

Setelah melalui proses pengenalan potensi yang ada pada diri kita, baik karakter, keterampilan, hobby maupun potensi perolehan modal awal yang dapat dimanfaatkan, ada baiknya kita perlu merumuskan visi dan misi pribadi. Bagi yang telah memiliki visi dan misi pribadi sebelumnya, barangkali setelah melakukan pengenalan potensi diri dan potensi wirausahawan pada pembelajaran ini, kita perlu melakukan revisi.

Sejarah kewirausahaan menunjukkan bahwa wirausahawan mempunyai karakteristik umum serta berasal dari kelas yang sama. Para pemula revolusi industri Inggris berasal dari kelas menengah dan menengah bawah. Dalam sejarah Amerika pada akhir abad kesembilan belas, Heillbroner mengemukakan bahwa rata-rata wirausahawan adalah anak dari orangtua-orangtuanya yang mempunyai kondisi keuangan yang memadai, tidak miskin dan tidak kaya. Schumpeter menulis bahwa wirausahawan tidak membentuk suatu kelas sosial tetapi berasal dari semua kelas.

Nilai-nilai etika itu tidak hanya milik satu atau dua orang, atau segolongan orang saja, tetapi milik setiap

kelompok masyarakat, bahkan kelompok yang paling kecil yaitu keluarga sampai pada suatu bangsa. Dengan nilai-nilai etika tersebut, suatu kelompok diharapkan akan mempunyai tata nilai untuk mengatur kehidupan bersama.

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

Sorotan masyarakat menjadi semakin tajam manakala perilaku-perilaku sebagian para anggota profesi yang tidak didasarkan pada nilai-nilai pergaulan yang telah disepakati bersama (tertuang dalam kode etik profesi), sehingga terjadi kemerosotan etik pada masyarakat profesi tersebut. Sebagai contohnya adalah pada profesi hukum dikenal adanya mafia peradilan, demikian juga pada profesi dokter dengan pendirian klinik super spesialis di daerah mewah, sehingga masyarakat miskin tidak mungkin menjamahnya.

## 1. Definisi Karakter Wirausahawan

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

Tentang karakter seseorang kita hanya bisa menilai apakah seseorang itu memiliki karakter kuat atau lemah. Apakah ia lebih terdominasi pada kondisi-kondisi yang telah ada dari "sana"-nya atau dia menjadi tuan atas kondisi natural yang telah ia terima. Apakah yang *given* itu lebih kuat daripada yang *willed* tadi. Orang yang memiliki karakter kuat adalah mereka yang tidak mau dikuasai oleh sekumpulan realitas yang telah ada begitu saja dari

sononya. Sedangkan, orang yang memiliki karakter lemah adalah orang yang tunduk pada sekumpulan kondisi yang telah diberikan kepadanya tanpa dapat menguasainya. Orang yang berkarakter adalah seperti orang yang membangun dan merancang masa depannya sendiri. Ia tidak mau dikuasai oleh kondisi kodratnya yang menghambat pertumbuhannya. Sebaliknya, ia menguasai, mengembangkannya demi kesempurnaan kemanusiaannya (Doni Kusuma, 2007).

Karakter dapat juga disebut watak, yaitu paduan segala tabiat manusia yang bersifat tetap, sehingga menjadi "ciri" khusus yang membedakan orang satu dengan yang lain. Karakter atau watak terjadi karena perkembangan dasar yang telah terkena pengaruh dari ajar. Oleh sebab itu dinamakan dengan pendidikan karakter. Yang dinamakan "dasar" adalah potensi dasar atau bakat yang diperoleh yang sudah menjadi suatu kodrat. Sedang yang disebut "ajar" adalah segala segala sifat pendidikan dan pengajaran yang dapat mewujudkan intelligibel. Menurut Ki Hadjar Dewantara (Budianto, 1977: 408) di dalam jiwa, karakter itu adalah imbangan yang tetap antara hidup batinnya. Seseorang dengan segala macam perbuatannya. Oleh sebab itu, seolah-olah menjadi "lajer" atau "sendi" di dalam hidupnya, yang lalu mewujudkan sifat perangai yang khusus buat satu-satunya manusia.

Karakter dapat dilihat dari tingkah laku ketika orang berinteraksi, yang memiliki arti psikologis dan etis. Dalam arti psikologis, karakter adalah sifat-sifat yang demikian nampak, dan seolah-olah yang mewakili pribadinya. Sedangkan dalam arti etis, karakter harus mengenal nilai-nilai yang baik dan menunjukkan sifat-sifat yang selalu dapat dipercaya, sehingga orang berkarakter itu menunjukkan sifat mempunyai pendirian teguh, baik, terpuji dan dapat dipercaya. Berkarakter berarti memiliki prinsip dalam arti moral di mana perbuatannya atau tingkah lakunya dapat dipertanggungjawabkan dan teguh.

Sehubungan dengan itu pengeritian karakteritik menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

- a) Mathiue & Zajac, (1990) menyatakan bahwa, karakteristik personal (individu) mencakup usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, suku bangsa, dan kepribadian.
- b) Robbins (2006) menyatakan bahwa, .Faktor-faktor yang mudah didefinisikan dan tersedia, data yang dapat diperoleh sebagian besar dari informasi yang tersedia dalam berkas personalia seorang pegawai mengemukakan karakteristik individu meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggungan dan masa kerja dalam organisasi.

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

Dari pendapat Robbins dan Siagian di atas yang membentuk karakteristik individu dalam organisasi meliputi: usia, jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja, dan jumlah tanggungan.

Dengan demikian bahwa setiap manusia memiliki karakteristik individu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Sumber daya yang terpenting dalam organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi agar suatu organisasi dapat tetap eksistensinya.

## **2. Model-Model Karakteristik, Ciri, dan Watak Wirausahawan**

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

### **a. Karakteristik Wirausahawan model McClelland**

Menurut McClelland, karakteristik wirausahawan adalah sebagai berikut:

- 1) Keinginan untuk berprestasi; Penggerak psikologis utama yang memotivasi wirausahawan adalah kebutuhan untuk berprestasi, yang biasanya diidentifikasi sebagai n Ach. Kebutuhan ini didefinisikan sebagai keinginan atau dorongan dalam diri orang yang memotivasi perilaku kearah pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan merupakan tantangan bagi kompetensi individu.
- 2) Keinginan untuk bertanggung jawab; Wirausahawan menginginkan tanggung jawab pribadi bagi pencapaian tujuan. Mereka memilih menggunakan sumber daya sendiri dengan cara bekerja sendiri untuk mencapai tujuan dan bertanggung jawab sendiri terhadap hasil yang dicapai. Akan tetapi, mereka akan melakukannya secara kelompok sepanjang mereka bisa secara pribadi mempengaruhi hasil-hasil.

- 3) Preferensi kepada resiko-resiko menengah; Wirausahawan bukanlah penjudi. Mereka memilih menetapkan tujuan-tujuan yang membutuhkan tingkat kinerja yang tinggi, suatu tingkatan yang mereka percaya akan menuntut usaha keras tetapi yang dipercaya bisa mereka penuhi
- 4) Persepsi pada kemungkinan berhasil; Keyakinan pada kemampuan untuk mencapai keberhasilan adalah kualitas kepribadian wirausahawan yang penting. Mereka mempelajari fakta-fakta yang dikumpulkan dan menilainya. Ketika semua fakta tidak sepenuhnya tersedia, mereka berpaling pada sikap percaya diri mereka yang tinggi dan melanjutkan tugas-tugas tersebut.
- 5) Rangsangan oleh umpan balik; Wirausahawan ingin mengetahui bagaimana hal yang mereka ketjukan, apakah umpan baliknya baik atau buruk. Mereka dirangsang untuk mencapai hasil kerja yang lebih tinggi dengan mempelajari seberapa efektif usaha mereka
- 6) Aktivitas Enerjik; Wirausahawan menunjukkan energi yang jauh lebih tinggi dibandingkan rata-rata orang. Mereka bersifat aktif dan mobil dan mempunyai proporsi waktu yang bestir dalam mengerjakan tugas dengan cara baru. Mereka sangat menyadari perjalanan waktu. Kesadaran ini merangsang mereka untuk terlibat secara mendalam pada kerja yang mereka lakukan.
- 7) Orientasi kemasa depan; Wirausahawan melakukan perencanaan dan berpikir kedepan. Mereka mencari dan mengantisipasi kemungkinan yang terjadi jauh dimasa depan.
- 8) Ketrampilan dalam pengorganisasian; Wirausahawan menunjuk-kan ketrampilan dalam mengorganisasi kerja dan orang-orang dalam mencapai tujuan. Mereka sangat obyektif didalam memilih individu-individu untuk tugas tertentu. Mereka akan memilih yang ahli dan bukannya teman agar pekerjaan bisa dilakukan dengan efisien.
- 9) Sikap terhadap keuntungan finansial adalah nomor dua dibandingkan arti penting dari prestasi kerja mereka. Mereka hanya memandang uang sebagai lambang kongkrit dari tercapainya tujuan dan sebagai pembuktian bagi kompetensi mereka.

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

Pengertian kewirausahaan yang berbeda-beda oleh para ahli menyebabkan pula beragamnya pendapat terhadap karakter-karakter yang harus dimiliki oleh seorang wirausahawan sukses. Kao (1983) dalam Tunggal

(2008) menuturkan bahwa terdapat 11 karakteristik seorang wirausahawan, yaitu:

- 1) Total berkomitmen, menjadi penentu dan melindungi.
- 2) Memiliki dorongan untuk mendapatkan dan bertumbuh.
- 3) Berorientasi kepada kesempatan dan tujuan.
- 4) Mempunyai inisiatif dan tanggung jawab personal.
- 5) Pemecah persoalan secara terus menerus.
- 6) Memiliki realisme dan dapat berbicara dengan selingan humor.
- 7) Selalu mencari dan menggunakan umpan balik (feedback).
- 8) Selalu berfokus pada internal.
- 9) Menghitung dan mencari risiko.
- 10) Memiliki kebutuhan yang kecil untuk status dan kekuasaan.
- 11) Memiliki integritas dan reabilitas.

### c. Karakteristik Wirausahawan Model Gooffrey

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

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

pada masa depan.

- 7) Jujur dan tekun dengan watak memiliki keyakinan bahwa hidup itu sama dengan kerja.

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

Kasmir (2007) mengemukakan ciri-ciri wirausahawan yang berhasil, sebagaimana yang diuraikan berikut ini:

- 1) Memiliki visi dan tujuan yang jelas. Hal ini berfungsi untuk menebak ke mana langkah dan arah yang dituju sehingga dapat diketahui langkah yang harus dilakukan oleh pengusaha tersebut
- 2) Inisiatif dan selalu proaktif. Ini merupakan ciri mendasar di mana pengusaha tidak hanya menunggu sesuatu terjadi, tetapi terlebih dahulu memulai dan mencari peluang sebagai pelopor dalam berbagai kegiatan.
- 3) Berorientasi pada prestasi. Pengusaha yang sukses selalu mengejar prestasi yang lebih baik daripada prestasi sebelumnya. Mutu produk, pelayanan yang diberikan, serta kepuasan pelanggan menjadi perhatian utama. Setiap waktu segala aktifitas usaha yang dijalankan selalu dievaluasi dan harus lebih baik dibanding sebelumnya.
- 4) Berani mengambil risiko. Hal ini merupakan sifat yang harus dimiliki seorang pengusaha kapanpun dan dimanapun, baik dalam bentuk uang maupun waktu.
- 5) Kerja keras. Jam kerja pengusaha tidak terbatas pada waktu, di mana ada peluang di situ dia datang. Kadang-kadang seorang pengusaha sulit untuk mengatur waktu kerjanya. Benaknya selalu memikirkan kemajuan usahanya. Ide-ide baru selalu mendorongnya untuk bekerja keras merealisasikannya. Tidak ada kata sulit dan tidak ada masalah yang tidak dapat diselesaikan.
- 6) Bertanggungjawab terhadap segala aktifitas yang dijalanannya, baik sekarang maupun yang akan datang. Tanggungjawab seorang pengusaha tidak hanya pada segi material, tetapi juga moral kepada berbagai pihak.
- 7) Komitmen pada berbagai pihak merupakan ciri yang harus dipegang teguh dan harus ditepati. Komitmen untuk melakukan sesuatu memang merupakan kewajiban untuk segera ditepati dan direalisasikan.
- 8) Mengembangkan dan memelihara hubungan baik dengan berbagai pihak, baik yang berhubungan langsung dengan usaha yang dijalankan maupun tidak. Hubungan baik yang perlu dijalin, antara lain kepada: para pelanggan, pemerintah, pemasok, serta masyarakat luas.

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

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

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

- 1) Mau kerja keras (*capacity for hard work*)
- 2) Bekerjasama dengan orang lain (*getting things done with and through people*)
- 3) Penampilan yang baik (*good appearance*)
- 4) Yakin (*self confidence*)
- 5) Pandai membuat keputusan (*making sound decision*)
- 6) Mau menambah ilmu pengetahuan (*college education*)
- 7) Ambisi untuk maju (*ambition drive*)
- 8) Pandai berkomunikasi (*ability to communicate*)

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

Berdasarkan pendefinisian wirausahawan secara sederhana tersebut, dengan tanpa bermaksud mengabaikan pendapat para ahli mengenai karakter wirausahawan yang telah dikemukakan, pada pembelajaran kewirausahaan ini menggunakan pengelompokan ciri dan karakter wirausahawan sebagaimana yang dikemukakan oleh Suryana, A.S. (2007:8) yang diuraikan berikut ini.

#### **a. Percaya diri**



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

#### **b. Berani Mengambil Resiko**

Ciri berani mengambil resiko meliputi karakter pengambil resiko yang moderat dan dapat diperhitungkan, mampu belajar dari kegagalan, toleran terhadap ketidakpastian, menyukai tantangan dan agresif. Dengan karakter tersebut, seorang wirausahawan menyadari bahwa tidak semua faktor yang mempengaruhi tercapainya hasil berada dalam pengendaliannya. Karena itu, dalam setiap usaha untuk mencapai keberhasilan, padanya melekat kemungkinan untuk gagal yang sering disebut sebagai suatu resiko. Nilai resiko bagi seorang wirausahawan dapat diperhitungkan atau diperkirakan secara intuitif. Bila nilai kerugian dari resiko terlalu kecil, bagi seorang wirausahawan tidak menarik untuk diambil, karena kurang menantang. Sebaliknya bila kemungkinan untuk berhasil terlalu kecil, ia pun tidak akan nekad untuk menghadapinya. Seorang wirausahawan hanya akan mengambil pilihan dengan resiko yang wajar dan realistis.

#### **c. Kreatif-Inovatif**

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

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

Karakter wirausahawan yang termasuk dalam ciri berorientasi tugas dan hasil meliputi butuh prestasi (need for Achievement/n-Ach), tekun dan teliti, berorientasi pada sasaran, efektif dan produktif, serta berorientasi laba. Seorang wirausahawan bila memiliki ide/gagasan senantiasa merasa perlu segera menentukan tindakan-tindakan untuk mewujudkannya. Begitu ia telah memulai tindakan, perhatiannya semata-mata tertuju kepada hasil yang hendak dicapainya. Dengan motivasi untuk berprestasi yang tinggi dan persediaan energi yang cukup ia berupaya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkannya.

#### **e. Kepemimpinan**

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

#### **f. Sadar Arus Waktu**

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

## B. Etika Wirausaha.

### 1. Hakikat Etika Wirausaha

Di dalam kehidupan bidang usaha atau dunia bisnis, seorang wirausaha tidak berdiam diri sendiri, tetapi sangat perlu bantuan para wirausaha lainnya, adanya bantuan dari pihak pemerintah atau badan-badan usaha terkait lainnya. Oleh karena itu, etika seorang wirausaha harus menunjukkan tingkah laku yang baik, sopan santun, tolong-menolong, tenggang rasa, hormat-menghormati satu sama lainnya.

Arens (2003:98) pengertian etika adalah *etichs* secara garisbesarnya dapat didefinisikan sebagai serangkaian prinsip atau moral. Setiap orang memilili nilai seperti itu, meskipun kita memperhatikan atau tidak memperhatikan secara eksplisit.

Menurut Martin (1993), etika didefinisikan sebagai “*the discipline which can act as the performance index or reference for our control system*”. Dengan demikian, etika akan memberikan semacam batasan maupun standar yang akan mengatur pergaulan manusia di dalam kelompok sosialnya.

Sedangkan menurut Maryani & Lugido (2001) pengertian etika adalah etika adalah seperangkat aturan dan norma atau pedoman yang mengatur manusia, baik yang harus dilakukan maupun yang harus ditinggalkan yang diantu oleh sekelompok atau segolongan atau profesi.

Dalam pengertiannya yang secara khusus dikaitkan dengan seni pergaulan manusia, etika ini kemudian dirupakan dalam bentuk aturan (code) tertulis yang secara sistematis sengaja dibuat berdasarkan prinsip-prinsip moral yang ada dan pada saat yang dibutuhkan akan bisa difungsikan sebagai alat untuk menghakimi segala macam tindakan yang secara logika-rasional umum (common sense) dinilai menyimpang dari kode etik. Dengan demikian etika adalah refleksi dari apa yang disebut dengan “*self control*”, karena segala sesuatunya dibuat dan diterapkan dari dan untuk kepentingan kelompok sosial (profesi) itu sendiri.

Selanjutnya, karena kelompok profesional merupakan kelompok yang berkeahlian dan berkemahiran yang diperoleh melalui proses pendidikan dan pelatihan yang berkualitas dan berstandar tinggi yang dalam menerapkan semua keahlian dan kemahirannya yang tinggi itu hanya dapat dikontrol dan dinilai dari dalam

oleh rekan sejawat, sesama profesi sendiri. Kehadiran organisasi profesi dengan perangkat “built-in mechanism” berupa kode etik profesi dalam hal ini jelas akan diperlukan untuk menjaga martabat serta kehormatan profesi, dan di sisi lain melindungi masyarakat dari segala bentuk penyimpangan maupun penyalah-gunaan keahlian (Wignjosoebroto, 1999).

Apabila dihubungkan etika dengan wira usaha maka menjadi “Etika wirausaha” adalah adat sopan santun, adat kebiasaan dan aturan-aturan yang berlaku di lingkungan kewirausahaan.

Masalah sopan santun, hormat-menghormati, tolong- menolong, dan tatakrama di dalam berwirausaha sehari-hari itu adalah merupakan etika. Jika kata etika digabungkan dengan wirausaha akan menjadi etika wirausaha. Dengan demikian etika wirausaha itu adalah prinsip-prinsip atau pandangan-pandangan dalam kegiatan bidang wirausaha dengan segala persoalannya untuk mencapai suatu tujuan serta melaksanakan nilai-nilai yang bermanfaat untuk meningkatkan kehidupan usaha sehari-hari. Etika wirausaha itu, adalah sebagai berikut:

- a. Wirausaha adalah tugas mulia dan kebiasaan baik, artinya wirausaha bertugas untuk mewujudkan suatu kenyataan hidup berdasarkan suatu kebiasaan yang baik di dalam berwirausaha.
- b. Menempa pikiran untuk maju, artinya wirausaha melatih untuk membiasakan diri untuk berprakasa baik, bertanggungjawab, percaya diri untuk dapat mengerjakan kebaikan dan meningkatkan daya saing, serta daya juang untuk mempertahankan hidup dari prinsip-prinsip berwirausaha.
- c. Kebiasaan membentuk watak, artinya wirausaha berdaya upaya untuk membiasakan diri berpikir, bersikap mental untuk berbuat maju, berpikir terbuka secara baik, bersih dan teliti.
- d. Membersihkan diri dari kebiasaan berpikir negatif, artinya wirausaha harus berusaha dan berdaya upaya untuk menanggalkan dan membersihkan diri dari kebiasaan cara berpikir, sikap mental yang tidak baik, misalnya menyakiti orang lain, serta menjauhkan diri dari sikap selalu menggantungkan pada kemujuran nasib.
- e. Kebiasaan berprakarsa, artinya seorang seorang wirausaha harus membiasakan diri untuk mengembangkan dalam berprakarsa dalam kegiatan pengelolaan usaha, dapat memberikan saran-saran yang baik, serta dapat menolong kepada dirinya sendiri.
- f. Kepercayaan kepada diri sendiri, artinya seorang wirausaha harus percaya kepada diri sendiri, harus

mempunyai keyakinan dan beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta dapat meningkatkan nilai-nilai kehidupan di dalam berwirausaha.

- g. Membersihkan hambatan buatan sendiri, artinya seorang wirausaha harus berusaha membebaskan dari hambatan-hambatan dari adanya produk buatan sendiri. Seorang wirausaha jangan mempunyai pikiran ragu-ragu, merasa takut, merasa rendah diri terhadap hasil produk buatan sendiri.
- h. Mempunyai kemauan, daya upaya dan perencanaan, artinya seorang wirausaha harus mempunyai kemauan, serta daya upaya untuk mengetahui kemampuan dalam hidupnya, cara merencanakan dalam mengejar cita-cita mengembangkan usahanya yang berhasil berdasarkan prinsip-prinsip kewirausahaan.

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

## 2. Fungsi Etika Kewirausahaan

Devin (2010) menempatkan fungsi etika pada 3 kelompok:

- a. Sarana untuk memperoleh orientasi kritis berhadapan dengan pelbagai moralitas yang membingungkan
- b. Etika ingin menampilkan keterampilan intelektual, yaitu keterampilan untuk berargumentasi secara rasional dan kritis
- c. Orientasi etis ini diperlukan dalam mengambil sikap yang wajar dalam suasana pluralisme

## 3. Etika Bisnis atau Kewirausahaan

Menurut pengertiannya, etika dapat dibedakan menjadi 2:

- a. Etika sebagai praktis: nilai-nilai dan norma-norma moral (apa yang dilakukan sejauh sesuai atau tidak sesuai dengan nilai dan norma moral).
- b. Etika sebagai refleksi: pemikiran moral. Berpikir tentang apa yang dilakukan dan khususnya tentang apa yang harus dilakukan atau tidak boleh dilakukan. (dalam hal ini adalah menyoroti dan menilai baik-buruknya perilaku seseorang).

Pengertiannya dapat dibedakan menjadi 3:

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

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

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

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

## **C. Norma dan Prinsip-Prinsip Etika Kewirausahaan**

### **1. Norma Kewirausahaan**

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

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

## **2. Prinsip-prinsip Etika Kewirausahaan**

Prinsip-prinsip etika kewirausahaan diarahkan menjadi 2 yaitu Prinsip Etika dan Norma Kewirausahaan dan Prinsip-prinsip etika dan perilaku bisnis:

### **a. Prinsip Etika dan Norma Kewirausahaan**

Prinsip-prinsip etika dan norma kewirausahaan adalah:

- 1) Prinsip tanggung jawab
  - Tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan dan hasilnya.
  - Tanggungjawab atas dampak profesinya terhadap kehidupan dan kepentingan orang lain.
- 2) Prinsip keadilan (first come first serviced)
- 3) Prinsip otonomi (kebebasan sepenuhnya dlm menjalankan profesinya)
  - Prinsip otonomi dibatasi oleh tanggung jawab dan komitmen profesi
  - Pemerintah boleh campur tangan utk keselamatan umum
- 4) Prinsip integritas moral
- 5) Komitmen pribadi utk menjaga keluhuran profesinya, nama baiknya, dan juga kepentingan orang lain dan masyarakat.

### **b. Prinsip-Prinsip Etika dan Perilaku Bisnis**

Paling tidak terdapat 10 Prinsip-prinsip etika dan perilaku bisnis

- 1) Kejujuran, yaitu penuh kepercayaan, bersifat jujur, sungguh-sungguh, terus terang, tidak curang, tidak mencuri, tidak menggelapkan, tidak berbohong.
- 2) Integritas, yaitu memegang prinsip, melakukan kegiatan dengan hormat, tulus hati, berani dan penug pendirian/keyakinan, tidak bermuka dua, tidak berbuat jahat dan saling percaya.
- 3) Memelihara janji, yaitu selalu menaati janji, patut dipercaya, penuh komitmen, jangan mengintepretasikan persetujuan dalam bentuk teknikal atau legalistik dengan dalih ketidakrelaan.
- 4) Kesetiaan, yaitu hormat dan loyal kepada keluarga, teman, karyawan dan Negara, jangan menggunakan atau memperlihatkan informasi yang diperoleh dalam kerahasiaan, behitu juga dalam konteks professional, jaga/melindungi kemampuan untuk membuat keputusan professional yang bebas dan teliti, hndari hal yang

tidak pantas dan konflik kepentingan.

- 5) Kewajaran/keadilan, yaitu berlaku adil dan berbudi luhur, bersedia untuk mengakui kesalahan, dan perlihatkan komitmen keadilan, persamaan perlakuan individual dan toleran terhadap perbedaan, jangan bertindak melampaui batas atau mengambil keuntungan yang tidak pantas dari kesalahan atau kemalangan orang lain.
- 6) Suka membantu orang lain, yaitu saling membantu, berbaik hati, belas kasihan, tolong-menolong, kebersamaan, dan menghindari segala sesuatu yang membahayakan orang lain.
- 7) Hormat kepada orang lain, yaitu menghormati martabat manusia, menghormati kebebasan dan hak untuk menentukan nasib sendiri bagi semua orang, bersopan santun, jangan merendahkan orang lain, jangan mempermalukan orang lain.
- 8) Warga Negara yang bertanggung jawab, yaitu selalu menaati hukum/aturan, penuh kesadaran sosial, menghormati proses demokrasi dalam mengambil keputusan.
- 9) Mengejar keunggulan, yaitu mengejar keunggulan dalam segala hal, baik dalam pertemuan personal maupun pertanggungjawaban profesional, tekun, dapat dipercaya/diandalkan, rajin penuh komitmen, melakukan semua tugas dengan kemampuan terbaik, mengembangkan dan mempertahankan tingkat kompetensi yang tinggi.
- 10) Dapat dipertanggungjawabkan, yaitu memiliki tanggung jawab, menerima tanggung jawab atas keputusan dan konsekuensinya, dan selalu memberi contoh.

### **c. Pentingnya Etika Bisnis**

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

- 11) Para pengusaha dan mitra usaha; Para pengusaha, selain berfungsi sebagai pesaing, mereka juga berperan sebagai mitra. Dalam hal ini para pengusaha merupakan relasi usaha yang dapat bekerja sama



- dalam menyediakan informasi atau sumber peluang. Loyalitas mitra usaha akan sangat tergantung pada kepuasan yang diterima dari perusahaan.
- 12) Petani dan perusahaan pemasok bahan baku; Petani dan perusahaan berperan sebagai penyedia bahan baku. Pasokan bahan baku yang kurang bermutu dan pasokan yang lambat dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Oleh sebab itu, keputusan untuk menentukan kualitas barang dan jasa sangat tergantung pada pemasok bahan baku. Loyalitas petani penghasil bahan baku sangat tergantung pada tingkat kepuasan yang diterima dari perusahaan dalam menentukan keputusan harga jual bahan baku maupun dalam bentuk insentif.
  - 13) Organisasi pekerja yang mewakili pekerja; Organisasi pekerja dapat mempengaruhi keputusan melalui proses tawar-menawar secara kolektif. Perusahaan yang tidak melibatkan karyawan/organisasi pekerja dalam mengambil keputusan sering menimbulkan protes-protes yang mengganggu jalannya perusahaan.
  - 14) Pemerintah yang mengatur kelancaran aktivitas usaha; Pemerintah dapat mengatur kelancaran aktivitas usaha melalui serangkaian kebijakanyang dibuatnya, karena kebijakan yang dibuat pemerintah akan sangat berpengaruh terhadap iklim usaha.
  - 15) Bank penyanggah dana perusahaan; Bank selain sebagai jantungnya perekonomian dalam skala makro, juga sebagai lembaga yang dapat menyediakan dana perusahaan.
  - 16) Investor penanam modal; Investor penyanggah dana dapat mempengaruhi perusahaan melalui serangkaian persyaratan yang diajukannya. Persyaratan tersebut akan mengikat dan sangat besar pengaruhnya dalam pengambilan keputusan. Loyalitas investor sangat tergantung pada tingkat kepuasan investor atas hasil penanaman modalnya.
  - 17) Masyarakat umum yang dilayani; Masyarakat akan selalu menanggapi dan memberikan informasi tentang bisnis yang kita jalankan. Dalam hal ini masyarakat juga merupakan konsumen yang akan menentukan keputusan-keputusan perusahaan dalam menentukan produk barang dan jasa yang dihasilkan dan juga teknik yang digunakan.
  - 18) Pelanggan yang membeli produk; Barang dan jasa yang akan dihasilkan, teknologi yang digunakan akan sangat dipengaruhi oleh pelanggan dan mempengaruhi keputusan-keputusan bisnis. Dengan demikian etika bisnis merupakan landasan penting dan harus diperhatikan, terutama dalam menciptakan dan melindungi

reputasi perusahaan. Oleh sebab itu, etika bisnis merupakan masalah yang sangat sensitif dan kompleks, karena membangun etika untuk mempertahankan reputasi lebih sukar daripada menghancurkannya.

### **3. Cara Mempertahankan Standar Etika**

Terdapat beberapa cara mempertahankan standar etika adalah sbb.:

- a. Menciptakan kepercayaan perusahaan; Hal ini akan menetapkan nilai-nilai perusahaan yang mendasari tanggung jawab etika bagi stakeholder.
- b. Mengembangkan kode etik; Kode etik merupakan suatu catatan tentang standar tingkah laku dan prinsip-prinsip etika yang diharapkan perusahaan dari karyawan.
- c. Menjalankan kode etik secara adil dan konsisten
- d. Melindungi hak perorangan
- e. Mengadakan pelatihan etika
- f. Melakukan audit etika secara periodic
- g. Mempertahankan standar yang tinggi tentang tingkah laku, jangan hanya aturan
- h. Menghindari contoh etika yang tercela setiap saat dan diawali dari atasan
- i. Menciptakan budaya yang menekankan komunikasi dua arah
- j. Komunikasi dua arah sangat penting untuk menginformasikan barang dan jasa yang dihasilkan dan untuk menerima aspirasi untuk perbaikan perusahaan.
- k. Melibatkan karyawan dalam mempertahankan standar etika
- l. Para karyawan diberi kesempatan untuk memberikan umpan balik tentang bagaimana standar etika yang harus dipertahankan.

### **4. Tanggung jawab perusahaan/Lembaga**

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

- a. Tanggung jawab terhadap lingkungan; Perusahaan harus ramah lingkungan, artinya perusahaan harus

- memperhatikan, melestarikan dan menjaga lingkungan.
- b. Tanggung jawab terhadap karyawan; Semua aktivitas sumber daya manusia diarahkan pada tanggung jawab kepada karyawan, dengan cara:
- Mendengarkan dan menghormati pendapat karyawan
  - Memberikan umpan balik, baik yang positif maupun negatif
  - Menceritakan kepada karyawan tentang kepercayaan
  - Membiarkan karyawan mengetahui keadaan perusahaan yang sebenarnya
  - Memberikan imbalan kepada karyawan dengan baik
  - Memberikan kepercayaan kepada karyawan
- c. Tanggung jawab terhadap pelanggan; Tanggung jawab perusahaan kepada pelanggan, meliputi dua kategori, yaitu:
- Menyediakan barang dan jasa yang berkualitas
  - Memberikan harga produk yang wajar dan adil
- Selain itu, perusahaan juga harus melindungi hak-hak pelanggan, yaitu:
- Hak untuk mendapatkan produk yang aman
  - Hak untuk mendapatkan informasi tentang segala aspek
  - Hak untuk didengar
  - Hak untuk memilih apa yang akan dibeli
- d. Tanggung jawab terhadap investor; Tanggung jawab berupa menyediakan pengembalian investasi yang menarik dengan memaksimalkan laba dan melaporkan kinerja keuangan seakurat dan setepat mungkin.
- e. Tanggung jawab terhadap masyarakat; Tanggung jawab berupa menyediakan dan menciptakan kesehatan dan menyediakan berbagai kontribusi terhadap masyarakat yang berada di sekitar lokasi perusahaan.

#### **D. Ukuran Wirausaha Profesional**

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

profesi.

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

1. Ilmu pengetahuan tertentu
2. Aplikasi kemampuan/kecakapan, dan
3. Berkaitan dengan kepentingan umum

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

Proses profesional adalah proses evolusi yang menggunakan pendekatan organisasi dan sistematis untuk mengembangkan profesi ke arah status profesional (peningkatan status). Secara teoritis menurut Gilley dan Egglan (1989) pengertian profesional dapat didekati dengan empat prespektif pendekatan yaitu orientasi filosofis, perkembangan bertahap, orientasi karakteristik, dan orientasi non-tradisional.

### 1. **Orientasi Filosofi**

Ada tiga pendekatan dalam orientasi filosofi, yaitu pertama lambang keprofesionalan adalah adanya sertifikat, lissensi, dan akreditasi. Akan tetapi penggunaan lambang ini tidak diminati karena berkaitan dengan aturan-aturan formal. Pendekatan kedua yang digunakan untuk tingkat keprofesionalan adalah pendekatan sikap individu, yaitu pengembangan sikap individual, kebebasan personal, pelayanan umum dan aturan yang bersifat pribadi. Yang penting bahwa layanan individu pemegang profesi diakui oleh dan bermanfaat bagi penggunaannya. Pendekatan ketiga: eclectic, yaitu pendekatan yang menggunakan prosedur, teknik, metode dan konsep dari berbagai sumber, sistim, dan pemikiran akademis. Proses profesionalisasi dianggap merupakan kesatuan dari kemampuan, hasil kesepakatan dan standar tertentu. Pendekatan ini berpandangan bahwa pandangan individu tidak akan lebih baik dari pandangan kolektif yang disepakati bersama. Sertifikasi profesi memang diperlukan,

tetapi tergantung pada tuntutan penggunaanya.

## 2. Orientasi Perkembangan

Orientasi perkembangan menekankan pada enam langkah pengembangan profesionalisasi, yaitu:

- a. Dimulai dari adanya asosiasi informal individu-individu yang memiliki minat terhadap profesi.
- b. Identifikasi dan adopsi pengetahuan tertentu.
- c. Para praktisi biasanya lalu terorganisasi secara formal pada suatu lembaga.
- d. Penyepakatan adanya persyaratan profesi berdasarkan pengalaman atau kualifikasi tertentu.
- e. Penentuan kode etik.
- f. Revisi persyaratan berdasarkan kualifikasi tertentu (termasuk syarat akademis) dan pengalaman di lapangan.

## 3. Orientasi Karakteristik

Profesionalisasi juga dapat ditinjau dari karakteristik profesi/ pekerjaan. Ada delapan karakteristik pengembangan profesionalisasi, satu dengan yang lain saling terkait:

- a. Kode etik
- b. Pengetahuan yang terorganisir
- c. Keahlian dan kompetensi yang bersifat khusus
- d. Tingkat pendidikan minimal yang dipersyaratkan
- e. Sertifikat keahlian
- f. Proses tertentu sebelum memangku profesi untuk bisa memangku tugas dan tanggung jawab
- g. Kesempatan untuk penyebarluasan dan pertukaran ide di antara anggota profesi
- h. Adanya tindakan disiplin dan batasan tertentu jika terjadi malpraktek oleh anggota profesi

## 4. Orientasi Non-Tradisional

Perspektif pendekatan yang keempat yaitu prespektif non-tradisional yang menyatakan bahwa seseorang dengan bidang ilmu tertentu diharapkan mampu melihat dan merumuskan karakteristik yang unik dan

kebutuhan dari sebuah profesi. Oleh karena itu perlu dilakukan identifikasi elemen-elemen penting untuk sebuah profesi, misalnya termasuk pentingnya sertifikasi profesional dan perlunya standarisasi profesi untuk menguji kelayakannya dengan kebutuhan lapangan.

## **PENUTUP**

Kita juga telah mengenal bagaimana karakter yang dimiliki oleh seorang wirausahawan sukses. Mungkin selama ini kita mengenal sosok seorang wirausahawan sebagai manusia sehari-hari, karena dia adalah teman, sahabat atau keluarga kita. Dengan gambaran bagaimana karakter seorang wirausahawan sebagaimana yang dibahas dalam pembelajaran ini, kita dapat menjadikannya sebagai sebuah “cermin” untuk memproyeksikan karakter diri kita sendiri.

Pada prinsipnya bahwa substansi kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses. Inti dari kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (create new and different) melalui berpikir kreatif dan bertindak inovatif untuk menciptakan peluang dalam menghadapi tantangan hidup. Pada hakekatnya kewirausahaan adalah sifat, ciri, dan watak seseorang yang memiliki kemauan dalam mewujudkan gagasan inovatif kedalam dunia nyata secara kreatif. Berikut ini beberapa indikator, ciri-ciri, sifat kewirausahaan dari seorang wirausaha diantaranya yang telah dijelaskan antara lain:; (a) Percaya diri, (b) Memiliki Keterampilan personal, (c) Memiliki kreatifitas tinggi, (d) Selalu komitmen dalam pekerjaannya, memiliki etos kerja dan tanggung jawab, (e) Memiliki etos kerja dan tanggungjawab, (f) Mandiri atau tidak ketergantungan, (g) Memiliki perilaku inovasi tinggi, (h) Berorientasi tugas, (i) Motif berprestasi tinggi, (j) Selalu perspektif, (l) Berani menghadapi resiko, (m) Memiliki jiwa kepemimpinan (leadership), (n) Memiliki kemampuan managerial, (o) Sadar arus waktu, dan (p) Selalu mencari peluang

Jiwa wirausahawan seseorang bukanlah merupakan faktor keturunan, namun dapat dipelajari secara ilmiah dan ditumbuhkan bagi siapapun juga. Yang penting dan yang utama adalah semangat untuk terus mencoba dan belajar dari pengalaman. “Gagal itu biasa, berusaha terus itu yang luar biasa”, mungkin seperti itulah gambaran yang harus dikembangkan oleh manusia-manusia Indonesia agar tetap eksis dalam pertarungan bisnis yang semakin transparan dan terbuka.



Diketahui bahwa setiap manusia memiliki karakteristik individu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Sumber daya yang terpenting dalam organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi agar suatu organisasi dapat tetap eksistensinya. Etika dalam perkembangannya sangat mempengaruhi kehidupan manusia. Etika memberi manusia orientasi bagaimana ia menjalani hidupnya melalui rangkaian tindakan sehari-hari. Itu berarti etika membantu manusia untuk mengambil sikap dan bertindak secara tepat dalam menjalani hidup ini.

Etika pada akhirnya membantu kita untuk mengambil keputusan tentang tindakan apa yang perlu kita lakukan dan yang perlu kita pahami bersama bahwa etika ini dapat diterapkan dalam segala aspek atau sisi kehidupan kita, dengan demikian etika ini dapat dibagi menjadi beberapa bagian sesuai dengan aspek atau sisi kehidupan manusianya.

Profesi sebagai bidang usaha manusia berdasarkan pengetahuan, dimana keahlian dan pengalaman pelakunya diperlukan oleh masyarakat. Makna profesi meliputi aspek yaitu: (1) Ilmu pengetahuan tertentu, (2) Aplikasi kemampuan/kecakapan, dan (3) Berkaitan dengan kepentingan umum. Sedangkan profesional dapat didekati dengan empat prespektif pendekatan yaitu orientasi filosofis, perkembangan bertahap, orientasi karakteristik, dan orientasi non-tradisional.

## **SUMBER BACAAN**

1. Alma, B., 2007, *Kewirausahaan* (Edisi Revisi), Penerbit Alfabeta, Bandung.
2. Budiyanto. 1997. *Dasar-Dasar Ilmu Tata Negara*. Jakrta: LAN. RI.
3. Doni Koesoema A. 2007. *Pendidikan Karakter*. Gramedia Widisarana Indonesia.
4. Malayu S.P. Hasibuan, 1999. *Organisasi dan Motivasi*, Bumi Aksara, Jakarta
5. Hasyim Djalal. 2007. Jatidiri Bangsa dalam Ancaman Globalisasi. *Pokok-Pokok Pikiran Guru Besar Indonesia*. Surabaya.
6. Harefa (1998) *Sukses Tanpa Gelar*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
7. Kasmir, 2007. *Kewirausahaan*. Penerbit PT. Raja Grafindo Perkasa, Jakarta.
8. Meredith, G.G., 2000. *Kewirausahaan: Teori dan Praktek*. Penerbit Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
9. Mounier, Emmanuel. 1956. *The Character of Man*. Translate Into English by Cynthia Rowland. New York: Harper dan

Brothers.

10. Syamsuddin, A.S., Imelda R.I, Idris S., Agus A., Eymal B.D., Suardi B. dan Rusli M.R., 1995. *Mulai dari Usaha Kecil Merintis Karir Kewirausahaan Anda*. Pusat Pengembangan Usaha Kecil Kawasan Timur Indonesia (PUKTI) kerjasama Kondrad Adenauer Stiftung Internationales Institut.
11. Syamsuddin, A.S., 2007. *Mencipta Produk, Membangun Usaha Mandiri*. Paket Pelatihan Kewirausahaan untuk Alumni Unhas, Kerjasa Ikatan alumni Universitas Hasanuddin dengan Pusat Pengembangan Usaha Kecil Kawasan Timur Indonesia (PUKTI), Januari – April 2007 di Makassar.
12. Tunggal, A .W., 2008. *Pengantar Kewirausahaan* (Edisi Revisi). Harvarindo, Jakarta.




## TUGAS MAHASISWA

- Menganalisis dan mengabtraksikan Konsep Dasar Karakteristik dan Etika Profesional alam Kewirausahaan, yaitu:
  - Konsep Dasar Karakteristik dan Etika Profesional
  - Etika Wirausaha.
  - Norma dan Prinsip-Prinsip Etika Kewirausahaan
  - Ukuran Wirausaha Profersional
- Menemukan Nilai dari poin penting dari kajian di atas. Tulis dalam Summary maksimal 10 kalimat.
- Batasi Penulisan keseluruhan, maksimal 500 Kata berdasarkan Word Count.

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Hari/Tanggal :  
 Mata Kuliah :  
 Metode :  
 Nama :

NIM :  
 JURUSAN :


 Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

**Resensi Rangkuman:**

**A** Esensi/isi /Sub Materi

**B** Esensi/isi /Sub Materi

**C** Esensi/isi /Sub Materi

**D** Esensi/isi /Sub Materi

summary:

Temukan Nilai/Natijah/Konkresi dari empat sub materi

Ket:  
 Penulisan maksimal 500Kata

Isi /aplod Foto Individu

**Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:**

Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

- Dari CK tersebut dibuat Poster untuh diresentasikan.

# Part: 7

## Profil Wirausahawan dan Tangga menuju Puncak Karir

*Sosok individu yang mempunyai ciri dan sifat berorientasi kepada tindakan, berani mengambil risiko dalam mengejar tujuan.*

### KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan:

1. Mengetahui dan memahami; konsep Profil Wirausahawan dan Tangga menuju Puncak Karir
2. Mempraktekan; nilai-nilai Profil Wirausahawan dan Tangga menuju Puncak Karir
3. Menerapkan; konsep Profil Wirausahawan dan Tangga menuju Puncak Karir, dalam Pengembangan Manajemen Kewirausahaan Pendidikan

### POKOK BAHASAN

Profil Wirausahawan dan Tangga menuju Puncak Karir

1. Konsep Dasar Wirausahawan Potensial
2. Tangga Menuju Puncak Karir Wirausahawan
3. Profil Wirausahawan Sukses
4. Faktor-faktor yang Menyebabkan Kegagalan Wirausaha

## TOPIK BAHASAN

### A. Konsep Dasar Wirausahawan Potensial

Islam memang tidak memberikan penjelasan secara eksplisit terkait konsep tentang kewirausahaan (*entrepreneurship*) ini, namun di antara keduanya mempunyai kaitan yang cukup erat; memiliki ruh atau jiwa yang sangat dekat, meskipun bahasa teknis yang digunakan berbeda.

Dalam Islam digunakan istilah kerja keras, kemandirian (*biyadihi*), dan tidak cengeng. Setidaknya terdapat beberapa ayat al-Qur'an maupun Hadis yang dapat menjadi rujukan pesan tentang semangat kerja keras dan kemandirian ini, seperti;

Dalam al-Qur'an, Surat At-Taubah: 105 Allah SWT, berfirman;

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: "Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan" (Q.S At-Taubah;[9]:105).

Olen harena itu, fifan Allah SWT, dalam al-Qur'an, Surat Al-Jumu'ah: 10. Allah SWT, berfirman ;

فَاِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْاَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللّٰهِ وَاذْكُرُوا اللّٰهَ كَثِيْرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُوْنَ



Artinya: " Apabila shalat telah ditunaikan maka bertebaranlah kamu dimuka bumi dan carilah karunia(rizki) allah.(Q.S Al-Jumu'ah [62];10);

Bahkan sabda Nabi, "Sesungguhnya bekerja mencari rizki yang halal itu merupakan kewajiban setelah ibadah fardlu" (HR.Tabrani dan Baihaqi). Nash ini jelas memberikan isyarat agar manusia bekerja keras dan hidup mandiri.

Bekerja keras merupakan esensi dari kewirausahaan. Prinsip kerja keras, menurut Wafiduddin, adalah suatu langkah nyata yang dapat menghasilkan kesuksesan (*rezeki*), tetapi harus melalui proses yang penuh dengan tantangan (*reziko*). Dengan kata lain, orang yang berani melewati resiko akan memperoleh peluang rizki yang besar. Kata rizki memiliki makna bersayap, rezeki sekaligus reziko (baca; resiko).

Dalam sejarahnya Nabi Muhammad, istrinya dan sebagian besar sahabatnya adalah para pedagang dan *entrepre* mancanegara yang pawai. Beliau adalah praktisi ekonomi dan sosok tauladan bagi umat. Oleh karena itu, sebenarnya tidaklah asing jika dikatakan bahwa mental *entrepreneurship* inheren dengan jiwa umat Islam itu sendiri. Bukanlah Islam adalah agama kaum pedagang, disebarkan ke seluruh dunia setidaknya sampai abad ke -13 M, oleh para pedagang muslim.

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

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



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

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

Apa yang tergambar di atas, setidaknya dapat menjadi bukti nyata bahwa etos bisnis yang dimiliki oleh umat Islam sangatlah tinggi, atau dengan kata lain Islam dan berdagang ibarat dua sisi dari satu keping mata uang. Benarlah apa yang disabdakan oleh Nabi, “Hendaklah kamu berdagang karena di dalamnya terdapat 90 persen pintu rizki” (HR. Ahmad). Pemaknaan dagang disini adalah wirausaha yang didasari Kerja keras dan atau etos Kerja yang tinggi dalam segala hal bidang kehidupan, itulah hakikat dari profil kewirausahaan fotensial.

## **1. Memahami Profil Wirausahawan**

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

### **a. Menyukai Tanggung Jawab**



Wirausahawan merasa bertanggung jawab secara pribadi atas hasil perusahaan tempat mereka terlibat. Mereka lebih menyukai dapat mengendalikan sumber-sumber daya mereka sendiri dan menggunakan sumber-sumber daya tersebut untuk mencapai cita-cita yang telah di tetapkan sendiri'

**b. Lebih menyukai Resiko Menengah**

Wirausahawan bukanlah seorang pengambil resiko liar, melainkan orang yang mengambil resiko yang di perhitungkan. Tak seperti penjudi, seorang wirausahawan bukan penjudi. Wirausahawan melihat sebuah bisnis dengan tingkat pemahaman resiko pribadinya. Mereka biasanya mengambil peluang didaerah yang sesuai dengan pengetahuan ,latar belakang dan pengalamannya yang akan meningkatkan kemungkinan keberhasilannya.

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

Wirausahawan biasanya memiliki banyak keyakinan atas kemampuannya untuk berhasil. Mereka cenderung optimis terhadap peluang keberhasilan dan optimisme biasanya berdasarkan kenyataan. Salah satunya penelitian dari *National federation of Independent Bussines* (NFIB) menyatakan bahwa sepertiga dari wirausahawan menilai peluang berhasil mencapai 100%. Tingkat optimisme yang tinggi, kiranya dapat menjelaskan mengapa kebanyakan wirausaha yang berhasil juga pernah gagal dalam bisnis sebelum berhasil'

**d. Hasrat untuk Mendapatkan umpan Balik Langsung**

Wirausahawan ingin mengetahui sebaik apa mereka bekerja dan terus menerus mencari pengukuhan.

**e. Tingkat Energi yang Tinggi**

Wirausahawan lebih energetik dibandingkan orang kebanyakan. Energy ini merupakan faktor penentu mengingat luar biasanya bisnis yang di perlukan untuk mendirikan suatu perusahaan. Kerja keras dalam waktu yang lama merupakan suatu yang biasa.

**f. Orientasi ke Depan**

Wirausahawan memiliki indra yang kuat dalam mencari peluang. Mereka melihat ke depan dan tidak mempersoalkan apa yang telah dikerjakan kemarin melainkan lebih mempersoalkan apa yang di kerjakan besok. Bila manajer tradisional memperhatikan pengelolaan sumber daya yang ada, wirausahawan lebih tertarik mencari dan memanfaatkan peluang.



## **g. Ketrampilan Mengorganisasi**

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

Selanjutnya Zimmerer dan Scarborough (2002:13), jika diperhatikan *enterepreneur* yang ada dimasyarakat sekarang ini, maka di jumpai berbagai macam profil wirausahawan sebagai berikut:

### **a. Pengusaha Wanita *Women entrepreneur***

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

### **b. *Minority entrepreneur***

Kaum minoritas terutama di Indonesia kurang memiliki kesempatan kerja dilapangan pemerintahan sebagaimana layaknya warga negara pada umumnya. Oleh sebab itu, mereka berusaha menekuni kegiatan bisnis dalam kehidupan sehari-hari. Demikian pula para perantau dari daerah tertentu yang menjadi kelompok minoritas pada suatu daerah, mereka juga berniat mengembangkan bisnis. Kegiatan bisnis mereka ini makin lama makin maju, dan mereka membentuk suatu organisasi minoritas di kota-kota tertentu.

### **c. *Imigrant entrepreneur***

Kaum pedagang yang memasuki suatu daerah biasanya sulit untuk melakukan pekerjaan formal. Oleh karena itu,mereka lebih leluasa terjun ke dalam pekerjaan yang bersifat non-formal yang di mulai dari berdagang kecil-kecilan sampai berkembang menjadi perdagangan tingkat menengah.

### **d. *Part- time entrepreneur***



Memulai bisnis dalam mengisi waktu luang atau *part-time* merupakan pintu gerbang untuk menjadi usaha besar. Bekerja *part-time* tidak mengorbankan pekerjaan dibidang lain misalnya seorang karyawan pada sebuah kantor ingin mengembangkan hobinya untuk berdagang atau mengembangkan suatu hobi yang menari. Hobi ini akhirnya mendatangkan keuntungan yang lumayan. Ada kalanya orang ini beralih profesi, dan beralih profesi, dan berhenti menjadi pegawai dan beralih ke bisnis yang merupakan bisnis yang merupakan hobinya.

e. **Home-based entrepreneur**

Ada pula ibu-ibu rumah tangga yang memulai kegiatan bisnisnya dari rumah tangganya misalnya ibu-ibu yang pandai membuat kue atau memasak aneka masakan mengirim kue-kue ke toko eceran di sekitar tempatnya. Akhirnya usaha makin lama makin maju. Usaha catering banyak di mulai dari rumah tangga yang bisa masak. Kemudian usaha ini berkembang melayani pesanan untuk pesta.

f. **Family- owned business**

Sebuah keluarga yang memulai membuka berbagai jenis cabang usaha. Mungkin saja usaha keluarga ini dimulai lebih dulu oleh bapak setelah usaha bapak ini maju maka di buka cabang baru dan di buka oleh ibu. Kedua perusahaan ini maju dan membuka beberapa cabang lain mungkin jenis usahanya berbeda atau lokasinya berbeda. Masing-masing usahanya ini bisa dikembangkan untuk kemudian dikelola oleh anak-anak mereka. Dalam keadaan sulitnya lapangan pekerjaan pada saat ini maka kegiatan semacam ini perlu dikembangkan.

g. **Copreneurs**

*Copreneurs are entrepreneurial couples who work together as co-owners of their business.* (*copreneurs* adalah pasangan wirausaha yang bekerja bersama-sama sebagai pemilik bersama dari usaha mereka).

*Copreneurs* ini berbeda dari usaha keluarga yang disebut usaha *Mom and Pop* (*pop as boss and mom as subordinate/ayah sebagai pemimpin dan ibu berada di bawah kekuasaan ayah*).

*Copreneurs* di buat dengan cara menciptakan pembagian pekerjaan didasarkan atas keahliannya masing-masing orang. Orang-orang yang ahli di bidang ini di angkat menjadi penanggung jawab divisi-divisi tertentu dari bisnis yang sudah ada.



## 2. Identitas Wirausahawan

Dari beberapa profil, sifat, dan bentuk wirausahawan diatas pada prinsipnya adalah merupakan identitas wirausahawan. Identitas adalah adah ciri-ciri yang mesti dimiliki individu akan tetapi tidak semuanya harus dimiliki. Menurut Fadel Muhammad (2009), ada sekitar tujuh ciri yang merupakan identitas seorang wirausaha, yaitu:

- a. Kepemimpinan
- b. Inovasi
- c. Cara pengambilan keputusan
- d. Sikap tanggap terhadap perubahan
- e. Bekerja ekonomis dan efisien
- f. Visi masa depan

Keberhasilan untuk menjalankan hidup berdiri sendiri dalam Wirausaha harus berdasarkan kepada hal-hal di bawah ini:

- a. Bebas dari perasaan takut, cemas dan rendah diri di dalam berusaha.
- b. Disiplin dan berkepribadian yang kuat di dalam menjalankan usahanya.
- c. Bekerja dan berusaha dengan tekun dan tekad yang kuat untuk maju.
- d. Berusaha dengan penuh keyakinan, iman dan penuh ketawakalan dalam berusaha.
- e. Keyakinan terhadap kemampuan diri sendiri di dalam berusaha,
- f. Mempunyai bakat serta mengembangkannya di dalam wirausaha,
- g. Mempunyai semangat tinggi dan penuh kesungguhan di dalam usaha.

## 3. Kompetensi Wirausahawan

Secara harfiah, “Kompetensi” adalah kemampuan untuk melaksanakan (secara profesional) suatu kegiatan dalam kategori/fungsi praktek keprofesian sesuai dengan baku-bakuan yang disyaratkan dalam dunia kerja nyata. Kompetensi juga dapat diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga dia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif,



dan psikomotorik dengan dengan sebaik-baiknya (Kunandar, 2007: 52)

Kompetensi perlu dimiliki oleh wirausahawan seperti halnya profesi lain dalam kehidupan, kompetensi ini mendukungnya ke arah kesuksesan. Dan & Bradstreet business Credit Service (1993:1) mengemukakan 10 kompetensi yang harus dimiliki, yaitu :

- a. *Knowing your business*, yaitu mengetahui usaha apa yang akan dilakukan. Dengan kata lain, seorang wirausahawan harus mengetahui segala sesuatu yang ada hubungannya dengan usaha atau bisnis yang akan dilakukan.
- b. *Knowing the basic business management*, yaitu mengetahui dasar-dasar pengelolaan bisnis, misalnya cara merancang usaha, mengorganisasi dan mengenalkan perusahaan, termasuk dapat memperhitungkan, memprediksi, mengadministrasikan, dan membukukan kegiatan-kegiatan usaha. Mengetahui manajemen bisnis berarti memahami kiat, cara, proses dan pengelolaan semua sumberdaya perusahaan secara efektif dan efisien.
- c. *Having the proper attitude*, yaitu memiliki sikap yang sempurna terhadap usaha yang dilakukannya. Dia harus bersikap seperti pedagang, industriawan, pengusaha, eksekutif yang sungguh-sungguh dan tidak setengah hati.
- d. *Having adequate capital*, yaitu memiliki modal yang cukup. Modal tidak hanya bentuk materi tetapi juga rohani. Kepercayaan dan keteguhan hati merupakan modal utama dalam usaha. Oleh karena itu, harus cukup waktu, cukup uang, cukup tenaga, tempat dan mental.
- e. *Managing finances effectively*, yaitu memiliki kemampuan/ mengelola keuangan, secara efektif dan efisien, mencari sumber dana dan menggunakannya secara tepat, dan mengendalikannya secara akurat.
- f. *Managing time efficiently*, yaitu kemampuan mengatur waktu seefisien mungkin. Mengatur, menghitung, dan menepati waktu sesuai dengan kebutuhannya.
- g. *Managing people*, yaitu kemampuan merencanakan, mengatur, mengarahkan/memotivasi, dan mengendalikan orang-orang dalam menjalankan perusahaan.
- h. *Satisfying customer by providing high quality product*, yaitu memberi kepuasan kepada pelanggan dengan cara menyediakan barang dan jasa yang bermutu, bermanfaat dan memuaskan.

- i. *Knowing Hozu to Compete*, yaitu mengetahui strategi/cara bersaing. Wirausaha harus dapat mengungkapkan kekuatan (strength), kelemahan (weakness), peluang (opportunity), dan ancaman (threat), dirinya dan pesaing. Dia harus menggunakan analisis SWOT sebaik terhadap dirinya dan terhadap pesaing.
- j. *Copying with regulation and paper work*, yaitu membuat aturan/ pedoman yang jelas tersurat, tidak tersirat. (Triton, 2007 :137 – 139)

#### 4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kewirausahaan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kewirausahaan dapat dibagi menjadi dua yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor dari dalam individu itu sendiri sedangkan faktor eksternal merupakan hasil interaksi individu dengan lingkungannya (Suryana, 2001, h.34). Faktor-faktor yang mempengaruhi kewirausahaan antara lain:

##### a. Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor dari dalam diri individu, disebut juga potensi individu meliputi:

- 1) *Kebutuhan berprestasi (need for achievement)*; kebutuhan berprestasi mendorong individu untuk menghasilkan yang terbaik (Suryana, 2001, h.34). Lambing dan Kuehl (2000, h.17) menyatakan bahwa tujuan yang ingin dicapai seorang wirausahawan dipengaruhi oleh kebutuhan akan prestasinya yang mendorong individu untuk menghasilkan yang terbaik dan biasanya memiliki inisiatif serta keinginan yang kuat untuk mengungkapkan ide-ide dalam pikirannya, menyampaikan gagasan demi mencapai suatu kesuksesan. Ide yang dimiliki seorang wirausahawan kadang dipandang aneh dan berbeda dari ide umumnya, maka diperlukan kemampuan individu agar dapat menyampaikan ide-idenya sehingga dapat diterima oleh orang lain dan masyarakat, untuk itulah seorang wirausahawan memerlukan kompetensi sosial.
- 2) *Internal locus of control*; dijelaskan lebih lanjut oleh Lambing dan Kuehl (2000, h. 17), individu yang memiliki *internal locus of control* mempercayai bahwa kegagalan dan kesuksesan yang dialami ditentukan dari usaha yang dilakukan. Individu yakin akan kemampuan yang dimiliki dan

- berusaha keras mencapai tujuannya (Riyanti, 2003, h.60). Berdasarkan penelitian Rotter (Hisrich dan Peters, 2000, h.69) terhadap wirausaha menunjukkan bahwa *internal locus of control* berhubungan dengan motivasi berwirausaha dan berkorelasi positif dengan kesuksesan dalam berkarir.
- 3) Kebutuhan akan kebebasan (*need for independence*); Hisrich dan Peters (2000, h.71) menjelaskan lebih lanjut bahwa seorang wirausahawan diharuskan untuk melakukan sesuatu berdasarkan caranya sendiri, sehingga memiliki kebutuhan akan kebebasan yang tinggi. Kebutuhan akan kebebasan berarti kebutuhan individu untuk mengambil keputusan sendiri, menentukan tujuan sendiri serta melakukan tindakan untuk mencapai tujuan dengan caranya sendiri.
  - 4) Nilai-nilai pribadi; nilai-nilai pribadi sangat penting bagi para wirausahawan (Suryana, 2001, h.34). Hisrich dan Peters (2000, h.72) serta Hunter (2003, h.5) menyatakan beberapa penelitian menunjukkan bahwa wirausaha mempunyai sifat dasar mengenai proses manajemen dan bisnis secara umum yang membantu individu menciptakan dan mempertahankan bisnis yang dirintis. Sifat dasar meliputi nilai kemenangan bagi individu yang berarti berhasil mengaktualisasikan dirinya. Nilai-nilai pribadi diterangkan lebih lanjut oleh Durkin (1995, h. 152) yang menyatakan bahwa nilai pribadi akan menjadi dasar bagi individu pada saat mengambil keputusan dalam membuat perencanaan untuk mencapai kesuksesan. Nilai pribadi yang dianut seringkali berbeda dengan nilai yang dimiliki orang lain, oleh karena itu nilai pribadi harus disampaikan sehingga tidak menimbulkan konflik yang mendasar ketika suatu hubungan sedang berjalan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kompetensi sosial yang dimiliki akan membantu individu untuk bersikap tenang, hangat dan ramah serta mudah diajak bicara. Individu akan memiliki kesempatan yang lebih baik untuk diterima dalam lingkungannya.
  - 5) Pengalaman; diartikan sebagai pengalaman kerja individu sebelum memutuskan kewirausahaan sebagai pilihan karir. Hisrich dan Peters, (2000, h.74) menyatakan bahwa pengalaman kerja mempengaruhi individu dalam menyusun rencana dan melakukan langkah-langkah selanjutnya. Penelitian Kim (Riyanti, 2003, h.39) menunjukkan bahwa pengalaman memberikan pengaruh terhadap keberhasilan usaha. Pengalaman yang dimaksud dalam penelitian Kim adalah keterlibatan langsung dalam suatu kegiatan usaha.

## b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal, merupakan hasil interaksi individu dengan lingkungannya meliputi:

- 1) *Role model*; merupakan faktor penting yang mempengaruhi individu dalam memilih kewirausahaan sebagai karir. Orang tua, saudara, guru atau wirausahawan lain dapat menjadi *role model* bagi individu. Individu membutuhkan dukungan dan nasehat dalam setiap tahapan dalam merintis usaha, *role model* berperan sebagai mentor bagi individu. Individu juga akan meniru perilaku yang dimunculkan oleh *role model*. Pentingnya *role model* dalam mempengaruhi pilihan karir didukung oleh penelitian Jacobowitz dan Vidler (Riyanti, 2003, h.38) yang menunjukkan bahwa 72% wirausahawan negara Atlantik memiliki orang tua atau saudara wirausahawan. Individu berwirausaha dengan cara meniru orang tua atau saudara yang berwirausaha.
- 2) Dukungan keluarga dan teman; dukungan dari orang dekat akan mempermudah individu sekaligus menjadi sumber kekuatan ketika menghadapi permasalahan (Hisrich dan Peters, 2000, h.75). Dukungan dari lingkungan terdekat akan membuat individu mampu bertahan menghadapi permasalahan yang terjadi.
- 3) Pendidikan; pendidikan formal berperan penting dalam kewirausahaan karena memberi bekal pengetahuan yang dibutuhkan dalam mengelola usaha terutama ketika menghadapi suatu permasalahan. Sekolah atau Universitas sebagai tempat berlangsungnya pendidikan formal yang mendukung kewirausahaan akan mendorong individu untuk menjadi seorang wirausahawan (Hisrich dan Peters, 2000, h.12).

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

## B. Tangga Menuju Puncak Karir Wirausahawan

Murphy dan Peck (Alma:2005) menggambarkan 8 (delapan) jalan menuju wirausaha sukses, yang selanjutnya oleh (Alma:2007) dalam konteks karakter wirausahawan potensial diistilahkan dengan "delapan anak tangga menuju puncak karir berwirausaha" terdiri dari: *capacity for hard work, getting things done with and through people, good appearance, self confidence, making sound decision, college education, ambition drive, ability to communicate.*

### 1. Mau kerja keras (*capacity for hard work*);

Sikap kerja keras harus dimiliki oleh se seorang wirausahawan. Dalam hal ini, unsur disiplin memainkan peranan pefiting. Sebab bagaimana orang mau bekerja keras jika disiplin tidak ada.

### 2. Bekerjasama dengan orang lain (*getting things done with and through people*);

Seorang wirausahawan harus pandai bergaul sehingga memudahkannya bekerja sama dalam mencapai keberhasilan.

### 3. Penampilan yang baik (*good appearance*)

Hal ini bukan berarti penampilan secara fisik tetapi menekankan pada penampilan perilaku jujur dan Kerja sama dalam mencapai keberhasilan.

### 4. Yakin/Percaya diri (*self confidence*)

Hal ini bukan berarti penampilan secara fisik tetapi menekankan pada penampilan perilaku jujur dan Kerja sama dalam mencapai keberhasilan.

### 5. Pandai membuat keputusan (*making sound decision*)

Seorang wirausaha harus pandai membuat keputusan yang tepat melalui pertimbangan yang matang dari berbagai informasi yang ada. Dengan berbagai alternatif yang ada dalam pikirannya maka dia akan mengambil keputusan yang terbaik.

### 6. Mau menambah ilmu pengetahuan (*college education*)

Seorang wirausaha harus dapat :mengikuti perkembangan informasi dan selalu memg-*update* pengetahuan



terbaru sehingga wawasan yang berubah.

### **7. Ambisi untuk maju (ambition drive)**

Seorang wirausaha haru mempunyai semangat untuk maju dan gigih dalam menghadapi tekanan pekerjaan dan tantangan, dapat meraih apa yang diharapkan,

### **8. Pandai berkomunikasi (ability to communicate)**

Hal ini berarti pandai mengorganisasikan buah pikiran, dalam bentuk ucapan-ucapan yang sesuai. Misalnya menggunakan kata yang dan mampu menarik perhatian orang lain.

Delapan hal tersebut, sekaligus menjadi faktor-faktor yang mendukung untuk menuju puncak karir wirausahawan, dengan kata wirausahawan yang sukses. Dan hal tersebut bisa pula dijadikan profil wirausahawan sukses.

## **C. Profil Wirausahawan Sukses**

Untuk mendukung faktor-faktor menuju puncak karir wirausahawan, pada sub (B) di atas, maka dalam bagian ini akan diuraikan secara empirik "Profil Pengusaha dan Pekerja yang Sukses, Serta Sikap Mentalnya" ([dewichalim.files.wordpress.com/2009/05/profile-orang-sukses.pdf](http://dewichalim.files.wordpress.com/2009/05/profile-orang-sukses.pdf). Diunduh tanggal 17 April 2012).

Dalam subab ini akan menggambarkan 8 profil pengusaha sukses antara lain:

### **1. Sandiaga S. Uno Pengusaha Muda Sukses**

Nama lengkap Sandiaga S. Uno. Tempat/tgl lahir : Rumbai, 28 Juni 1969. Pendidikan, Studi di Wichita State University, Master di George Washington University. Pekerjaan, Pengusaha, Pemegang saham pada PT Adaro Indonesia, Pendiri PT. Sarotoga Investama Sedaya (SIS). Pengalaman: Presiden Direktur dan Direktur pada sembilan perusahaan, seperti PT. Alberta Communication dan PT. Mitra Telecommunication.

Ada filosofi menarik dalam hidup Sandi, panggilan akrab Sandiaga S. Uno. Pandangan itu ia peroleh dari ajaran kedua orang tuanya. Sedari kecil, Sandi dididik selalu berjiwa optimistis. Ia percaya, jika esok pasti akan

lebih baik dari hari ini. Setiap kali ada masalah, pasti ada solusi. Setiap ada keinginan, pasti ada jalannya. Karena itu, Sandi melihat semua masalah berdasarkan hari per hari. Menggelinding begitu saja. Dia hanya berprinsip tetap bisa survive. Kalau sudah melihat jauh ke depan, tapi tak bisa fleksibel, akhirnya juga susah. Sebab, dunia usaha itu sangat dinamis, tiap detik berubah.

Tak cukup sampai di situ, untuk kehidupan pribadi, Sandi juga menyadari betapa pentingnya sisi spiritual bagi kehidupan yang dijalani. Dia sadar, spiritual menjadi dasar mental bagi setiap langkahnya. Apa yang didapat manusia dapatkan saat ini adalah titipan. Bermula dari prinsip inilah, Sandi selalu berusaha memperlakukan semua yang telah didapatnya, baik dari segi bisnis maupun keluarga, merupakan suatu refleksi bagi dirinya yang bersifat sementara.

## 2. Gigin Wirausahawan Boneka Horta

Wirausahawan ini bernama Gigin. Gigin merupakan mahasiswa IPB angkatan 39. Usaha Gigin dan keenam temannya berawal dari program kreatifitas mahasiswa mengenai "Boneka Horta" yang mereka ajukan. PKM tersebut sempat lolos di PIMNAS. Setelah PIMNAS, boneka horta belum banyak dikenal, bahkan produksi sempat terhenti. Gigin cs kembali memproduksi boneka horta setelah mendapat undangan untuk mengikuti pameran. Awalnya mereka memproduksi sendiri boneka horta tersebut. Kemudian menjual secara "*personal selling*".

Boneka Horta termasuk prodak inovasi, awalnya tidak terkenal. Butuh waktu lama (lebih dari 1 tahun) agar Boneka Horta diterima di pasaran. Media publikasi yang digunakan dalam pemasaran antara lain: pamflet, baner, spanduk, dan internet. Mereka juga sempat berjualan di Koridor Faperta dan menghadiri beberapa pameran. Hal tersebut mereka lakukan agar Boneka Horta semakin banyak dikenal.

Produksi untuk pemasaran dimulai sekitar akhir 2006 berjumlah sekitar 50-100 setiap bulan, kemudian meningkat 200-300 tiap bulan, 1000-2000 tiap bulan. Hingga kini produksi mencapai 10.000 boneka tiap bulan. Permintaan yang semakin banyak itu membuat mereka harus melakukan pembagian kerja. Saat ini, terdapat 40 karyawan. Mereka memberdayakan ibu-ibu di Ciomas sebagai tim produksi.



Mereka juga mempunyai tim kreatif (sejak tahun 2007). Hal ini sebagai respon terhadap keinginan konsumen. Tim kreatif mendisain boneka yang kemudian diserahkan kepada tim produksi. Awalnya, boneka horta hanya terdapat 1 jenis. Mereka pun mencoba mengkreasikan boneka Horta. Hingga saat ini terdapat 8 jenis boneka horta (jenis cup, panda, kura-kura, platypus, sapi, kodok, babi, dan kucing) yang telah dipasarkan dan 2 jenis boneka (monyet dan gajah) dalam persiapan produksi.

Selain focus pada boneka horta, mereka juga memasarkan *Hidrogel* sebagai produk alternatif. Pada intinya, mereka focus pada Boneka Horta. Pembagian kerja sangat terlihat dalam manajemen Kios Kreatif Horta. Kios Kreatif Horta buka setiap senin-sabtu pukul 08.00-18.00. Sebelum para karyawan kios di bubarkan pada pukul 18.00, mereka berkumpul sebentar untuk melaporkan hasil kegiatan mereka hari itu. Hambatan terbesar dalam usaha itu adalah benih yang masih impor dan *demand* lebih tinggi dari *supply*. Hambatan ini sebetulnya mengisyaratkan peluang pasar yang masih sangat besar.

### **3. Elang Gumilang (Mahasiswa Milyader) Pengusaha Property**

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

Setelah Elang berbisnis donat, sepatu dan lampu. Elang mulai melihat celah di bisnis minyak goreng, Elang mulai menekuni jualan minyak goreng ke warung-warung. Setiap pagi sebelum berangkat kuliah, ia harus membersihkan puluhan jerigen, kemudian diisi minyak goreng curah, dan dikirim ke warung-warung Pasar Anyar, serta Cimanggu, Bogor. Setelah selesai mengirim minyak goreng, ia kembali ke kampus untuk kuliah. Sepulang kuliah, Elang kembali mengambil jerigen-jerigen di warung untuk diisi kembali keesokan harinya. Tapi, karena bisnis minyak ini 80 persen menggunakan otot, sehingga mengganggu kuliahnya. Elang pun



memutuskan untuk berhenti berjualan.

Elang mengaku selama ini ia berbisnis lebih banyak menggunakan otot dari pada otak. Elang berkonsultasi ke beberapa para pengusaha dan dosennya untuk minta wejangan. Dari hasil konsultasi, Elang mendapat pencerahan bahwa berbisnis tidak harus selalu memakai otot, dan banyak peluang-peluang bisnis yang tidak menggunakan otot. Setelah mendapat berbagai masukan, Elang mulai merintis bisnis Lembaga Bahasa Inggris di kampusnya. “Bisnis bahasa Inggris ini sangat prospektif apalagi di kampus, karena ke depan dunia semakin global dan mau tidak mau kita dituntut untuk bisa bahasa Inggris,” jelasnya. Adapun modalnya, ia patungan bersama kawan-kawannya. Sebenarnya ia bisa membiayai usaha itu sendiri, tapi karena pegalaman saat jualan minyak, ia memutuskan untuk mengajak teman-temannya. Karena lembaga kursusnya ditangani secara profesional dengan tenaga pengajar dari lulusan luar negeri, pihak Fakultas Ekonomi mempercayakan lembaganya itu menjadi mitra.

Saat ini Elang telah memiliki perumahan untuk rakyat miskin dan harganya pun terjangkau. Perumahan yang memiliki omset milyaran rupiah ini didirikannya dengan susah payah dan banyak sekali menyita waktu kuliahnya sehingga ia belum sempat merasakan wisuda. Ia telah berhasil menjadi seorang pengusaha sukses dan sangat membanggakan kedua orang tuanya. Banyak sekali yang dapat kita petik dari perjalanan hidup Elang karena dengan sifat-sifat dan sikap mentalitas beliau, beliau berhasil.

#### **4. Drs. H. Zakaria Nawar ”Seorang Pekerja Keras yang Sukses”**

Zakaria Nawar, begitu nama lengkapnya diberikan oleh orang tuanya, dilahirkan di Padang pada tanggal 1 Mei 1953 dan merupakan anak pertama dari empat bersaudara yang beralamat di Jalan Sawahan Dalam II No. 10 Padang. Zakaria Nawar kecil, memulai pendidikan di SD, PGAN 4 dan PGAN 6 tahun. Tamat dari PGAN 6 tahun, melanjutkan kuliah pada Fakultas Tarbiyah IAIN Imam Bonjol Padang, sehingga memperoleh gelar Doktorandus (Drs.).

Sebagai insan yang mempunyai ilmu, Zakaria Nawar diangkat sebagai PNS di lingkungan Kanwil



Departemen Agama Provinsi Sumatera Barat tahun 1982. Memulai karier PNS, dengan jabatan Kepala Seksi RA/MI dan Kepala Seksi Dokstik pada Bidang Binrua. Agar mempunyai pengalaman yang beragam, Zakaria Nawar diberikan amanah sebagai Kepala Sub Bagian Kepegawaian. Dengan keberhasilan tugas yang dibebankan kepada Zakaria Nawar, pimpinannya mempromosikan menjadi Kepala Kantor Departemen Agama Kota Payakumbuh. Setelah mempunyai pengalaman di daerah, Zakaria kembali di tarik ke jajaran Kanwil Depag Sumbar sebagai Kepala Bidang Pekapontren, dan sekarang dimuatasikan menjadi Kepala Bidang Mapenda.

Suami dari Ernawati ini, merenangi dunia PNS dengan berbagai keberhasilan. Keberhasilan tersebut dicapai berkat pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti. Adapun pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti di antaranya adalah Sepala Departemen Agama, Sepama Departemen Agama, pendidikan dan pelatihan bidang teknis lainnya terutama yang berkaitan dengan bidang pendidikan. Ayah dari 3 orang anak (Erri Adi Azkar, S.Si, Nazrial Afwan dan Eza Fauzana, S.Kom) ini, dalam bekerja selalu dengan gaya *low profile* nya, sehingga pekerjaan yang dibebankan dikerjakan dengan senang hati dan tanpa ada keterpaksaan.

Dengan demikian, sesuai dengan jabatan sekarang sebagai Kepala Bidang Mapenda Kanwil Depag Sumbar, Zakaria Nawar menjelaskan bahwa pada Bidang Mapenda untuk tahun 2009 sesuai dengan kebijakan pemerintah secara nasional di bidang pendidikan mempunyai program utama. Program utama di Bidang Mapenda tersebut adalah melanjutkan sertifikasi guru-guru PAI, memberikan tunjangan profesi kepada guru-guru yang telah lulus sertifikasi, memberikan beasiswa bagi anak-anak yang orang tuanya miskin, melaksanakan kualifikasi guru ke jenjang Strata Satu (S.1).

## **5. Erry Pekerja Keras yang Sukses “Integritas Merupakan Investasi yang Menghasilkan”**

Nama lengkap, Erry Riyana Hardjapamekas. Pekerjaan: PT. Bank BNI tbk, Riwayat pekerjaan Tim Nasional Pengalihan Aktivitas Bisnis TNI, Pemimpin Komisi Pemberantasan Korupsi (d/h), Perum Perumnas, Komisariss Bursa Efek Jakarta, Komisariss Utama PT Agrakom, dll.



Integritas atau kejujuran, merupakan falsafah hidup dari tokoh yang banyak berkiprah di lembaga bisnis dan juga lembaga yang telah memberikan harapan baru bagi pemberantasan korupsi di Indonesia, yaitu Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Baginya dengan memiliki integritas yang tinggi, maka akan menuai hasil yang berlipat ganda.

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

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

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

Bagi pria yang hobby berolahraga renang ini, saat sekarang ini tetap memiliki semangat untuk terus aktif mengerjakan berbagai aktifitas yang berguna bagi kepentingan negara.



## 6. Dr. Ir. H. Fadel Muhammad

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

Bersama Wakil Gubernur Ir. Hi Gusnar Ismail MM, ia sukses memimpin Gorontalo sejak 2001-2006. Fadel sebelumnya adalah seorang pengusaha dan politikus Indonesia. Ia juga Ketua DPD I Golkar di Gorontalo. Fadel meraih gelar Insinyur dari Jurusan Teknik Fisika, Institut Teknologi Bandung (ITB) pada tahun 1978. Pada tahun 2007 Beliau memperoleh gelar Doktor Ilmu Administrasi Negara (predikat Cum Laude), Universitas Gadjah Mada. Selain itu juga beliau mengikuti kursus-kursus Manajemen dan Leadership baik di dalam maupun di luar negeri. Saat sedang menempuh pendidikan di ITB ia pernah mendapatkan tawaran beasiswa untuk belajar di Institut Teknologi California, namun tawaran tersebut ditolaknya. Ia pernah bergabung dengan Menwa ITB.

Ia adalah salah seorang pendiri Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) dan mantan pemimpin Grup Bukaka yang juga didirikannya. Selain itu, ia pernah menjadi salah seorang pemegang saham Bank Intan yang kemudian dilikuidasi. Saat ini Fadel juga adalah Ketua Umum Pengurus Dewan Jagung Nasional. Berikutnya merupakan pengalaman kerjanya dalam berbagai bidang, diantaranya Beliau pernah menjadi President dan *Chairman* dari beberapa perusahaan lokal dan *joint ventures* dengan perusahaan internasional sejak tahun 1985. Anggota Dewan Pertimbangan KADIN Indonesia sejak 2003.

Dosen untuk mata kuliah Seminar Kewirausahaan di FE Univesitas Trisakti Jakarta (1998-2000). Mengajar pada program Doktor di Universitas Negeri Makasar untuk mata kuliah Manajemen Adminitrasi Publik dan Birokrasi (2007-2008). Memberikan ceramah/kuliah umum pada berbagai Program Pasca Sarjana di sejumlah universitas untuk topik Kewirausahaan dan *New Public Management*. Wakil Ketua Asosiasi Pemerintah Provinsi Seluruh Indonesia (periode 2003-2007). Ketua Dewan Jagung Indonesia (periode 2004-2009). Anggota MPR-RI sejak 1992-2004. Pengurus Inti DPP Partai Golkar sejak 1989-2004. Ketua DPD Partai



Golkar periode 2005-2010. Pada tahun 2009-2011 menjabat sebagai Menteri Perikanan dan Sumberdaya Kelautan. Sekarang Wakil Ketua MPR-RI

## 7. Tanri Abeng “Manajer Satu Milyard”.

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

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

Walaupun karir dan penghidupannya sangat bagus di *Union Carbide*, bahkan ditawarkan untuk menjadi presiden direktur di perusahaan ini dengan gaji dan fasilitas yang sangat memuaskan, Tanri Abeng lebih memilih meninggalkan pekerjaan lamanya dan bergabung dengan PT. Perusahaan Bir Indonesia (PT. PBI) di tahun 1979. Keinginannya untuk mencoba tantangan baru yang lebih keras dan sulit rupanya menjadi pendorong utama bagi Tanri menerima tawaran untuk mengelola PT. PBI. Ia ingin membuktikan dirinya sebagai seorang manajer yang baik dan handal. Hasilnya? Tangan dingin pria berbintang *pisces* ini dalam waktu singkat mampu membawa sukses bagi perusahaan tersebut dan berkembang menjadi PT. Multi Bintang Indonesia (PT. MBI), dan mengangkat perusahaan multi-nasional ini menjadi bintang yang merajai pasar minuman di Indonesia.

Kesuksesan Tanri Abeng di MBI menarik perhatian Aburizal Bakrie, yang kemudian menawarkannya untuk menahkodai kelompok usaha Bakrie Brothers. Kemampuan dan kehandalannya dalam mengelola sebuah



kelompok perusahaan terbukti selama menjadi *Chief Executive Officer* (CEO) dari Bakrie Brothers. Betapa tidak, hanya dalam waktu setahun Tanri, yang beristrikan Farida Nasution, mampu meningkatkan keuntungan kelompok perusahaan tersebut hingga 30 persen. Dari rentetan berbagai keberhasilan itulah kemudian Tanri Abeng dijuluki sebagai “Manajer Satu Milyard”.

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

Cv. Sejahtera bergerak dalam bidang pangadaan tandan buah sawit segar. Beliau memulai usaha itu sekitar 8 tahun yang lalu. Usahanya diawali ketika Salim bekerja sebagai pegawai di perusahaan pengumpul kelapa sawit. Karena perusahaan tempat bekerjanya sudah tidak memuaskan, akhirnya Salim membuka usaha sendiri dengan menjadi distributor kelapa sawit. Usaha pertama Salim tidak berjalan dengan mulus. Usahanya yang pertama mengalami kerugian karena terjadi perselisihan harga kelapa sawit dengan distributor lainnya.

Salim kemudian pindah ke Pekanbaru. Disana beliau membuka usaha perbengkelan. Usaha ini juga tidak mengalami kemajuan. Salim mencoba usaha yang lain yaitu membuka reparasi mobil pribadi. Karena teman-teman Salim yang menaruh kepercayaan sepenuhnya ke Salim, akhirnya mereka menjadi pelanggan tetap di reparasi Salim. Dari sini usahanya semakin meningkat. Salim kemudian berinisiatif untuk usaha lagi di bidang sawit. Beliau membeli alat transportasi yang akan digunakan dalam mengangkut kelapa sawit. Beliau juga memulai kembali usaha pengumpul kelapa sawitnya. Meskipun beliau pernah rugi sampai 300 juta, beliau tetap tidak menyerah. Lama-kelamaan usahanya semakin maju. Dan untuk itu, beliau membuka perusahaan kecil yang menangani bidang kelapa sawit yaitu CV. Sejahtera. Dengan nama itu, harapan beliau adalah untuk mensejahterakan semuanya baik karyawan maupun keluarganya.

Dari profile keempat pengusaha diatas (Sandiaga S. Uno, Gigin, Elang Gumilang, dan Salim Irfan) dapat disimpulkan bahwa mereka memiliki sikap mental wira usaha/pengusaha dan mental pekerja. Sikap Mental dari Seorang, wiara usaha. Dari profile keempat pengusaha diatas (Sandiaga S. Uno, Gigin, Elang Gumilang, dan Salim Irfan) bahwa mereka memiliki sikap mental pengusaha yaitu:

### **a. Cerdas**



- b. Feeling bisnis tinggi
- c. Imajinasi tinggi
- d. Disiplin
- e. Rasionalitas tinggi
- f. Berani
- g. Tidak mudah putus asa
- h. Rajin
- i. Sabar
- j. Gigih
- k. Inovatif dan kreatif
- l. Peka terhadap lingkungan
- m. Pantang menyerah
- n. Easygoing
- o. Selalu menjaga hubungan baik dengan mitra-mitranya
- p. Fokus dan mampu manajemen termasuk bekerja dalam tim

Adapun Sikap Mental dari Seorang Pekerja, Dari profile keempat pekerja yang sukses (Drs. H. Zakaria Nawar, Dr. Ir. H. Fadel Muhammad, Tantri Abeng, dan Erry Riyana Hardjapamekas) bahwa sikap mental dari pekerja adalah:

- a. Kompeten dalam berbagai bidang
- b. Wawasannya luas
- c. Mau untuk terus belajar
- d. Loyal terhadap pekerjaannya.
- e. Mempunyai skill
- f. Mau untuk terus maju
- g. Kerja keras dan kemauan yang kuat



- h. Gigih
- i. Pekerja keras
- j. Tekun
- k. Pantang menyerah
- l. Ulet
- m. Bekerja selalu dengan gaya *low profile*
- n. Bekerja dengan senang hati dan tanpa ada keterpaksaan.
- o. Cerdas dan jeli dalam melihat peluang
- p. Banyak belajar pengalaman dan keberhasilan orang lain
- q. Jujur terhadap diri sendiri, terhadap atasan, peers, melayani atasan dengan jujur, membina relasi (networking) dengan jujur, dalam segala hal perlu dilandasi kejujuran, atau yang sering disebut juga Integritas.
- r. Berpikir rasional, memiliki wawasan dan "*thinking out of the box*"

Individu-individu yang memiliki sikap mental, pengusaha dan pekerja di atas, merupakan faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan wirausaha, yang dicirikan dengan memiliki rasa percaya diri, selalu berorientasi pada basil, suka tantangan dan resiko, jiwa kepemimpinan, mempunyai ide kreatifitas dan berorientasi pada masa depan. Untuk mencapai keberhasilannya diperlukan juga, seperti; kerja keras, bisa bekerjasama dengan orang lain, berpenampilan yang baik, mau belajar dan mampu berkomunikasi dengan baik. Sedangkan kegagalan seorang wirausaha dapat disebabkan oleh fakto-faktor: tidak kompeten dalam manajerial, kurangnya pengalaman tehnik, kegagalan dalam perencanaan, kurangnya pengawasan dan pemilihan lokasi yang salah.

Pengalaman, sikap mental, pengusaha dan pekerja di atas, merupakan faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan seorang wirausahaan, sehingga dari beberapa tokoh di atas, dapat dijadikan *roll model* dalam pembelajaran manajemen kewirausahaan.



#### **D. 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**

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. Lokasi yang tidak strategis dapat mengakibatkan perusahaan sukar beroperasi karena kurang efisien.

##### **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

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.

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

- a. Kepercayaan diri,
- b. Kemampuan mengorganisir,
- c. Kreativitas,
- d. Suka tantangan

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

- a. Sifat mentalitet yang meremehkan mutu
- b. Sifat mentalitet yang suka menerabas
- c. Sifat tidak percaya pada diri sendiri
- d. Sifat tidak berdisiplin murni
- e. Sifat mentalitet yang suka mengabaikan tanggungjawab yang kokoh

## PENUTUP

Bekerja keras merupakan esensi dari kewirausahaan. Prinsip kerja keras, adalah suatu langkah nyata yang dapat menghasilkan kesuksesan, tetapi harus melalui proses yang penuh dengan tantangan. Dengan kata lain, orang yang berani melewati resiko akan memperoleh peluang rizki yang besar.

Faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan wirausaha yaitu rasa percaya diri, selalu berorientasi pada

basil, suka tantangan dan resiko, jiwa kepemimpinan, mempunyai ide kreatifitas dan berorientasi pada masa depan. Untuk mencapai keberhasilannya diperlukan juga, seperti; kerja keras, bisa bekerjasama dengan orang lain, berpenampilan yang baik, mau belajar dan mampu berkomunikasi dengan baik. Sedangkan kegagalan seorang wirausaha dapat disebabkan oleh fakto-faktor: tidak kompeten dalam manajerial, kurangnya pengalaman tehnik, kegagalan dalam perencanaan, kurangnya pengawasan dan pemilihan lokasi yang salah.

Pengalaman, sikap mental, pengusaha dan pekerja di atas, merupakan faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan seorang wirausahaan, sehingga dari beberapa tokoh di atas, dapat dijadikan *roll model* dalam pembelajaran manajemen kewirausahaan.

Jiwa wirausahawan seseorang bukanlah merupakan faktor keturunan, namun dapat dipelajari secara ilmiah dan ditumbuhkan bagi siapapun juga. Yang penting dan yang utama adalah semangat untuk terus mencoba dan belajar dari pengalaman. “Gagal itu biasa, berusaha terus itu yang luar biasa”, mungkin seperti itulah gambaran yang harus dikembangkan oleh manusia-manusia Indonesia agar tetap eksis dalam pertarungan global yang semakin transparan dan terbuka.

## PUSTAKA

1. Alma, Buchari, 2003, *Kewirausahaan*, cetakan ketujuh, Bandung: Alfabeta.
2. Geoffrey, G., Meredith, 1992. *Kewirausahaan teori dan praktek*, PT Pustaka: Jakarta.
3. Kunandar. 2007. *Guru Profesional Implementasi kurikulum berbasis kompetensi*. Grafindo. Jakarta.
4. Suryana, 2003, *Kewirausahaan*, Edisi revisi, Jakarta :Salemba empat.
5. William, 1994, Bygrave, Protable in MBA, New York,
6. Zimmerer, W. Thomas, Norman. 2005. *Interpreneurship and the New Venture Formation*, New Jersey :P Hall.

## TUGAS MAHASISWA

1. Menganalisis dan mengabtraksikan Profil Wirausahawan dan Tangga menuju Puncak Karir, yaitu:
  - Konsep Dasar Wirausahawan Potensial
  - Tangga Menuju Puncak Karir Wirausahawan
  - Profil Wirausahawan Sukses
  - Faktor-faktor yang Menyebabkan Kegagalan Wirausaha
2. Menemukan Nilai dari poin penting dari kajian di atas. Tulis dalam Summary maksimal 10 kalimat.
3. Batasi Penulisan keseluruhan, maksimal 500 Kata diukur dengan word count

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Hari/Tanggal : \_\_\_\_\_  
 Mata Kuliah : \_\_\_\_\_  
 Metode : \_\_\_\_\_  
 Olok : \_\_\_\_\_

NIM : \_\_\_\_\_  
 JAT.KE : \_\_\_\_\_

**Resensi/Rangkuman:**

**A** Esensi/isi Sub Materi  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**B** Esensi/isi Sub Materi  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**C** Esensi/isi Sub Materi  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**D** Esensi/isi Sub Materi  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

summary :  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket:  
 Penulisan maksimal 500Kata

Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /Aplod Foto Individu

**Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:**

Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

4. Dari CK tersebut dibuat Poster untuk diresentasikan.

# Part: 8

## Perencanaan Organisasi Kewirausahaan

### **KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan:

1. Mengetahui dan memahami; konsep Manajemen Perencanaan Organisasi Kewirausahaan
2. Mempraktekan; nilai-nilai Manajemen Perencanaan Organisasi Kewirausahaan
3. Menerapkan; konsep, Manajemen Perencanaan Kewirausahaan dalam Pengembangan Manajemen Kewirausahaan Pendidikan

### **POKOK BAHASAN**

Perencanaan Organisasi Kewirausahaan

1. Konsep dasar Perencanaan Organisasi Kewirausahaan
2. Alat-Alat Perencanaan
3. Proses Perencanaan Kewirausahaan
4. Pendekatan Perencanaan Kewirausahaan

## TOPIK BAHASAN

Manajemen adalah suatu proses yang khusus terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.<sup>1</sup>

Manajemen merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan dan mengembangkan terhadap segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumberdaya manusia, sarana dan prasarana secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>2</sup> Proses yang sistematis, terkoordinasi, koperatif dan terintegrasi. Mempunyai tujuan Memanfaatkan dan mendayagunakan sumber-sumber. Jadi yang dimaksud dengan manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan poses pengarahan, pengawasan dan pengerahan segenap kemampuan untuk melakukan suatu aktifitas dalam suatu organisasi. Sedangkan dilakukannya manajemen tidak lain adalah agar pelaksanaan suatu usaha terencana secara sistematis dan dapat dievaluasi secara benar, akurat, dan lengkap sehingga mencapai tujuan secara produktif, berkualitas, efektif dan efisien.<sup>3</sup>

Peter F Drucker mengatakan bahwa kewirausahaan merupakan kemampuan dalam menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda<sup>4</sup>. Zemerer mengartikan kewirausahaan sebagai suatu proses penerapan

---

<sup>1</sup> George R. Terry dan Leslie W. Rue. Dasar-Dasar Manajemen, (Bumi Aksara: Jakarta 2008), 31

<sup>2</sup> A.F. Stoner . Pengantar Manajemen, Jilid 1 dan 2, (Intermedia, Jakarta. 2013), 72.

<sup>3</sup> Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010),89.

<sup>4</sup> Drucker, Peter.F., *Manajemen: Tugas, Tanggung Jawab dan Praktek*,.(Jakarta: Gramedia. 1999), 231



kreativitas dan inovasi dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang untuk memperbaiki kehidupan (usaha).<sup>5</sup>

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 suatu yang baru dan berbeda 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.<sup>6</sup>

Dari gambaran hakekat kewirausahaan di atas, dapat ditarik benang merahnya. Memang kewirausahaan itu identik dengan hal-hal yang berkaitan dengan bisnis atau usaha. Namun dalam konteks ini pengertian kewirausahaan dibatasi pada praktik di lembaga pendidikan. Dalam konteks manajemen, pengertian *entrepreneur* adalah seseorang yang memiliki kemampuan dalam menggunakan sumber daya seperti finansial (money), bahan mentah (material), dan tenaga kerja (labors), untuk menghasilkan suatu produk baru, bisnis baru, proses produksi, atau pengembangan organisasi usaha.

---

<sup>5</sup> Kasmir, *Kewirausahaan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), 17

<sup>6</sup> JA Fugelsang, *Kewirausahaan*, *online*, <https://philarchive.org/archive/FUGACN>. Diakses pada tanggal 30 April 2018 Pukul 22:



Dalam konteks manajemen, pengertian *entrepreneur* adalah seseorang yang memiliki kemampuan dalam menggunakan sumber daya seperti finansial (money), bahan mentah (material), dan tenaga kerja (labors), untuk menghasilkan suatu produk baru, bisnis baru, proses produksi, atau pengembangan organisasi usaha.<sup>7</sup>

Jadi Manajemen Kewirausahaan adalah pendayagunaan potensi ekonomis secara kreatif, inovatif, dan dengan keberanian menghadapi resiko untuk mendapatkan laba yang berguna mensukseskan program dalam organisasi pendidikan. Sehingga kewirausahaan dapat juga dikatakan sebagai unsur dalam pendidikan untuk memperlancar proses pendidikan bukan sebagai media mendapatkan keuntungan secara berlebihan.

Manajemen Kewirausahaan pendidikan, adalah suatu kegiatan, cara, dan proses untuk mengorganisir, mempromosikan, merencanakan, dan mengendalikan, sehingga tujuan kelompok atau organisasi bisa tercapai dengan baik, dibidang pendidikan. Damin, menyatakan bahwa esensi "manajemen merupakan suatu proses menyelesaikan aktifitas secara efisien dengan melalui orang lain berkaitan dengan rutinitas tugas suatu organisasi". Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan,<sup>8</sup>

Proses manajemen, dalam konteks bisnis atau kewirausahaan adalah cara sistematis yang sudah ditetapkan dalam melakukan kegiatan. Manajemen sebagai suatu proses, terdiri dari beberapa aktivitas yang disebut managerial functions. Fungsi-fungsi manajerial ini terdiri dari aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Suryana, *Kewirausahaan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 5

<sup>8</sup> Sudarwan Damin, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 3

<sup>9</sup> Nilasari dan Sri Wiludjeng, *Pengantar Bisnis*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), 63-64

Manajemen Kewirausahaan Pendidikan, menerapkan fungsi-fungsi manajemen dalam kewirausahaan (merencanakan, mengorganisir, menggerakkan mengarahkan, dan mengendalikan). Implikasinya seorang wirausahawan secara efektif dan efisien, dapat berusaha merencanakan, mengorganisir, menggerakkan/ mengarahkan, mengendalikan potensi sumber- sumber daya mereka sendiri dan menggunakan sumber sumber daya tersebut untuk mencapai cita cita yang telah di tetapkan sendiri' agar cita cita bergerak kearah tujuannya dan bila ada bagian yang salah, berusaha untuk menentukan penyebabnya dan kemudian memperbaikinya. Tujuannya agar potensi dirinya dapat tumbuh dan berkembang menjadi kreatif dan inovatif.

## **A. Konsep dasar Perencanaan Organisasi Kewirausahaan**

### **1. Definisi Perencanaan**

Perencanaan adalah proses menentukan bagaimana organisasi bisa mencapai tujuannya. Perencanaan adalah proses menentukan dengan tepat apa yang akan dilakukan organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam istilah yang lebih resmi, perencanaan didefinisikan sebagai perkembangan sistematis dari program tindakan yang ditujukan pada pencapaian tujuan bisnis yang telah disepakati dengan proses analisa, evaluasi, seleksi diantara kesempatan-kesempatan yang diprediksi terlebih dahulu. Conyers & Hills, mendefinisikan “perencanaan” sebagai “suatu proses yang bersinambungan”, yang mencakup “keputusan-keputusan atau pilihan-pilihan berbagai alternatif penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu pada masa yang akan datang.” Dalam konteks ini, Conyers & Hills mengedepankan 4 unsur dasar perencanaan, yaitu: <sup>10</sup>

a. Pemilihan; “Merencanakan berarti memilih,” kata Yulius Nyerere (mantan Presiden Tanzania) ketika menyampaikan pidato Repelita II Tanzania pada tahun 1969. Artinya, perencanaan merupakan proses memilih

---

<sup>10</sup> Conyers, dan Hill Diana. *Perencanaan Social di Dunia Ketiga* (Yogyakarta. Gajah Mada University, Pres, 1994), 155.

di antara berbagai kegiatan yang diinginkan, karena tidak semua yang diinginkan itu dapat dilakukan dan dicapai dalam waktu yang bersamaan. Hal itu menyiratkan bahwa hubungan antara perencanaan dan proses pengambilan keputusan sangat erat. Oleh karena itu, banyak buku mengenai perencanaan membahas pendekatan-pendekatan alternatif dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dan urutan tindakan di dalam proses pengambilan keputusan.

- b. Sumber daya. Perencanaan merupakan alat pengalokasian sumber daya. Penggunaan istilah "sumber daya" di sini menunjukkan segala sesuatu yang dianggap berguna dalam pencapaian suatu tujuan tertentu. Sumber daya di sini mencakup sumber daya manusia; sumber daya alam (tanah, air, hasil tambang, dan sebagainya); sumber daya modal dan keuangan. Perencanaan mencakup proses pengambilan keputusan tentang bagaimana sumber daya yang tersedia itu digunakan sebaik-baiknya. Oleh karena itu, kuantitas dan kualitas sumber daya tersebut sangat berpengaruh dalam proses memilih di antara berbagai pilihan tindakan yang ada.
- c. Tujuan. Perencanaan merupakan alat untuk mencapai tujuan. Konsep perencanaan sebagai alat pencapaian tujuan muncul berkenaan dengan sifat dan proses penetapan tujuan. Salah satu masalah yang sering dihadapi oleh seorang perencana adalah bahwa tujuan-tujuan mereka kurang dapat dirumuskan secara tepat. Sering kali tujuan-tujuan tersebut didefinisikan secara kurang tegas, karena kadangkala tujuan-tujuan tersebut ditetapkan oleh pihak lain, dan
- d. Waktu perencanaan mengacu ke masa depan. Salah satu unsur penting dalam perencanaan adalah unsur waktu. Tujuan-tujuan perencanaan dirancang untuk dicapai pada masa yang akan datang. Oleh karena itu,

perencanaan berkaitan dengan masa depan.

Dengan demikian, arti penting dari perencanaan adalah proses menentukan bagaimana organisasi bisa mencapai tujuannya. Perencanaan adalah proses menentukan dengan tepat apa yang akan dilakukan organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam istilah yang lebih resmi, perencanaan didefinisikan sebagai perkembangan sistematis dari program tindakan yang ditujukan pada pencapaian tujuan bisnis yang telah disepakati dengan proses analisa, evaluasi, seleksi diantara kesempatan-kesempatan yang diprediksi terlebih dahulu.

## 2. Tujuan dan Manfaat Perencanaan

Perencanaan organisasional mempunyai dua maksud: perlindungan dan kesepakatan *protective* dan *affirmative*. Maksud protektif adalah mengurangi resiko dengan mengurangi ketidak pastian disekitar kondisi bisnis dan menjelaskan konsekuensi tindakan menejerial yang berhubungan. Tujuan afirmatif adalah untuk meningkatkan tingkat keberhasilan organisasional. Disamping itu, tujuan perencanaan adalah membentuk usaha terkoordinasi dalam organisasi. Tanpa adanya perencanaan biasanya disertai dengan tidak adanya koordinasi dan timbulnya ketidak etisienan.

Akan tetapi, tujuan mendasar dari perencanaan adalah membantu organisasi mencapai tujuannya. Koontz, O'Donnel menyatakan bahwa maksud perencanaan adalah "untuk melancarkan pencapaian usaha dan tujuan". Menurut Boseman dan Phatak "Manajemen stratejik berkaitan dengan perumusan arah pengembangan organisasi ke masa depan, untuk mencapai sasaran-sasaran jangka panjang dan jangka pendek. Sedangkan, proses manajemen atau perencanaan stratejik mencakup tujuh bagian yang saling berkaitan, sebagai berikut:<sup>11</sup>

- a. Penilaian terhadap organisasi, dalam hal kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan (strengths, weakness, opportunities, and threats atau disingkat sebagai SWOT).

---

<sup>11</sup> Boseman, G. dan Phatak, A. *Strategic Management: Text and Cases*. Second Edition. (John Wiley&Sons, New York. 1989), 16, Part: 8 Mananajemen Perencanaan Organisasi Kewirausahaan

- b. Perumusan misi organisasi.
- c. Perumusan falsafah dan kebijakan organisasi.
- d. Penetapan sasaran-sasaran strategik.
- e. Penetapan strategi organisasi.
- f. Implementasi strategi organisasi.
- g. Pengendalian (control) strategi organisasi.

Adapun, manfaat perencanaan adalah dapat memberikan arah pada berbagai kegiatan agar terfokus pada pencapaian tujuan, membantu memperkirakan peluang dimasa mendatang, dan dapat mengurangi ketidakpastian dimasa yang akan mendatang apabila perencanaan dilakukan dengan pertimbangan yang matang.<sup>12</sup>

### **3. Jenis-Jenis Perencanaan**

Dengan menggunakan dimensi Perulangan sebagai pedoman, rencana-rencana organisasional biasanya dibagi menjadi dua tipe rencana tetap dan rencana sekali pakai. Rencana tetap digunakan berulang-ulang karena rencana tersebut difokuskan pada situasi organisasional yang terjadi berulang-ulang, sementara rencana sekali pakai hanya digunakan sekali atau beberapa kali kerana rencana tersebut difokuskan untuk berhubungan dengan situasi yang relatif unik dalam organisasi. Rencana tetap bisa dibagi menjadi kebijaksanaan, prosedur, dan aturan, dan rencana sekali pakai bisa dibagi lagi menjadi program dan anggaran.

#### **a. Rencana Tetap/Rencana Strategis**

---

<sup>12</sup> Nilasari dan Sri Wiludjeng, *Pengantar Bisnis*, 64.

Perencanaan strategi merupakan sebuah rencana tertulis jangka panjang, yang didalamnya menyatakan misi perusahaan dan pernyataan tujuan organisasi. Perencanaan strategi juga dianggap memberikan substansi dimana kinerja perusahaan dapat dikontrol dan diukur.<sup>13</sup>

Perencanaan strategi merupakan suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien. Sampai pada implementasi yang paling depan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang bersangkutan. Dalam penyusunan rencana strategi lembaga harus memuat: (1) rumusan visi lembaga, (2) rumusan misi lembaga, (3) rumusan tujuan lembaga, (4) rumusan sasaran, (5) rumusan kebijakan, (6) rumusan program, (7) rumusan kegiatan<sup>14</sup> ..

Rencana strategi merupakan rencana induk atau utama dan sifatnya tetap, di dalamnya mengandung kebijakan-kebijakan sebagai garis pedoman, prosedur, aturan:<sup>15</sup>

### **1) Kebijakan-kebijakan**

Suatu kebijakan adalah rencana tetap yang memberi garis pedoman luas bagi penyaluran pemikiran manajemen pada arah tertentu. Sebagai akibat dari "pemikiran yang tersalurkan, manajemen dituntun kearah pengambilan tindakan yang konsisten dengan pencapaian tujuan organisasional. Suatu kebijakan pada hakikatnya adalah suatu ekspresi umum dari maksud manajemen pada tindakan apa yang sebaiknya diambil untuk mencapai tujuan organisasional.

---

<sup>13</sup>Dinda Estika Maharani, *Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing*, Tesis, (Universitas Diponegoro Semarang, 2006), 20.

<sup>14</sup>Laelah Tri Wahyuni, *Perencanaan Strategik Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Tesis, (Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015), 17.

<sup>15</sup>Bryson, John M. *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations*. (Jossey-Bass Publishers, San Fransisco. 1988), 163

Perencanaan tetap disebut juga perencanaan strategis adalah perencanaan jangka panjang yang dipusatkan pada organisasi secara keseluruhan. Wirausahawan memandang organisasi sebagai suatu unit total dan memutuskan apa yang hendak dilakukannya dalam jangka panjang untuk mencapai tujuan organisasi. Jangka panjang didefinisikan sebagai periode waktu antara 3 sampai 5 tahun kedepan. Perencanaan jangka panjang wirausahawan adalah mencoba menentukan apa yang akan dilakukan oleh organisasi agar berhasil dan kurun waktu 3 sampai 5 tahun mendatang.

Dengan demikian, strategi merupakan perluasan dari misi untuk menjembatani antara organisasi tersebut dengan lingkungannya. Strategi umumnya dibuat untuk menanggapi isu strategis, yaitu merupakan garis besar tanggapan organisasi tersebut terhadap pilihan kebijakan yang fundamental. (Bila pendekatan tujuan umum yang dipakai, maka strategi dirumuskan untuk mencapai tujuan tersebut; dan bila pendekatan visi yang dipakai, maka strategi dikembangkan untuk mencapai visi tersebut)."

Strategi didefinisikan pula, sebagai suatu rencana luas dan umum yang dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasional jangka panjang. Sesungguhnya, strategi adalah hasil akhir dari perencanaan strategis. Setiap organisasi hendaknya mempunyai suatu strategi. Akan tetapi, agar strategi bisa berdaya guna, ia harus konsisten dengan tujuan organisasional, yang pada gilirannya, harus konsisten dengan maksud organisasional.

Manajemen strategis didefinisikan sebagai proses yang menjamin bahwa proses dan manfaat organisasi dari penggunaan strategi organisasional yang tepat guna.

Agar organisasi bisa memaksimalkan manfaat dari suatu strategi, strategi tersebut harus diimplementasikan; diamati secara konstan untuk melihat apakah strategi tersebut mempunyai pengaruh yang diinginkan manajemen. Jika pengaruh tersebut seperti yang diinginkan bisa jadi strategi akan tetap, dengan pengukuran hasil strategi dan evaluasi strategi yang secara kontinyu menentukan apakah perubahan akan diperlukan dimasa mendatang. Jika

pengaruh strategi tidak seperti yang diharapkan, manajemen mungkin akan memulai proses manajemen strategis menyeluruh sekali lagi dengan merumuskan strategi yang berbeda.

Wirausahawan mungkin mempunyai masalah dalam mencoba untuk memutuskan dengan tepat seberapa jauh mereka sebaiknya memperluas perencanaan strategis bagi masa depan. Sebagai aturan umum, mereka sebaiknya mengikuti prinsip komitmen, yaitu prinsip yang menyatakan bahwa wirausahawan hendaknya melibatkan penggunaan dana bagi perencanaan, hanya jika mereka bisa mengantisipasinya, masa depan yang bisa diprediksikan, suatu hasil dari pengeluaran perencanaan sebagai hasil analisa perencanaan panjang. Secara realistis, biaya perencanaan adalah investasi dan karenanya tidak perlu dikeluarkan jika tidak ada hasil yang cukup besar dari investasi yang bisa diantisipasi.

## **2) Prosedur**

Suatu prosedur adalah rencana tetap yang menguraikan serangkaian tindakan yang berhubungan yang harus diambil untuk menyelesaikan tugas tertentu. Pada umumnya, prosedur menguraikan tindakan yang lebih spesifik dibandingkan kebijaksanaan. Organisasi biasanya memiliki perangkat prosedur yang berbeda yang meliputi berbagai tugas yang harus diselesaikan.

## **3) Aturan-aturan**

Sebuah aturan adalah rencana tetap yang merancang suatu tindakan tertentu yang diperlukan. Pada hakikatnya, sebuah aturan menunjukkan apa yang harus dilakukan oleh anggota organisasi dan apa yang tidak



boleh dilakukan. Sebuah aturan dengan tepat menguraikan tindakan apa yang diinginkan, dan karenanya tidak memberi ruang bagi penafsiran.

Walaupun kebijaksanaan, prosedur, dan aturan kesemuanya adalah rencana tetap, kesemuanya didefinisikan secara berbeda dan mempunyai tujuan yang berbeda dalam organisasi. Kebijaksanaan memberi garis pedoman umum bagi tindakan untuk menyalurkan gagasan dari para wirausahawan. Prosedur menguraikan tindakan yang lebih spesifik yang harus diambil oleh wirausahawan dan menyajikan langkah-langkah yang berurutan yang harus dilaksanakan untuk menyelesaikan sebuah tugas. Aturan-aturan menunjukkan dengan tepat tindakan yang lebih spesifik dibandingkan kebijaksanaan maupun prosedur, dan tidak memungkinkan adanya penafsiran. Tindakan spesifik yang diuraikan dengan aturan sifatnya adalah mandatori.

#### **b. Perencanaan Taktis**

Untuk mencapai target-target sebagaimana dinyatakan dalam rencana strategis maka dibuat orang suatu rencana taktis (tactical plan) yang berupa pentahapan dan siasat dalam rangka pelaksanaan rencana strategis mengingat pentingnya faktor rencana strategis maka Renstra disusun dengan melibatkan unsur-unsur pimpinan lembaga Rencana taktis adalah teknik atau siasat pelaksanaan guna mewujudkan rencana strategis secara efisien dan tepat, maka rencana taktis ini yang selanjutnya dilaksanakan, dikelola, dinilai serta diperbaiki sehingga memberikan hasil akhir sesuai dengan rencana yang telah di sepakati bersama.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>Sukisno. "Indeks tekanan penduduk terhadap kawasan lindung dan valuasi ekonomi sumber daya alam dengan cvm sebagai dasar Part: 8 Manajemen Perencanaan Organisasi Kewirausahaan

Kelak, di tengah pematangan bahkan ditengah implementasinya, rencana taktis juga bersifat terbuka untuk mengalami perubahan. Perubahan Rencana Taktis diperlukan bagi penyesuaiannya dengan keadaan saat itu, *trend* saat itu atau keadaan lain agar rencana taktis mengikuti sifat rencana strategis yang hendaknya juga bersifat *fleksibel* secara terbatas dan dinamis sehingga selalu meningkat performansinya.

Dengan demikian, perencanaan taktis adalah perencanaan jangka pendek yang menekankan pada operasi berbagai bagian organisasi yang sedang berjalan. Jangka pendek adalah kurun waktu kedepan yang berkisar satu tahun atau kurang. Wirausahawan menggunakan perencanaan taktis untuk menguraikan apa yang harus dilakukan oleh berbagai bagian dari organisasi untuk mencapai keberhasilan pada jangka waktu satu tahun atau kurang.

Wirausahawan memerlukan perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan taktis, tetapi kedua program tersebut harus saling berhubungan agar tercapai suatu keberhasilan. Perencanaan taktis hendaknya dipusatkan pada apa yang akan dilakukan dalam jangka pendek untuk membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang yang ditentukan dengan perencanaan strategis.

### **c. Rencana Sekali Pakai**

Rencana sekali pakai merupakan rencana yang memfokuskan pada satu kegiatan atau dikenal pula dengan rencana proyek dan sifatnya khusus, di dalamnya mengandung program dan anggaran, yang akan dijadikan acuan dalam melaksanakan suatu proyek.

## 1) Program

Sebuah program adalah rencana sekali pakai yang dirancang untuk melaksanakan suatu proyek khusus dalam suatu organisasi. Proyek itu sendiri umumnya tidak dimaksudkan untuk mempunyai keberadaan dalam organisasi. Akan tetapi, program itu memiliki keberadaan untuk mencapai tujuan yang jika bisa diselesaikan, akan membantu keberhasilan jangka panjang dari perusahaan.

Contoh umum dari program dalam konteks kewirausahaan adalah, program pengembangan manajemen yang ditemukan di banyak organisasi. Program ini diadakan untuk meningkatkan tingkat ketrampilan wirausahawan dengan satu atau lebih ketrampilan seperti ketrampilan konseptual, ketrampilan teknis, dan ketrampilan antar personalia. Peningkatan ketrampilan bukanlah akhir dari program. Tujuan dari program adalah untuk menghasilkan wirausahawan yang kompeten yang dimaksudkan akan membantu organisasi mencapai keberhasilan dalam jangka panjang.

## 4) Anggaran

Anggaran adalah rencana keuangan sekali pakai yang meliputi jangka waktu tertentu. Anggaran perusahaan adalah suatu rencana mendetail tentang bagaimana dana akan dibelanjakan pada tenaga kerja, bahan mentah, barang modal, dan lain sebagainya, maupun pada bagaimana dana untuk pengeluaran tersebut akan diperoleh. Walaupun anggaran adalah peralatan perencanaan yang, anggaran juga merupakan strategi bagi pengawasan organisasional.

### B. Alat-Alat Perencanaan

Alat-alat perencanaan adalah teknik yang bisa digunakan oleh wirausahawan untuk membantu mengembangkan rencana-rencana.

#### 1. Peramalan (Forecasting)

Peramalan adalah teknik prediksi terjadinya lingkungan masa depan yang akan mempengaruhi operasi

organisasi. Walaupun teknik peramalan yang canggih relatif modern, konsep peramalan bisa ditelusuri kembali sekurang-kurangnya pada literatur manajemen dari Fayol. Arti penting dari peramalan terletak pada kemampuannya untuk membantu wirausahawan mengerti dengan lebih baik perbaikan masa depan dari lingkungan organisasional, yang, pada gilirannya membantu wirausahawan untuk merumuskan rencanarencana yang lebih efektif.

Walaupun suatu proses peramalan organisasional yang lengkap bisa dan biasanya termasuk semua tipe peramalan yang disinggung pada paragraf terdahulu, peramalan penjualan dikutip sebagai "kunci" peramalan organisasional. Ramalan penjualan adalah suatu prediksi tentang seberapa tinggi dan rendahnya penjualan selama periode waktu yang diramalkan. Ramalan penjualan adalah ramalan "kunci" karena is bertindak sebagai garis pedoman fundamental bagi perencanaan dalam organisasi. Sekali ramalan penjualan telah dilengkapi, wirausahawan bisa memutuskan apakah lebih banyak penjual yang harus disewa; apakah lebih banyak dana bagi ekspansi pabrik yang harus dibutuhkan; atau apakah pengurangan tenaga kerja dan pemotongan pada bidang tertentu adalah perlu. Tabel berikut:<sup>17</sup>

Tabel 8.1.  
Komponen dan Kualitas Kehidupan Manusia

<b>Kebutuhan Manusia</b>	<b>Aktifitas</b>	<b>Input</b>	<b>Sarana</b>	<b>Hasil Capaian</b>
--------------------------	------------------	--------------	---------------	----------------------

<sup>17</sup> Suryana, *Kewirausahaan*, 55



FISIK	Makan, minum, bermain, olahraga, tidur	Makanan, minuman, pakaian, obat-obatan	Peralatan Makan Olah raga Rumah Gedung	Jasmani yang : -Sehat -Segar -Kuat -Aman
MENTAL RASIONAL	Belajar, membaca, mengobservasi, menulis, meneliti	Informasi, pengetahuan, konsep, rumus	Alat-alat audio Visual, buku, Media dan alat tulis	Manusia rasional: -berpengetahuan -objektif -netral -kritis
PSIKO-SOSIAL	Bergaul, berteman, berorganisasi	Isyarat, lambang bahasa, etika, adat istiadat, norma-norma sosial	Alat-alat transportasi dan komunikasi	Manusia sosial: -berstatus -populer -matang emosi
PSIKO- PERSONAL	Menulis diary, memoar, introspeksi, refleksi, afirmasi	Imaji, mimpi, bisikan nurani, suara-suara alam	Pena, kertas, ruang sunyi	Manusia berkepribadian, utuh, muthmainnah
SPIRITUAL	Meditasi, berdoa, shalat, puasa, ziarah	Ilham, hidayah, wahyu, puisi, karya seni	Mesjid, biara, gereja, buku/kitab suci, benda-benda simbolik	Manusia: -Intuitif -Humanis -Religus -Saleh

Sumber: dikembangkan dari Suryana (2007)

## 2. Metode Analisa Runtun Waktu (Time Series Analysis Method)

Metode analisa runtun waktu memprediksi penjualan dimasa mendatang dengan menganalisa hubungan historis antara waktu dan penjualan. Informasi menunjukkan hubungan antara waktu dan penjualan biasanya disajikan

dalam bentuk grafik. Penyajian ini dengan jelas menunjukkan kecenderungan dimasa lalu, yang bisa digunakan untuk meramal penjualan dimasa mendatang.

Hasil dari metode analisa runtun waktu dipandang sangat dibutuhkan oleh wirausahawan. Akan tetapi, karena dalam jangka panjang produk umumnya melewati apa yang dinamakan siklus hidup produk, hasil tersebut bisa dianggap sebagai terlalu optimis. Siklus hidup produk adalah lima tahap melalui mana hampir semua produk dan jasa ban' akan melewatinya. Lima tahap tersebut adalah pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, kejenuhan, penurunan, dan kemandekan.

Pada tahap pengenalan, produk adalah merek baru dan penjualan mulai dilakukan. Pada tahap pertumbuhan, dikarenakan produk telah berada dipasar untuk beberapa waktu dan sekarang telah lebih diterima, penjualan produk tersebut terus meningkat. Selama tahap kedewasaan, pesaing telah masuk kepasar dan sementara penjualan tetap meningkat, penjualan tersebut normalnya meningkat dengan taraf yang lebih lambat dibandingkan pada tahap pertumbuhan. Penjualan selama tahap kejenuhan umumnya disebabkan pergantian produk yang telah usang atau karena penambahan penduduk. Tahap siklus hidup produk yang terakhir, penurunan dan kemandekan, mendapati bahwa produk tersebut telah digantikan oleh produk dari pesaing.

Wirausahawan mungkin mampu mempertahankan produk dari adanya penurunan dan kemandekan melalui perbaikan produk dengan kualitas tinggi. Disisi lain, sebuah produk seperti gunting mungkin tidak akan pernah mencapai tahap ini karena kurangnya produk yang bersaing.

### **3. Penjadwalan (scheduling)**

Pada dasarnya penjadwalan adalah proses perumusan daftar aktivitas yang mendetail yang harus

dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Daftar aktivitas tersebut merupakan bagian integral dari rencana organisasional.

#### **4. Peta Gannt (Gantt Chart)**

Peta gannt adalah peralatan penjadwalan yang dikembangkan oleh Henry L. Gannt. Peta ini pada dasarnya adalah diagram balok (bar graph) dengan waktu pada sumbu horisontal dan sumber daya yang dijadwalkan berada pada sumbu vertikal. Sumber daya yang mungkin dijadwalkan.

#### **C. Proses Perencanaan Kewirausahaan**

Proses atau tahapan penyusunan perencanaan pendidikan. Menurut Banghart and Trull dalam Sa'ud (2007) ada beberapa tahapan yang semestinya dilalui dalam penyusunan perencanaan pendidikan, antara lain:<sup>18</sup>

##### **1. Menyatakan Tujuan Organisasi**

Suatu pernyataan tujuan organisasional yang jelas perlu bagi dimulainya suatu perencanaan, karena perencanaan dipusatkan pada bagaimana sistem manajemen akan mencapai tujuan tersebut, diperlukan orientasi eksternal dan internal.

##### **2. Orientasi Eksternal dan Internal**

Kewirausahaan dalam perspektif ekonomi dapat dijelaskan dari aspek peluang. Sebagaimana beberapa ahli mendefinisikan kewirausahaan sebagai tanggapan yang dilakukan seseorang terhadap peluang-peluang usaha yang diwujudkan dalam berbagai tindakan dengan berdirinya sebuah unit usaha sebagai suatu hasil dari tindakannya. Dalam sosiologi kemampuan menemukan peluang sangat tergantung pada interaksi antar-manusia untuk

---

<sup>18</sup> Sa'ud, S. dan Makmun A,S. *Perencanaan Pendidikan, Suatu Pendekatan Komprehensif*. (Remaja Rosdakarya. Bandung, 2007), 66.



memperoleh dan mengakses informasi yang dibutuhkan terkait dengan peluang yang ada. Sedangkan dalam perspektif psikologi kemampuan seseorang dalam menemukan dan memanfaatkan peluang sangat tergantung dari karakter kepribadian yang dimilikinya.

### **3. Memilih Berbagai Cara Alternatif Untuk Mencapai Tujuan;**

Sekali Tujuan organisasional dinyatakan dengan jelas, wirausahawan hendaknya memuat sebanyak mungkin alternatif yang tersedia untuk mencapai tujuan tersebut.

### **4. Mengembangkan Premis yang Menjadi Dasar Alternatif;**

Kelayakan penggunaan setiap alternatif untuk mencapai tujuan organisasional ditentukan dengan premis atau asumsi atas mana alternatif tersebut didasarkan.

### **5. Memilih alternatif terbaik untuk mencapai tujuan;**

Suatu evaluasi alternatif harus memasukkan evaluasi premis atas mana alternatif tersebut didasarkan. Wirausahawan biasanya akan menemukan bahwa premis atas mana alternatif tersebut didasarkan adalah tidak sesuai dan karenanya dikecualikan dari pertimbangan lebih lanjut. Hal ini akan membantu wirausahawan menentukan alternatif mana yang akan terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Pembuatan keputusan yang diperlukan akan dibahas nanti.

### **6. Pengembangan rencana berdasar alternatif yang dipilih;**

Sesudah alternatif dipilih, wirausahawan sesungguhnya mulai mengembangkan rencana-rencananya. Rencanakan strategis (jangka panjang) dan taktis (jangka pendek) sekarang dirumuskan.



## **7. Memfungsikan Rencana-Rencana Kedalam Tindakan-tindakan;**

Sekali rencana telah di kembangkan, rencana tersebut siap difungsikan kedalam tindakan-tindakan. Rencanarencana hendaknya memberi organisasi dengan pengarahan aktivitas jangka pendek maupun jangka panjang.

Jelas kiranya bahwa salah satu faktor keberhasilan seorang wirausahawan adalah kemampuannya dalam jeli melihat peluang dan memanfaatkannya sebelum dimanfaatkan oleh orang lain. Kemampuan melihat peluang adalah modal dalam memunculkan ide awal untuk berwirausaha. Tidak semua orang mampu melihat peluang apalagi memanfaatkannya, demikian halnya kemampuan melihat peluang tidaklah sama antar setiap orang. Seseorang yang telah mengenal potensi diri yang dimilikinya lebih cenderung memiliki kemampuan untuk melihat dan memanfaatkan peluang-peluang yang ada.

### **D. Pendekatan Perencanaan Kewirausahaan**

Landasan filosofi dari Pendekatan kontekstual adalah konstruktivisme yang berakar pada filsafat pragmatisme yang digagas oleh John Dewey pada awal abad ke-20 (dalam Nurhadi), ada iiga pendekatan atau filsafat dasar untuk melaksanakan fungsi perencanaan adalah:<sup>19</sup>

#### **1. Pendekatan Probabilitas Tinggi**

Probabilitas dapat dilihat dari tiga macam pendekatan yaitu pendekatan klasik, frekuensi relatif dan subjektif. Pendekatan probabilitas tinggi perencanaan didasarkan pada filsafat bahwa seharusnya terdapat probabilitas tinggi

---

<sup>19</sup> Nurhadi, dkk.. Pembelajaran Kontekstual . (Malang : UM Press 2004), 147

bahwa organisasi agar bisa mencapai keberhasilan.<sup>20</sup>

Perencana menggunakan pendekatan probabilitas tinggi yang ditujukan langsung untuk menjamin tingkat keberhasilan yang bisa diterima. Contohnya, mereka dengan hati-hati menganalisa tujuan organisasi untuk menjamin kesesuaiannya. Sistem manajemen akan mendapat kesulitan dalam mencapai target tingkat keberhasilan yang diinginkannya jika tujuan organisasi tidak realistis. Tindakan lain yang diambil oleh perencana probabilitas tinggi adalah memverifikasi bahwa tujuan organisasional bisa diukur. Dengan demikian perencana harus yakin bahwa target tingkat keberhasilan bila diukur, dan mereka harus tahu dengan tepat bagaimana keberhasilan tersebut akan diukur.

Pendekatan probabilitas tinggi mempunyai beberapa keuntungan dan kerugian. Diantara keuntungannya adalah bahwa pendekatan ini biasanya menghasilkan rencana yang sangat tepat. Perencana hanya memusatkan pada menemukan cara yang praktis untuk mendapatkan tingkat keberhasilan yang diinginkan. Kerugiannya adalah bahwa pendekatan ini biasanya tidak mendorong rencana-rencana yang kreatif. Perencana jarang sekali menyimpang dari masa lalu karena pendekatan probabilitas tinggi, per definisi, adalah cara konservatif dalam mencapai tingkat keberhasilan yang diinginkan.

## **2. Pendekatan Maksimisasi**

Permodelan dengan pendekatan maksimisasi dalam menentukan ukuran optimal bagi organisasi/perusahaan dalam beberapa literatur lain juga dapat dilakukan dengan memaksimalkan nilai pertumbuhan ekonomi, sebagai indikator utama kinerja perekonomian daerah. Hubungan antara kinerja perekonomian dan ukuran pemerintah daerah digambarkan sebagai hubungan yang tidak linier, dan negatif apabila ukuran pemerintah

---

<sup>20</sup> Suryadi, P.A. *Pendahuluan Teori Kemungkinan dan Statistika*. (Bandung: Penerbit ITB. 1980), 103

daerah tersebut melebihi ukuran optimalnya (berbentuk kurva U terbalik).<sup>21</sup> Hampir sama dengan dengan model yang digunakan untuk mengukur keefektifan dari penyelenggaraan pemerintahan daerah dalam penyediaan barang dan pelayanan publik terhadap masyarakat, variabel yang digunakan untuk mengukur ukuran pemerintah daerah adalah berupa rasio pengeluaran pemerintah daerah terhadap PDRB, atau sering dikenal dengan istilah *government size*. Sehingga, ukuran pemerintahan daerah di sini diartikan dalam konteks ukuran ekonomi, yaitu besarnya peranan pemerintah daerah dalam perekonomian.

Walaupun demikian, Tanzi dan Schuknecht (2000) menyatakan bahwa ukuran perusahaan/lembaga yang memaksimalkan pertumbuhan ekonomi, selain dapat *di-proxy* dengan variabel pengeluaran secara agregat dan pengeluaran secara sektoral (sebagai indikator *government size*), berbagai variabel indikator sosial dan ekonomi wilayah lainnya seperti jumlah penduduk/konsumen juga dapat digunakan.<sup>22</sup> De Mello (1999) juga menyatakan bahwa *government size* sendiri, signifikan dipengaruhi oleh beberapa variabel antara lain penerimaan pemerintah, jumlah penduduk, dan kebijakan desentralisasi fiskal yang di terapkan."<sup>23</sup>

Pendekatan minimisasi biaya menghipotesakan terdapatnya kurva U dalam kurva biaya rata-rata, yang berarti bahwa pelayanan terhadap jumlah penduduk/konsumen yang besar pada awalnya memiliki pengeluaran per kapita yang menurun sampai mencapai pada tingkat minimum, dan pada akhirnya meningkat kembali. Pendekatan ini sudah dikembangkan sejak tahun 1902, dan dikembangkan lebih lanjut dalam permodelan

---

<sup>21</sup> Handler et. al., The Impact of Public Budgets on Overall Productivity Growth, *WIFO Working Papers*, No. 255, (August 2005), 321.

<sup>22</sup> Afonso, A, Ludger Schuknecht & Vito Tanzi Public "Sector Efficiency: An International Comparison". *Public Choice*, (Oktober,2005), 123.

<sup>23</sup> De Mello, L. "Foreign Direct Investment-Led Growth: Evidence from Time Series and Panel Data". *Oxford Economic Papers*, 51 (1), (Januari, 1999). 133-151.

ekonometrika oleh Duncombe & Yinger (1993).<sup>24</sup>

Pendekatan ini telah diujicobakan pada berbagai kasus khususnya penggabungan dan pemekaran pemerintahan daerah di berbagai negara dengan menggunakan teknik regresi untuk mengidentifikasi variabel-variabel bebas yang signifikan berpengaruh, dan memperkirakan titik minimum dari biaya rata-rata yang dapat dicapai (sebagai variabel terikat). Pendekatan ini lebih populer digunakan karena data untuk variabel-variabel yang digunakan cukup tersedia dan mudah memperolehnya. Hasil analisis empiris di beberapa negara menunjukkan kesimpulan yang berbeda-beda mengenai ukuran optimal pemerintahan daerah. Dari berbagai literatur yang ada mengindikasikan bahwa terdapat ukuran optimal pemerintahan daerah yang tidak tunggal. Ukuran optimal pemerintahan daerah beragam pada jenis pelayanan yang diberikan dan cukup sensitif terhadap kondisi daerah (Trueblood dan Honadle, 1994). Hal ini dapat diterapkan juga dalam konteks kewirausahaan bisnis.

Pendekatan maksimisasi didasarkan pada filsafat bahwa organisasi hendaknya mencapai keberhasilan sebesar mungkin. Dari sudut pandang ini, perencana tidak puas dengan karakteristik tingkat keberhasilan yang bisa diterima dari pendekatan probabilitas tinggi, tetapi menekankan pada maksimisasi keberhasilan.

Perencana biasanya menggunakan pendekatan maksimisasi dan secara konstan menggunakan teknik kuantitatif, dan yang paling banyak digunakan adalah model matematis. Perencana membangun model matematis dari sistem yang mereka rencanakan dan kemudian mendasarkan model tersebut pada bagaimana model tersebut bereaksi dengan perubahan dari luar. Melalui penggunaan model tersebut dan teknik matematis lainnya, perencananan dengan pendekatan maksimisasi mencoba untuk:

---

<sup>24</sup>S. Deller, D. Chicoine, dan N. Walzer (1998), *Economies of Size and Scope in Rural Low-Volume Roads*, *Review of Economics and Statistics* 70, p. 459-465

- a. Mengurangi sumber daya yang digunakan untuk mendapatkan tingkat prestasi (performance) tertentu.
- b. Memaksimalkan prestasi yang bisa dicapai dengan sumber daya yang (diharapkan) tersedia, atau
- c. Mendapatkan keseimbangan biaya (sumber daya yang dikonsumsi) dan manfaat (prestasi) yang terbaik.

Pendekatan maksimisasi perencanaan, seperti halnya pendekatan probabilitas tinggi mempunyai keuntungan dan kerugian. Keuntungannya adalah bahwa pendekatan ini secara kontinyu menekankan pada pencapaian keuntungan potensial penuh dari organisasi dan menggunakan teknik kuantitatif yang canggih untuk mengembangkan rencana-rencana. Kerugian pendekatan ini adalah bahwa pendekatan ini biasanya memperlakukan komponen organisasi sebagai sepenuhnya bisa dikuantifikasi dan bisa diprediksi, bahkan walau beberapa aspek dari organisasi, seperti perilaku manusia, tidak bisa diramalkan dan dikuantifikasi.

### **3. Pendekatan Adaptasi**

Pendekatan adaptasi menekankan bahwa perencanaan yang efektif dipusatkan pada usaha membantu organisasi untuk berubah atau menyesuaikan diri dengan variabel eksternal dan/atau internal. Pendekatan ini didasarkan pada filsafat bahwa suatu ketidakmampuan beradaptasi adalah kendala besar bagi keberhasilan organisasi. Perencana yang menggunakan pendekatan ini, diperlukan untuk;

- a. melihat perubahan organisasional sebagai tidak bisa dihindari,
- b. memusatkan diri pada antisipasi perubahan masa depan, dan
- c. menentukan, melalui analisa organisasional, bagaimana memodifikasi organisasi ketika tiba saat untuk berubah.

Pendekatan adaptasi mempunyai keuntungan dan kerugian. Keuntungannya adalah bahwa pendekatan ini

difokuskan pada lingkungan eksternal dan lingkungan internal dari organisasi untuk memprediksi perubahan organisasional. Tanpa memandang pendekatan perencanaan yang digunakan, analisa lingkungan adalah perlu agar organisasi tetap mempunyai keberadaan. Kerugian pendekatan ini termasuk penekanan yang kurang pada tujuan organisasi dibandingkan dengan pendekatan probabilitas tinggi dan pendekatan adaptasi dan kemungkinan bahwa analisa organisasi dan perubahan yang dihasilkan lebih merupakan akhir dari perencanaan daripada sebagai alat mencapai keberhasilan.

Pendekatan perencanaan yang sebaiknya digunakan oleh wirausahawan mungkin merupakan bauran atau kombinasi dari pendekatan probabilitas tinggi, maksimisasi, dan adaptasi. tiap pendekatan sebaiknya digunakan secara sistematis untuk berhubungan dengan berbagai faktor yang berkaitan dalam organisasi. Kombinasi pendekatan ini menekankan keuntungan dan mengurangi kerugian dari tiap-tiap pendekatan.

Pada umumnya, dalam bisnis terdapat dua macam kegiatan perencanaan:

- d. Terdapat kegiatan-kegiatan kewirausahaan yang mencakup tugas-tugas seperti mengadakan kontak dengan para bankir, akuntan, pengacara, dan orang-orang lain yang membantu dalam aspek-aspek finansial dan hukum dari bisnis anda. Memperoleh survai-survai pemasaran, melaksanakan riset produk dan merancang anggaran, kesemuanya ini merupakan aspek-aspek kewirausahaan perencanaan bisnis.
- e. Terdapat aspek-aspek bisnis yang dianggap rutin. Ini meliputi menyiapkan laporan keuangan bulanan, memonitor dan merevisi anggaran, memanajementi arus produksi serta memasarkan produk dan jasa.

Wirausahawan dapat menggaji manajer dan penyelia untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan rutin itu; namun wirausahawan harus terlibat mendalam dalam aspek-aspek kewirausahaan usahanya. Sangatlah



sukar mendelegasikan pertanggungjawaban atas kegiatankegiatan wirausaha, dan jika wirausahawan mendelegasikannya, ia akan kehilangan pengendalian efektif dari usahanya.

## **PENUTUP**

Perencanaan adalah proses menentukan bagaimana organisasi bisa mencapai tujuannya. Perencanaan adalah proses menentukan dengan tepat apa yang akan dilakukan organisasi untuk mencapai tujuannya. Perencanaan organisasional mempunyai dua maksud: perlindungan dan kesepakatan (*protective dan affirmative*). Maksud protektif adalah mengurangi resiko dengan mengurangi ketidak pastian disekitar kondisi bisnis dan menjelaskan konsekuensi tindakan menejerial yang berhubungan. Tujuan afirmatif adalah untuk meningkatkan tingkat keberhasilan organisasional.

Program perencanaan mempunyai banyak keuntungan. Pertama adalah membantu wirausahawan berorientasi ke masa depan. Kedua, Koordinasi keputusan. Ketiga, perencanaan menekankan tujuan oraganisasional. Aktivitas perencanaan bisa dibagi menjadi dua: perencanaan strategis dan perencanaan taktis.

Dalam merencanakan program kewirausahaan, seorang wirausahawan harus membuat keputusan setiap hari. tidak semua keputusan itu mempunyai arti penting yang sama bagi organisasi. Beberapa keputusan mepengaruhi sejumlah anggota organisasi, membutuhkan biaya banyak untuk dijalankan, dan/atau mempunyai pengaruh jangka panjang pada organisasi. Keputusan lainnya tidak begitu penting artinya dan hanya mempengaruhi sejumlah kecil anggota organisasi, membutuhkan biaya yang tidak begitu banyak, dan hanya mempunyai pengaruh jangka pendek pada organisasi.

Walaupun wirausahawan harus membuat keputusan yang relatif mempunyai arti penting dan arti yang tidak

begitu penting, mereka hendaknya menyusun keputusan yang penting dengan sangat hati-hati. Keputusan yang penting bisa mempunyai dampak besar tidak hanya pada sistem manajemen itu sendiri, tetapi juga pada masa depan dan wirausahawan itu sendiri.

## PUSTAKA

1. A.F. Stoner . Pengantar Manajemen, Jilid 1 dan 2, (Intermedia, Jakarta. 2013),
2. Afonso, A, Ludger Schuknecht & Vito Tanzi Public “Sector Efficiency: An International Comparison”. *Public Choice*, (Oktober, 2005),
3. Boseman, G. dan Phatak, A. *Strategic Management: Text and Cases*. Second Edition. (John Wiley&Sons, New York.1989),
4. Bryson, John M. *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations*. (Jossey-Bass Publishers, San Fransisco. 1988),
5. Conyers, dan hill Diana. Perencanaan Social diDunia Ketiga” (Yogyakarta.Gajah Mada University, Pres, 1994), 155.
6. De Mello, L. “Foreign Direct Investment-Led Growth: Evidence from Time Series and Panel Data”. *Oxford Economic Papers*, 51 (1), (Januari, 1999).
7. Dinda Estika Maharani, *Analisis Pengaruh Perencanaan Srategi Terhadap Kinerja Perusahaan Dalam UpayaMenciptakan Keunggulan Bersaing*, Tesis, (Universitas Diponegoro Semarang, 2006),
8. Drucker, Peter.F,. *Manajemen: Tugas, Tanggung Jawab dan Praktek*,.(Jakarta: Gramedia. 1999),
9. Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010),
10. George R. Terry dan Leslie W. Rue. *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bumi Aksara: Jakarata 2008),
11. Handler et. al., The Impact of Public Budgets on Overall Productivity Growth, *WIFO Working Papers*, No. 255, (August 2005), 321.



12. JA Fugelsang, *Kewirausahaan, online*, <https://philarchive.org/archive/FUGACN>.(Diakses pada tanggal 30 April 2018)
13. Kasmir, *Kewirausahaan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006),
14. Laelah Tri Wahyuni, *Perencanaan Strategik Madrasah Dalam Me ningkatkan Mutu Pendidikan*, Tesis, (Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015),
15. Nilasari dan Sri Wiludjeng, *Pengantar Bisnis*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006),
16. Nurhadi, dkk.. *Pembelajaran Kontekstual* . (Malang : UM Press 2004),
17. Sa'ud, S. dan Makmun A,S. *Perencanaan Pendidikan, Suatu Pendekatan Komprehensif*. (Remaja Rosdakarya. Bandung, 2007),
18. Sudarwan Damin, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009),
19. Sukisno. "Indeks tekanan penduduk terhadap kawasan lindung dan valuasi ekonomi sumber daya alam dengan cvm sebagai dasar arah pengembangan wilayah berbasis konservasi sumberdaya alam". *Jurnal Agroekologi* , 25 (1), (Juni 2010),
20. Suryadi, P.A. *Pendahuluan Teori Kemungkinan dan Statistika*. (Bandung: Penerbit ITB. 1980),
21. Suryana, *Kewirausahaan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001),



# Part: 9

## Pengorganisasian Sumberdaya Manusia Kewirausahaan

*Proses penyusunan anggota dalam bentuk struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi*

### KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan:

1. Mengetahui dan memahami; konsep pengorganisasian dan pengembangan Kewirausahaan
2. Mempraktekan; nilai-nilai konsep pengorganisasian dan pengembangan Kewirausahaan
3. Menerapkan; konsep pengorganisasian dan pengembangan Kewirausahaan dalam Pengembangan Manajemen Kewirausahaan Pendidikan

### POKOK BAHASAN

Pengorganisasian Sumberdaya Manusia Kewirausahaan

1. Konsep Dasar Pengorganisasian
2. Pengorganisasian Aktifitas Individu
3. Pengisian/Penyediaan Sumberdaya Manusia
4. Pengembangan SDM/Kepemimpinan (Entrepreneurial Leadership)

## TOPIK BAHASAN

### A. Konsep Dasar Pengorganisasian

Pengorganisasian (organizing) merupakan proses penyusunan anggota dalam bentuk struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupinya baik intern maupun ekstern. Dua aspek utama dalam organisasi yaitu departementasi dan pembagian kerja yang merupakan dasar proses pengorganisasian.

#### 1. Definisi Pengorganisasian

Banyak definisi organisasi yang diberikan oleh para ahli organisasi. Jones (2004:2), misalnya, mendefinisikan organisasi sebagai alat yang digunakan oleh orang-orang untuk mengkoordinasikan tindakan mereka dalam rangka mendapatkan apa yang dikehendaki atau nilai guna mencapai tujuan. Bagi Drucker (1997), organisasi bukan sekedar alat. Organisasi menunjukkan nilai dan juga menunjukkan personalitas bisnis seperti perusahaan nir laba dan pemerintahan. Namun pada prinsipnya pengorganisasian adalah suatu proses pembentukan kegunaan yang teratur untuk semua sumber daya dalam sistem manajemen. Penggunaan yang teratur tersebut menekankan pada pencapaian tujuan sistem manajemen dan membantu wirausahawan tidak hanya dalam pembuatan tujuan yang nampak tetapi juga didalam menegaskan sumber daya yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi kewirausahaan, seperti dalam bab ini menunjuk pada hasil-hasil proses pengorganisasian.

Pada hakikatnya, tiap sumber daya organisasional mewakili suatu investasi dari mana sistem manajemen harus mendapat pengembaliannya (*return*). Pengorganisasian yang sesuai dari sumber daya-sumber daya tersebut akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari penggunaannya. Henry Fayol telah mengembangkan enam belas garis pedoman umum yang bisa digunakan ketika mengorganisasi sumber daya-sumber daya. Walaupun garis pedoman tersebut dipublikasikan di Inggris pada tahun 1949, garis pedoman tersebut masih merupakan saran yang bernilai bagi wirausahawan dewasa ini.

a. Menyiapkan dan melaksanakan rencana operasional secara bijaksana.

- b. Mengorganisasi aset kemanusiaan dan bahan sehingga konsisten dengan tujuan-tujuan, sumber daya organisasi, dan kebutuhan dari persoalan tersebut.
- c. Menetapkan wewenang tunggal, kompeten, enerjik, dan menuntun (struktur manajemen formal).
- d. Mengkoordinasi semua aktivitas-aktivitas dan usaha-usaha.
- e. Merumuskan keputusan yang jelas, berbeda, dan tepat.
- f. Menyusun bagi seleksi yang efisien sehingga tiap-tiap departemen dipimpin oleh seorang manajer yang kompeten, enerjik dan tiap-tiap karyawan ditempatkan pada tempat dimana dia bisa menyumbangkan tenaganya secara maksimal.
- g. Mendefinisikan tugas-tugas.
- h. Mendorong inisiatif dan tanggung jawab.
- i. Memberikan balas jasa yang adil dan sesuai bagi jasa yang diberikan.
- j. Memfungsikan sanksi terhadap kesalahan dan kekeliruan.
- k. Mempertahankan disiplin.
- l. Menjamin bahwa kepentingan individu konsisten dengan kepentingan umum dari organisasi.
- m. Mengakui adanya saw komando.
- n. Mempromosikan koordinasi bahan dan kemanusiaan.
- o. Melembagakan dan memberlakukan pengawasan.
- p. Menghindari adanya pengaturan, birokrasi (red tape) dan kertas kerja.

## **2. Fungsi Pengorganisasian.**

Fungsi pengorganisasian sangat penting bagi sistem manajemen karena ia adalah mekanisme utama dengan mana wirausahawan mengaktifkan rencana-rencana. Pengorganisasian menciptakan dan mempertahankan hubungan antara semua sumber dayasumber daya organisasional dengan inenunjukkan sumber daya-sumber daya mana yang akan digunakan untuk aktivitas tertentu, dan kapan, dimana, dan bagaimana sumber daya tersebut digunakan. Suatu usaha pengorganisasian yang mendalam akan membantu wirausahawan didalam meminimisasi kelemahan, seperti peniruan usaha dan sumber daya organisasional yang menganggur.

Beberapa teorisi manajemen memandang fungsi pengorganisasian demikian pentingnya, sehingga mereka menyarankan diciptakannya dan difungsikannya departemen pengorganisasian dalam sistem manajemen. Bidang tanggung jawab dari departemen tersebut termasuk juga; (1) pengembangan rencana-rencana reorganisasi yang akan membuat sistem manajemen lebih efektif dan efisien, (2) mengembangkan rencana-rencana untuk memperbaiki ketrampilan manajerial yang sesuai dengan kebutuhan sistem manajemen sekarang ini, (3) berusaha untuk mengembangkan suatu iklim organisasional yang menguntungkan dalam sistem manajemen.

### 3. Proses Pengorganisasian

Lima langkah utama dari proses pengorganisasian adalah:

- a. Tercermin dalam rencana-rencana dan tujuan-tujuan, menetapkan tugas-tugas pokok.
- b. Membagi tugas-tugas pokok kedalam sub.tugas-sub.tugas,
- c. Alokasi sumber daya-sumber daya dan pengarah bagi sub. tugas-sub. Tugas.
- d. Mengevaluasi hasil dari strategi pengorganisasian yang diimplementasikan.

Wirausahawan hendaknya secara terus menerus mengulangi langkah-langkah tersebut. Melalui perulangan langkah tersebut, mereka akan mendapatkan umpan balik (*feedback*) yang akan membantu mereka didalam memperbaiki organisasi kewirausahaan yang ada.

Langkah pertama dari wirausahawan berupa menilai proses pengorganisasian yang akan tercermin dalam rencana-rencana dan tujuan-tujuan restoran tersebut. Karena rencana-rencana melibatkan penentuan bagaimana restoran akan mencapai tujuan-tujuan, dan pengorganisasian melibatkan penentuan bagaimana sumber daya-cumber daya restoran sesungguhnya akan digunakan untuk mengaktifkan rencana-rencana, wirausahawan restoran hendaknya memulai pengorganisasian dengan mengerti perencanaan.

Langkah kedua dan ketiga dari proses pengorganisasian dipusatkan pada tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam *sistem* manajemen. Sesudah wirausahawan mengerti rencana-rencana dan tujuan-tujuan dari restoran, dia harus merancang bidang tugas atau pekerjaan besar yang harus dilaksanakan di restoran. Pada restoran tertentu, dua dari bidang tersebut mungkin penunggu pelanggan, koki masak. Kemudian dia harus membagi tugas besar tersebut menjadi sub-tugas-sub-tugas. Contohnya, dia mungkin memutuskan bahwa sub-tugas-sub-tugas dari penunggu

pelanggan adalah pengantar pesanan dan pembersih meja.

Langkah pengorganisasian keempat wirausahawan restoran harus menentukan siapa yang akan mengantarkan pesanan, siapa yang akan membersihkan meja, dan seluk beluk dari hubungan diantara individu-individu tersebut. Tipe meja atau tata ruang dan tipe peralatan makan yang digunakan juga merupakan faktor yang harus dipertimbangkan disini.

Langkah kelima, evaluasi hasil-hasil dari strategi pengorganisasian tertentu, yang memerlukan wirausahawan restoran untuk mengumpulkan umpan balik tentang seberapa baik strategi pengorganisasian yang diimplementasikan. Umpan balik ini bisa digunakan oleh wirausahawan untuk memperbaiki organisasi kewirausahaan yang ada. Contohnya, wirausahawan mungkin mendapati bahwa tipe tata ruang tidak cukup besar dan tipe yang besar akan memberikan hasil berupa tercapainya tujuan.

#### **4. Teori Pengorganisasian Klasik**

Teori pengorganisasian klasik adalah wawasan dari penulis manajemen awal mengenai bagaimana sumber daya organisasional bisa digunakan untuk pencapaian tujuan organisasi. Mungkin salah satu penulis yang mempunyai pengaruh yang besar pada teori pengorganisasian klasik adalah Max Weber. Menurut Weber, atribut birokrasi modern termasuk kepribadiannya, konsentrasi pada arti administrasi, efek daya peningkatan terhadap perbedaan sosial dan ekonomi dan implementasi sistem kewenangan yang praktis tidak bisa dihancurkan. Birokrasi ala Weber dikenal juga dengan sebutan “Birokrasi Weberian”.(Priyo Budi Santoso:1997). Menurut Weber, komponen utama dari usaha pengorganisasian termasuk juga prosedur-prosedur dan aturan-aturan yang mendetail, suatu hirarkhi organisasional diuraikan dengan jelas, dan hubungan antara anggota-anggota organisasi kewirausahaan yang terutama nonperson (*impersonal*).

Weber menggunakan istilah *birokrasi* yang menunjuk pada sistem manajemen yang mempunyai komponen tersebut. Walaupun Weber sangat percaya bahwa didalam pendekatan birokrasi terhadap pengorganisasian, dia menjadi risau ketika manajer nampaknya terlalu menekankan secara berlebihan pada kebaikan birokrasi. Dia memperingatkan bahwa birokrasi bukanlah akhir dari birokrasi itu sendiri tetapi berarti pada akhir pencapaian tujuan dari sistem

manajemen.

Kritik utama dari teori birokrasi Weber, maupun konsep dari teori pengorganisasian klasik lainnya, adalah kelemahan yang menyolok dari perhatian yang mereka tunjukkan bagi variabel manusia dalam organisasi.

### **a. Struktur**

Dalam suatu usaha pengorganisasian wirausahawan harus memilih suatu struktur yang sesuai. Struktur menunjuk pada hubungan yang dirancang diantara sumber daya-sumber daya dari sistem manajemen. Tujuan dari struktur adalah untuk memperlancar penggunaan tiap sumber daya, baik secara individu maupun secara kolektif, ketika sistem manajemen ingin mencapai tujuannya.

Struktur organisasi kewirausahaan terutama disajikan dengan menggunakan ilustrasi grafik yang dinamakan bagan organisasi. Secara tradisional, suatu bagan organisasi disusun dalam bentuk piramid, dengan individu-individu yang berada dipuncak piramid memiliki kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dibandingkan individu yang berada dibagian bawah. Posisi relatif dari individu dalam kotak bagan menunjukkan hubungan kerja yang luas, sementara garis diantara kotak merancang garis komunikasi formal antara individu-individu.

Pada kenyataannya terdapat dua tipe dasar dari struktur yang ada dalam sistem manajemen: struktur formal dan struktur informal.

- 1) Struktur Formal didefinisikan sebagai hubungan diantara sumber daya-sumber daya organisasional seperti yang diuraikan oleh manajemen. Struktur formal terutama disajikan dengan bagan organisasi.
- 2) Struktur informal didefinisikan sebagai pola hubungan yang berkembang karena keberadaan anggota organisasi informal. Struktur informal berevolusi secara alami dan cenderung didasari oleh norma, nilai, dan/atau sosial dari individu. Struktur informal hidup bersama dengan struktur formal tetapi tidak berarti identik dengannya.

### **b. Departementalisasi dan Struktur Formal**

#### **1) Struktur Formal Pandangan Kontingensi**





Metode pembentukan hubungan formal diantara sumber daya-sumber daya yang paling umum adalah dengan membentuk departemen-departemen. Pada dasarnya, departemen adalah suatu kelompok sumber daya-sumber daya yang dibentuk oleh manajemen untuk melaksanakan beberapa tugas organisasional. Proses pembentukan departemen dalam sistem manajemen dinamakan departementalisasi. Penciptaan departemen-departemen tersebut umumnya didasarkan pada faktor situasional seperti fungsi-fungsi kerja yang dilaksanakan, produk yang dibuat, daerah yang diliput, sasaran konsumen, dan proses yang dirancang untuk pembuatan produk.

#### (a) Fungsi

Mungkin dasar bagi pembentukan departemen-departemen yang paling banyak digunakan dalam struktur formal adalah tipe fungsi yang dilaksanakan dalam sistem manajemen. Suatu fungsi adalah tipe aktivitas yang sedang dilaksanakan. Kategori pokok kedalam mana fungsi dibagi termasuk juga pemasaran, produksi, dan keuangan. Struktur yang didasarkan pada fungsi mendepartmentasi tenaga kerja dan sumber daya lainnya menurut tipe aktivitas yang sedang dilaksanakan. Contoh dari bagian bagian organisasi untuk organisasi hipotesis,

#### (b) Produk

Struktur organisasi kewirausahaan yang terutama didasarkan pada produk mendepartmentalisasi sumber daya-sumber daya menurut produk yang dibuat. Ketika sistem manajemen membuat produk yang semakin banyak, semakin sulit untuk mengkoordinasi aktivitas-aktivitas lintas produk. Pengorganisasian menurut produk memungkinkan wirausahawan untuk secara logis mengelompokkan sumber daya-sumber daya yang perlu untuk menghasilkan tiap-tiap produk.

## 2) Wilayah

Struktur yang terutama didasarkan pada wilayah mendepartmentalisasi menurut tempat dimana kerja sedang dilakukan atau daerah geografis pasar dimana sistem manajemen dipusatkan. Ketika daerah pasar dan lokasi kerja meluas, jarak fisik antara berbagai tempat bisa membuat tugas manajemen menjadi sangat sulit.

Jarak tersebut bisa berkisar dari rentang dua titik pada kota yang sama yang relatif pendek, sampai rentang dua titik yang relatif panjang di propinsi yang sama atau propinsi yang berbeda. Untuk meminimisasi pengaruh jarak, sumber daya-sumber daya bisa didepartmentasi menurut wilayah.

### **3) Pelanggan**

Struktur yang terutama didasarkan pada pelanggan membentuk departemen sebagai tanggapan terhadap pelanggan besar dari sistem manajemen. Tentu saja, struktur ini menganggap pelanggan besar bisa diidentifikasi dan dibagi menjadi kategori-kategori yang logis.

### **4) Proses Pembuatan Tremem**

Struktur yang terutama didasarkan pada proses pembuatan menentukan menurut fase pokok dari proses yang digunakan untuk pembuatan produk.

### **5) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Struktur Formal**

Struktur formal dari sistem manajemen sesungguhnya tidak tetap sepanjang waktu tetapi senantiasa berubah. Empat faktor yang bisa mempengaruhi perubahan ini:

- (a) Kekuatan-kekuatan pada diri wirausahawan,
- (b) Kekuatan-kekuatan pada tugas,
- (c) Kekuatan-kekuatan pada lingkungan, dan
- (d) Kekuatan-kekuatan pada bawahan.

Evolusi dari organisasi kewirausahaan tertentu sesungguhnya merupakan akibat dari interaksi. Kekuatan pada diri wirausahawan terdiri dari cant unik imana wirausahawan mengetahui masalah-masalah organisasional. Sesungguhnya, latar belakang, pengetahuan, pengalaman, dan nilai-nilai seorang wirausahawan mempengaruhi persepsinya tentang bagaimana struktur formal sebaiknya ada atau diubah.

Kekuatan-kekuatan pada tugas termasuk juga tingkat teknologi yang terlibat dalam tugas dan rumitnya tugas. Ketika aktivitas tugas berubah, suatu kekuatan diciptakan untuk merubah organisasi kewirausahaan yang ada. Kekuatan pada lingkungan termasuk pelanggan dan pensuplai dari sistem manajemen, bersama dengan struktur politik dan sosial yang ada. Kekuatan pada bawahan termasuk kebutuhan dan tingkat ketrampilan dari bawahan.



Jelaslah, ketika lingkungan dan bawahan berubah, kekuatan tercipta secara serentak untuk merubah organisasi kewirausahaan.

### **c. Pembagian Tenaga Kerja (Division Of Labor)**

Pertimbangan kedua yang utama untuk suatu usaha pengorganisasian adalah bagaimana membagi tenaga kerja. Konsep pembagian tenaga kerja diberikan pada berbagai bagian tugas tertentu diantara sejumlah anggota organisasi kewirausahaan. Sebagai ganti satu individu melakukan semua pekerjaan, beberapa individu melakukan bagian pekerjaan yang berbeda dari aktivitas total. Produksi dibagi menjadi sejumlah langkah-langkah, dengan tanggung jawab penyelesaian dari berbagai langkah-langkah diberikan pada individu tertentu. Pada hakikatnya, individu berspesialisasi dalam mengerjakan bagian tugas daripada seluruh tugas.

Ilustrasi pembagian tenaga kerja yang secara umum digunakan adalah lini produksi mobil. Satu individu tidak diperintahkan untuk merakit seluruh mobil, tetapi bagian tertentu dari mobil dirakit oleh berbagai individu.

#### **1) Keuntungan dan Kerugian**

Beberapa alasan yang umumnya diterima mengenai mengapa pembagian tenaga kerja hendaknya digunakan dalam strategi pengorganisasian adalah. Pertama, karena pekerja berspesialisasi dalam tugas tertentu, ketrampilan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut cenderung meningkat. Kedua, tenaga kerja tidak kehilangan waktu yang berharga didalam bergerak dari satu tugas ketugas lainnya. Karena mereka biasanya mempunyai satu pekerjaan dan satu tempat untuk mengerjakan pekerjaan tersebut, tidak ada waktu yang hilang dari pergantian alit dan lokasi. Ketiga, karena pekerja memusatkan diri pada hanya melaksanakan satu pekerjaan, mereka sesungguhnya cenderung mencoba membuat pekerjaan tersebut lebih mudah dan lebih efisien. Keempat, pembagian tenaga kerja menciptakan situasi dimana pekerja hanya perlu mengetahui bagaimana merekamelaksanakan bagian tugas dan bukannya proses keseluruhan produk. Oleh karena itu, tugas mengenai pengertian terhadap tugas mereka tidak begitu menjadi beban.

Akan tetapi, argumen juga dikemukakan bahwa tidak perlu digunakan pembagian tenaga kerja dan spesialisasi yang ekstrim. Secara keseluruhan, argumen tersebut menyatakan bahwa keuntungan dari pembagian tenaga kerja hanya dipusatkan pada efisiensi dan manfaat ekonomi dan mengabaikan variabel manusia. Kerja yang sangat

terspesialis cenderung menjadi sangat membosankan dan karena itu biasanya menyebabkan tingkat produksi menjadi turun.

## 2) Pembagian Tenaga Kerja dan Koordinasi

Pada situasi pembagian tenaga kerja dengan individu yang berbeda mengerjakan bagian dari suatu tugas, arti penting dari koordinasi efektif dalam organisasi kewirausahaan menjadi jelas. Mooney mendefinisikan koordinasi sebagai "penyusunan secara beraturan usaha kelompok untuk memberikan kesatuan tindakan didalam mencapai tujuan bersama". Koordinasi tnelibatkan didorongnya penyelesaian bagian tugas individu pada urutan yang tersinkronisasi (*synchronized order*) yang sesuai dengan tugas keseluruhan. Bagian dari urutan untuk perakitan mobil termasuk juga pemasangan kursi hanya sesudah bagian dasar dipasang. Ditaatinya urutan pemasangan ini adalah koordinasi. Tidak dipatuhinya urutan pemasangan ini menggambarkan kurangnya koordinasi.

Pembentukan dan dipertahankannya koordinasi mungkin melibatkan pengawasan dari dekat pada karyawan-karyawan. Wirausahawan bisa juga membentuk dan mempertahankan koordinasi melalui hasil kerja dari peranan yang berbeda seperti. kekuatan tawar menawar (*bargaining*), perumusan tujuan bersama, dan/atau perbaikan atas pemecahan maseah tertentu. Tiap-tiap dari peranan tersebut bisa membantu diperolehnya koordinasi dan bisa dipertimbangkan sebagai alat manajemen tertentu. Manajer haruS keluar dari gagasan bahwa koordinasi hanya bisa dicapai melalui pengawasan atau supervisi karyawan dari dekat.

Mary Parker Follet telah memberikan saran yang berharga kepada manajer tentang bagaimana membentuk dan mempertahankan koordinasi dalam organisasi. Pertama, Follet menunjukkan bahwa koordinasi bisa dicapai dengan sedikit kesulitan melalui hubungan menyamping langsung dan komunikasi personalia. Ketika timbul masalah koordinasi, berbicara dengan rekan pekerja sebaya mungkin merupakan cara terbaik untuk memecahkannya. Kedua, Follet menyatakan bahwa koordinasi menjadi topik bahawan sepanjang proses perencanaan. Pada dasarnya, wirausahawan hendaknya merencanakan koordinasi. Ketiga, mempertahankan koordinasi adalah proses yang berlanjut dan hendaknya dilakukan demikian. Manajer tidak bisa menganggap bahwa karena sistem manajemen mereka menunjukkan koordinasi hari ini maka ia akan menunjukkan koordinasi hari esok. Follet juga mengatakan bahwa manajer-manajer hendaknya tidak meninggalkan keberadaan koordinasi sebagai apa adanya. Koordinasi bisa dicapai hanya melalui tindakan manajerial yang mempunyai tujuan. Keempat, menurut Follet, arti



penting dari unsur manusia dan proses komunikasi hendaknya dipertimbangkan ketika berusaha mendorong koordinasi. Tingkat ketrampilan dan tingkat motivasi karyawan adalah pertimbangan utama ketika efektivitas proses komunikasi kemanusiaan digunakan selama aktivitas koordinasi.

#### **d. Rentang Manajemen (Span Of Management)**

Pertimbangan utama ketigadari suatu usaha pengorganisasian adalah rentang manajemen. Rentang manajemen menunjuk pada jumlah individu yang diawasi oleh wirausahawan. Semakin banyak individu yang diawasi oleh wirausahawan, semakin besar rentang manajemen. Sebaliknya, semakin sedikit individu yang diawasi oleh wirausahawan, semakin kecil rentang manajemen. Rentang manajemen juga dinamakan rentang kekuasaan (span of authority), rentang pengawasan (span of control), rentang supervisi (span of supervision), dan rentang tanggung jawab (span of responsibility).

Pusat Perhatian dari rentang manajemen adalah penentuan seberapa banyak individu yang bisa diawasi secara efektif oleh seorang wirausahawan. Untuk menggunakan sumber daya manusia secara efisien, wirausahawan-wirausahawan hendaknya mengawasi sebanyak mungkin individu dengan berpedoman pada kuota produksi. Jika mereka mengawasi terlalu sedikit individu, mereka memboroskan bagian dari kapasitas produktif mereka. Sebaliknya, jika mereka mengawasi terlalu banyak individu, mereka akan kehilangan sebagian dari efektifitasnya dan mungkin akan menjadi sangat frustrasi.

##### **1) Pentingnya Rentang Manajemen: Pandangan Kontingensi**

Seperti yang dilaporkan oleh Harold Koontz, faktor situasional utama yang mempengaruhi kesesuaian dari ukuran rentang manajemen individual antara lain termasuk:

- a) Kesamaan fungsi; Kesamaan fungsi adalah tingkatan dimana aktivitas dilaksanakan oleh individu yang disupervisi adalah sama atau tidak sama. Ketika kesamaan aktivitas bawahan meningkat, semakin lebar rentang manajemen yang sesuai dengan situasi. Kebalikan dari pernyataan ini juga akurat.
- b) Hubungan Geografis; Tingkatan dimana bawahan secara fisik terpisahkan adalah hubungan geografis. Pada umumnya, semakin dekat bawahan secara fisik, semakin banyak individu yang bisa disupervisi oleh

wirausahawan secara efektif.

- c) Kompleksitas Fungsi; Kompleksitas fungsi menunjuk pada tingkatan dimana aktivitas dari tenaga kerja adalah sulit dan rumit. Semakin sulit aktivitas yang dilaksanakan tersebut, semakin sulit bagi wirausahawan untuk menangani sejumlah besar individu secara efektif.
- d) Koordinasi Koordinasi; menunjuk pada jumlah waktu yang harus dikeluarkan oleh seorang wirausahawan untuk menyetarakan aktivitas-aktivitas dari bawahan-bawahan mereka dengan aktivitas pekerja lainnya. Semakin besar jumlah waktu yang dikeluarkan oleh wirausahawan untuk koordinasi, hendaknya semakin kecil rentang manajemen mereka.
- e) Perencanaan; Perencanaan menunjuk pada jumlah waktu yang dikeluarkan oleh seorang wirausahawan untuk mengembangkan tujuan-tujuan dan rencana-rencana sistem manajemen dan mengintegrasikannya dengan aktivitas bawahan mereka. Semakin banyak waktu yang digunakan oleh wirausahawan untuk aktivitas perencanaan, semakin sedikit individu yang bisa ditangani secara efektif. Tabel 13-1 meringkas faktor-faktor yang cenderung meningkatkan dan menurunkan rentang manajemen.

## 2) Graicunas dan Rentang Manajemen

Mungkin kontribusi yang paling dikenal dengan baik terhadap rentang manajemen adalah dibuat oleh V. A. Graicunas (2010;144), sebagai berikut:

### Tabel: 9.1 Rentang Manajemen

Faktor-faktor yang memengaruhi	Faktor-faktor yang Mempunyai Kecenderungan untuk meningkatkan rentang manajemen	Faktor-faktor yang Mempunyai Kecenderungan untuk menurunkan rentang manajemen
1. Kesamaan fungsi	1. Bawahan memiliki fungsi yang sama	1. Bawahan memiliki fungsi yang sama
2. Hubungan Geografis	2. Bawahan secara fisik jauh	2. Bawahan secara fisik jauh
3. Kompleksitas Fungsi	3. Bawahan memiliki tugas yang sederhana	3. Bawahan memiliki tugas kompleks
4. Koordinasi	4. Pekerjaan dari bawahan hanya membutuhkan koordinasi	4. Pekerjaan dari bawahan membutuhkan banyak koordinasi
5. Perencanaan	5. Wirausahawan hanya menggunakan waktu yang sedikit untuk perencanaan	5. Wirausahawan banyak menggunakan waktunya untuk perencanaan

Sumber: V. A. Graicunas, (2010)

Pada dasarnya, kontribusi ini adalah pengembangan suatu rumusan untuk menentukan jumlah hubungan yang mungkin antara wirausahawan dengan bawahannya ketika jumlah bawahannya diketahui. Rumusan Graicunas adalah sebagai berikut:

$$C = n \frac{n-1}{2} + n - 1$$

C=adalah jumlah total hubungan yang mungkin diantara wirausahawan dan bawahan, sementara n adalah jumlah bawahan yang diketahui.

Sejumlah kritik telah dikemukakan berkenaan dengan karya Graicunas. Argumen bahwa Graicunas tidak memperhitungkan hubungan wirausahawan diluar organisasi kewirausahaan dan bahwa dia hanya

mempertimbangkan hubungan potensial dan bukannya hubungan aktual hanya mempunyai keabsahan sebagian. Arti penting yang nyata dari karya Graicunas adalah tidak terletak dalam jangkauan kritik tersebut. Kontribusi utamanya mengemukakan bahwa rentang manajemen adalah pertimbangan penting yang bisa mempunyai dampak organisasi kewirausahaan yang jauh kedepan.

#### **e. Ketinggian Ragan Organisasi**

Terdapat suatu hubungan terbatas antara rentang manajemen dengan ketinggian dari bagan organisasi kewirausahaan. Normalnya, semakin besar ketinggian bagan organisasi kewirausahaan, semakin kecil rentang manajemen dalam organisasi kewirausahaan tersebut. demikian pula semakin rendah ketinggian bagan organisasi, semakin besar rentang manajemen. Ragan organisasi kewirausahaan dengan ketinggian yang rendah biasanya ditunjuk sebagai datar (*flat*), sementara bagan organisasi kewirausahaan dengan ketinggian yang besar ditunjuk sebagai tinggi (*tall*).

#### **f. Hubungan Skalar (Scalar Relationship)**

Pertimbangan utama keempat dari suatu usaha pengorganisasian adalah hubungan skalar. Hubungan skalar menunjuk pada rantai komando (*chain of command*). Organisasi kewirausahaan terbangun atas premis bahwa individu pada posisi atas memiliki kekuasaan paling besar dan bahwa derajat kekuasaan individu semakin berkurang menurut posisi relatif individu pada bagan organisasi. Semakin rendah posisi relatif individu pada bagan organisasi, semakin kecil kekuasaan yang dia miliki.

Konsep hubungan skalar, atau rantai komando, adalah berhubungan dengan konsep kesatuan perintah. Konsep kesatuan perintah (*unity of command*) menyatakan bahwa individu hendaknya hanya memiliki seorang atasan saja. Jika terlalu banyak atasan yang memberi perintah, hasil yang paling mungkin adalah kebingungan, perintah yang bertentangan, dan pekerja yang frustrasi, suatu situasi yang mungkin akan menimbulkan ketidak efisienan dan ketidak efektifan.



## **B. Pengorganisasian Aktifitas Individu**

Pengorganisasian aktifitas individu merupakan bagian dari kegiatan pengorganisasian dalam manajemen kewirausahaan, yang substansinya (1) mengorganisasi aset kemanusiaan dan bahan sehingga konsisten dengan tujuan-tujuan, sumber daya organisasi, dan kebutuhan dari persoalan dalam anajemen kewirausahaan, (2) menetapkan wewenang tunggal, kompeten, enerjik, dan menuntun (struktur manajemen formal), (3) Mengkoordinasi semua aktivitas-aktivitas dan usaha-usaha.

### **1. Pertanggung Jawaban**

Tanggung jawab mungkin adalah metode penyaluran aktivitas individu dalam organisasi yang paling mendasar. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk melaksanakan aktivitas yang dibebankan. Tanggung jawab adalah komitmen pribadi untuk menangani suatu pekerjaan sebaik mungkin sesuai dengan kemampuannya. Karena tanggung jawab adalah suatu kewajiban yang diterima oleh seseorang, tanggung jawab tersebut tidak bisa didelegasikan kepada bawahan.

Pertanggungjawaban, merupakan suatu ringkasan aktivitas kerja individu dalam organisasi biasanya dalam bentuk pernyataan yang dinamakan deskripsi pekerjaan. Suatu deskripsi pekerjaan adalah suatu daftar aktivitas tertentu yang harus dilaksanakan oleh siapapun yang memegang posisi organisasi pemerintahan maupun swasta.

Dalam dunia kewirausahaan dikenal dengan Pertanggungjawaban Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility-CSR). Kumalahadi (2000: 59) menyatakan pertanggungjawaban sosial bukan merupakan fenomena yang baru, tetapi merupakan akibat dari semakin meningkatnya isu lingkungan di akhir tahun 1980-an. Pertanggungjawaban sosial merupakan manifestasi kepedulian terhadap tanggung jawab sosial dari perusahaan. Sejarah telah mencatat perkembangan hubungan organisasi dengan masyarakat yang merupakan dasar pemikiran akuntansi untuk pertanggungjawaban sosial. Pada sisi lain ikatan profesi belum menetapkan standar-standar yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban sosial. Namun demikian, akuntansi untuk pertanggungjawaban sosial telah mengarah pada proses komunikasi pengaruh sosial dan lingkungan kegiatan



ekonomi organisasi kepada kelompok kepentingan tertentu dalam masyarakat dan kepada masyarakat luas (Gray, et al dalam Kumalahadi, 2000: 59).

Akuntansi untuk pertanggungjawaban sosial merupakan perluasan pertanggungjawaban organisasi (perusahaan) di luar batas-batas akuntansi keuangan tradisional, yaitu menyediakan laporan keuangan tidak hanya kepada pemilik modal khususnya pemegang saham. Perluasan ini didasarkan pada anggapan bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab yang lebih luas dan tidak sekedar *mencari* uang untuk para pemegang saham.

Menurut Darwin (dalam Hasibuan 2001) pertanggungjawaban sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility* (CSR)) adalah mekanisme bagi suatu organisasi untuk secara sukarela mengintegrasikan perhatian terhadap lingkungan dan sosial ke dalam operasinya dan interaksinya dengan *stakeholders*, yang melebihi tanggung jawab organisasi di bidang hukum. Dengan konsep ini, kendati secara moral tujuan perusahaan untuk mengejar keuntungan adalah sesuatu yang baik, tetapi tidak dengan sendirinya perusahaan dibenarkan untuk mencapai keuntungan itu dengan mengorbankan kepentingan pihak-pihak lain, yaitu:

#### **a. Pembagian Aktivitas Kerja**

Pada umumnya, karena banyak individu-individu yang bekerja dalam sistem manajemen tertentu, pengorganisasian perlu melibatkan pembagian aktivitas kerja diantara sejumlah orang. Satu individu tidak berkewajiban atau bertanggung jawab melaksanakan semua aktivitas dalam suatu organisasi. Beberapa metode distribusi aktivitas kerja dan karenanya menyalurkan aktivitas dari beberapa individu harus dikembangkan.

Kata-kata kesamaan fungsional (*functional similarity*) menunjuk pada apa yang oleh banyak teorisi manajemen dianggap sebagai metode pembagian aktivitas kerja yang paling dasar. Metode kesamaan fungsional menyatakan bahwa manajemen hendaknya mengambil empat langkah dasar yang saling berhubungan untuk membagi aktivitas kerja. Langkah-langkah tersebut dan urutan dimana langkah tersebut harus diambil adalah:

1) Manajemen memeriksa tujuan-tujuan sistem manajemen.

- 2) Manajemen merancang aktivitas yang tepat yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan tersebut.
- 3) Manajemen merancang pekerjaan tertentu dengan mengelompokkan aktivitas yang sama.
- 4) Manajemen menetapkan bahwa individu tertentu bertanggung jawab bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut.

### **b. Menegaskan Aktivitas Kerja Manajemen**

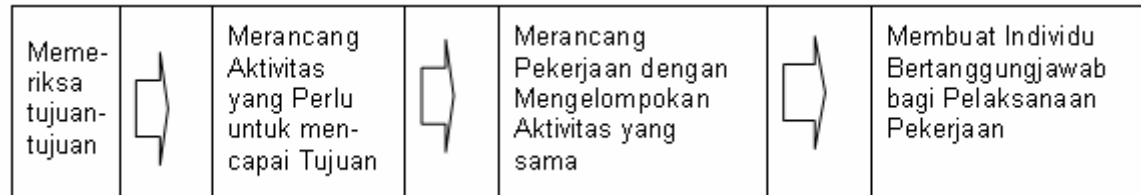
Penegasan aktivitas-aktivitas kerja dari manajer adalah sama pentingnya dengan pembagian aktivitas-aktivitas kerja dari non manajer. Arti penting dari penegasan ini didukung oleh kenyataan bahwa manajer mempengaruhi bagian terbesar dari sumber daya-sumber daya dalam sistem manajemen dibandingkan dengan individu non manajer. Dengan ini, faktor-faktor seperti jurang tanggung jawab biasanya mempunyai dampak yang lebih berarti pada sistem manajemen ketika faktor-faktanya tersebut berhubungan dengan manajer dibandingkan dengan individu non manajer.

Satu proses yang digunakan untuk menegaskan aktivitas kerja manajemen "membuat setiap manajer secara aktif berperan serta dengan atasannya, rekan sebaya, dan bawahan pada pekerjaan manajerial yang diuraikan secara sistematis untuk dikerjakan dan kemudian menegaskan peranan yang dimainkan oleh tiap manajer dalam hubungannya dengan kelompok kerjanya dan dengan organisasi." Tujuan interaksi ini adalah untuk menjamin bahwa tidak ada tumpang tindih atau kesenjangan didalam meyakini pertanggung jawaban manajemen yang ada dan bahwa manajer hanya melaksanakan aktivitas-aktivitas yang menyebabkan tercapainya tujuan sistem manajemen. Walaupun proses ini biasanya telah digunakan untuk menegaskan tanggung jawab dari manajer, proses ini mungkin efektif didalam menegaskan tanggung jawab dari individu non manajer.

Suatu alat yang dikembangkan untuk mengimplementasikan proses interaksi tersebut adalah pedoman tanggung jawab manajemen. Pedoman tanggung jawab manajemen membantu anggota organisasi didalam (1) menguraikan berbagai hubungan tanggung jawab yang ada dalam organisasi mereka dan (2) meringkas bagaimana tanggung jawab dan berbagai manajer dalam organisasi mereka berhubungan satu dengan lainnya.

Manajer bisa dikatakan sebagai bertanggung jawab jika mereka melaksanakan aktivitas yang wajib mereka laksanakan. Karena manajer biasanya bisa memiliki dampak yang lebih besar pada organisasi dibandingkan individu non manajer, manajer yang bertanggung jawab adalah prasyarat bagi keberhasilan sistem manajemen.

Derajat tanggung jawab yang dimiliki oleh manajer bisa ditentukan dengan menganalisa (1) sikap mereka kepada dan memimpin bawahan, (2) perilaku mereka dengan tingkatan manajemen yang lebih tinggi, (3) perilaku mereka dengan kelompok-kelompok lain, dan (4) sikap dan nilai-nilai pribadi. Gambar 9.1 meringkas apa-apa dari tiap dimensi seorang manajer yang bertanggung jawab. Sesebagaiman diilustrasikan pada gambar sebagai berikut:



**Gambar 9.1. Urutan aktivitas bagi metode pembagian tanggung jawab kesamaan fungsi.**

Sumber: Hasibuan 2001

Tiga pedoman tambahan bisa digunakan untuk melengkapi metode kesamaan fungsional. Pertama, tanggung jawab yang tumpang tindih hendaknya dihindari didalam membuat pembagian aktivitas kerja. Tanggung jawab yang tumpang tindih terjadi ketika lebih dari satu individu bertanggung jawab pada aktivitas yang sama. Pada umumnya, hanya satu individu yang hendaknya bertanggung jawab bagi penyelesaian satu aktivitas. Kedua, dihindarinya kesenjangan tanggung jawab. Kesejangan tanggung jawab terjadi ketika tugas-tugas tertentu tidak disertakan dalam bidang pertanggung jawaban dari satu individu. Pada hakikatnya, jurang tanggung jawab

menciptakan suatu situasi dimana tidak seorangpun dalam organisasi berkewajiban melaksanakan aktivitas tertentu yang perlu. Ketiga, penciptaan aktivitas kerja untuk menyelesaikan tugas-tugas yang tidak mempercepat pencapaian tujuan hendaknya dihindari.

## 2. Wewenang

Wewenang adalah hak untuk melaksanakan atau memerintah. Wewenang memungkinkan pemegangnya bertindak dengan cara tertentu dan mempengaruhi secara langsung tindakan dari orang lain melalui perintah yang dikeluarkannya.

Handoko (2003:212) menegaskan bahwa, wewenang (authority) adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu. Ada dua pandangan yang saling berlawanan mengenai sumber wewenang, yaitu:

- 1) Teori formal; Pandangan wewenang formal menyebutkan bahwa wewenang adalah dianugerahkan; wewenang ada karena seseorang di beri atau dilimpahi atau di warisi hal tersebut.
- 2) Teori Penerimaan (acceptance theory of authority), menyanggah pendapat bahwa wewenang dapat dianugerahkan. Posisi individu pada bagan organisasi menunjukkan jumlah wewenang relatif yang didelegasikan pada tiap individu. Individu-individu pada manajemen puncak mempunyai wewenang yang lebih besar dibandingkan individu pada manajemen bawah. Pada kenyataannya sumber dari wewenang tidak ditentukan oleh dekrit dari organisasi formal tetapi oleh apakah kekuasaan tersebut diterima atau tidak oleh mereka-mereka yang berada dibawah wewenang. menurut Barnard, kekuasaan akan mempunyai keberadaan dan akan menimbulkan adanya ketaatan jika wewenang tersebut diterima.

### **Tabel 9.2. Empat dimensi penting dari perilaku manajemen yang bertanggung jawab.**

Prilaku dengan Bawahan	Prilaku dengan Manajemen lebih atas	Prilaku dengan Kelompok Lain	Sikap dan nilai pribadi
Manajer yg ber-tanggungjawab: 1. Mengambil-alih tanggung jawab dari ke-lompok kerja mereka 1. Memberikan pujian dan kepercayaan ke-pada bawahan 2. Tetap dekat de ngan masalah dan aktifitas 3. Manajer yg ber tanggung jawab Me-ngambil tin-dakan untuk mem pertahankan pro duktivitas dan ber kemampuan un tuk melenyapkan prestasi	Manajer yang bertanggungjawab: 4. Menerima kri-tik bagi kesalah-an dan mempertahankan kelompok meraka dari kritik yang ber lebihan 2. Menjamin bahwa kelom-pok mereka memenuhi pengaharapan dan tujuan dari manaje-men	Manajer yg bertang gungjawab menyadari bahwa su atu kesen jangan an- tara bidang mereka dg bidang ma najer lain nya bisa ditutupi	Manajer yang bertanggungja-wab: 1. Mengidentifikasi dengan ke lompok 2. Meletakkan tujuan orga-nisa si diatas keinginan atau aktivi-tas pribadi 3. Melaksana-kan tugas ti-dak ada ba-las jasa seke tika tapi yg membantu bawahan, pe rusahaan, atau kedua-duanya. 4. Melestarikan sumber daya perusahaan seolah-olah merupakan miliknya yg berharga

Sumber: Handoko (2003)

Wewenang didefinisikan sebagai karakter komunikasi dengan mana ia diterima oleh individu sebagai penentu an tindakan yang akan diambil oleh individu dalam sistem. Barnard menunjukkan bahwa wewenang hanya akan diterima: (1) jika individu bisa mengerti perintah yang dikomunikasikan; (2) individu percaya bahwa perintah tersebut konsisten dengan tujuan organisasi; (3) individu melihat perintah tersebut sesuai dengan kepentingan pribadinya; dan (4) individu secara fisik dan mental mampu menyesuaikan diri dengan perintah tersebut. Semakin sedikit keempat kondisi tersebut ada, semakin kecil kemungkinan bahwa wewenang akan diterima dan akan diperolehnya suatu ketaatan.

Garis pedoman dengan tuna tindakan yang bisa diambil oleh seorang manajer bisa ditaati dan diterima.

Menurut Chester Barnard, akan semakin banyak perintah manajer yang diterima dalam jangka panjang jika:

- 1) Saluran formal dari komunikasi digunakan oleh manajer dan dikenal oleh semua organisasi.
- 2) Tiap anggota organisasi telah menerima saluran komunikasi formal melalui mana menerima perintah?.
- 3) Lini komunikasi antara manajer dan bawahan bersifat secara langsung.
- 4) Rantai komando yang lengkap digunakan untuk menyetujui perintah.
- 5) Manajer memiliki ketrampilan komunikasi yang memadai.
- 6) Manajer menggunakan lint komunikasi formal hanya untuk urusan organisasional.
- 7) Suatu perintah secara otentik memang berasal dari manajer.

#### **a. Jenis-Jenis Wewenang**

Tiga tipe utama wewenang bisa mempunyai keberadaan dalam organisasi: (1) wewenang lini, (2) wewenang staf, dan (3) wewenang fungsional. Tiap-tiap tipe dari wewenang yang ada dalam organisasi tersebut hanya bisa membuat individu bisa melaksanakan tipe tanggung jawab yang berbeda yang telah dibebankan pada mereka.

##### **1) Wewenang Lini**

Wewenang lini adalah wewenang yang paling mendasar dalam suatu organisasi dan mencerminkan hubungan atasan dan bawahan yang ada. Wewenang lini adalah hak untuk membuat keputusan dan untuk memberikan perintah mengenai produksi, penjualan, atau perilaku bawahan yang berhubungan dengan keuangan.

Secara keseluruhan, wewenang lini berhubungan dengan hal-hal yang secara langsung melibatkan produksi, penjualan, dan keuangan dari sistem manajemen, dan sebagai akibatnya adalah berupa pencapaian tujuan. Individu yang secara langsung bertanggung jawab terhadap bidang-bidang tersebut dalam organisasi didelegasikan wewenang lini untuk membantu mereka didalam pelaksanaan aktivitas yang dibebankan kepadanya. Sementara wewenang lini melibatkan pemberian perintah mengenai aktivitas produksi.

##### **2) Wewenang Staf**

Wewenang staf adalah hak untuk memberi saran atau membantu mereka yang memiliki wewenang lini dan

personalia staf lainnya. Wewenang staf ada untuk membuat mereka-mereka yang bertanggung jawab bagi perbaikan efektivitas personalial ini untuk melaksanakan tugas-tugas yang diperlukan. Contoh dari anggota organisasi dengan wewenang staf adalah anggota departemen akuntansi dan personalia. Jelaslah bahwa wewenang lini dan wewenang staf harus bekerja sama untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas dari organisasi.

### 3) Hubungan Lini dan Staf

Hubungan yang ada antara personalia lini dan staf pada sebagian besar organisasi adalah sebagai berikut:

- a) Unit-unit yang dirancang sebagai lini mempunyai tanggung jawab puncak bagi keberhasilan operasi perusahaan. Oleh karena itu, lini harus bertanggung jawab bagi keputusan operasional.
- b) Unsur-unsur staf menyumbang dengan memberikan saran dan pelayanan pada lini didalam mencapai tujuan dari perusahaan.
- c) Staf bertanggung jawab didalam memberikan saran dan pelayanan pada unsur-unsur lini yang sesuai ketika dimintakan saran atau pelayanannya. Akan tetapi, staf juga mempunyai tanggung jawab didalam menawarkan saran dan pelayanan dimana jasa tersebut tidak dimintakan, tetapi dianggap dibutuhkan.
- d) Permintaan saran dan di terimanya anjuran dan nasihat biasanya merupakan kebebasan dari organisasi lini. Akan tetapi, pada beberapa kasus, harus diakui bahwa hanya tingkatan atas dan organisasi lini sajalah yang mempunyai kebebasan ini dan yang keputusan pada digunakannya saran dan pelayanan dibebankan pada tingkatan yang lebih bawah. Pada kasus tersebut, tingkatan bawahan pada lini mungkin tidak mempunyai kebebasan didalam menggunakan pelayanan staf yang terspesialisasi, tetapi yang mungkin membutuhkan pelayanan tersebut.
- e) Lini hendaknya memberikan pertimbangan serius pada penawaran sarana dan jasa oleh unit staf dan



hendaknya mengikutinya jika hal tersebut demi kepentingan perusahaan.

- f) Saran dari staf hendaknya diikuti sepenuhnya; kecuali manajer lini mempunyai wewenang untuk memodifikasi, menolak, atau menerima saran tersebut.
- g) Baik staf maupun lini hendaknya memiliki hak untuk banding pada wewenang yang lebih tinggi untuk kasus ketidaksetujuan seperti apakah rekomendasi staf hendaknya diikuti. Akan tetapi, hak untuk banding ini hendaknya tidak dibiarkan menggantikan tanggung jawab lini untuk membuat keputusan langsung ketika diperlukan pada situasi operasional.

Ukuran mungkin merupakan faktor paling penting didalam menentukan apakah personalia staf akan digunakan dalam organisasi atau tidak. Umumnya, semakin besar suatu organisasi, semakin besar kebutuhan bagi personalia staf. Ketika suatu organisasi tumbuh, pada umumnya manajemen akan mendapati suatu kebutuhan lebih banyak ahli (personalia staf) dalam bidang yang lebih beraneka ragam.

#### **4) Konflik Hubungan Lini-Staf;**

Sebagian besar praktisi manajemen mengakui bahwa terjadinya konflik biasanya terpusat disekitar hubungan lini dan staf. Identifikasi darifaktor-falctor yang bisa menyebabkan konflik ini dan strategi tneminisasi pengaruh yang menyertainya.

Dari sudut pandang personalia lini, konflik diciptakan antara personalia lini dan staf karena personalia staf (1) cenderung menguasai wewenang lini; (2) tidak memberikan saran yang bagus; (3) mencuri kredit atau penghargaan bagi suatu keberhasilan; (4) tidak berusaha senantiasa memberi informasi pada personalia lini; dan (5) tidak melihat gambaran keseluruhan. Pada hakikatnya, personalia lini melihat personalia staf sebagai melangkah terlalu jauh dari batas mereka, tidak mampu memberikan saran yang baik, dinilai terlalu tinggi dari segi pengaruh positif potensial pada produksi, non komunikasi, dan berwawasan sempit.



Dari sudut pandang personalia staf, konflik diciptakan antara personalia lini dan staf karena personalia lini; (1) tidak memanfaatkan sepenuhnya personalia staf; (2) menolak pada gagasan baru; (3) tidak memberikan personalia staf kekuasaan yang memadai. Personalia staf yakin bahwa personalia lini tidak menyadari bagaimana menggunakan personalia staf dengan baik, tidak mau menerima ide baru (*non receptive*), dan menyalahgunakan personalia staf.

Untuk mengatasi konflik potensial hubungan antara lini dan staf tersebut, baik personalia lini maupun personalia staf harus bekerja keras untuk menekankan tujuan organisasi secara keseluruhan, mendorong dan mendidik personalia lini pada penggunaan personalia staf sepenuhnya, mendapatkan ketrampilan yang dibutuhkan jika belum dimiliki, dan berhubungan dengan penentangan pada perubahan dibandingkan dengan pandangan bahwa penentangan ini merupakan kendala yang tidak bisa dihilangkan.

### **5) Wewenang Fungsional (Functional authority)**

Wewenang fungsional adalah hak untuk memberikan perintah dalam segmen organisasi dimana hak ini biasanya tidak ada. Wewenang ini biasanya diberikan pada individu untuk melengkapi wewenang lini dan wewenang staf yang telah dimiliki. Wewenang fungsional

Walaupun delegasi juga mempunyai beberapa kerugian potensial, sebagian besar wirausahawan mungkin akan mengakui bahwa keuntungan potensial dan beberapa tingkatan proses delegasi melebihi kerugiannya. Salah satu kerugian potensial adalah kemungkinan wirausahawan kehilangan jejak kemajuan dan suatu tugas yang telah didelegasikan.

Apa yang bisa dilakukan oleh seorang wirausahawan didalam meminimisasi pengaruh dari kendala tersebut pada proses pendelegasian adalah bahwa mereka harus secara kontinyu meningkatkan diri mereka sendiri bahwa kendati pendelegasian mungkin ada data organisasi mereka dan bahwa mereka hendaknya bekerja keras untuk menemukan



suatu kendala relatif terhadap situasi yang khusus.

### 3. Delegasi

Delegasi dapat diartikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal dari atasan kepada orang/bawahan/staf untuk melaksanakan tugas tertentu. Sedang delegasi wewenang diartikan sebagai proses pengalihan wewenang dari atasan kepada orang yang ditunjuk.

Handoko (1991: 224), menjelaskan bahwa "delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu". Delegasi wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya. Pendelegasian wewenang merupakan sesuatu yang vital dalam organisasi kantor.

Atasan perlu melakukan pendelegasian wewenang agar mereka bisa menjalankan operasi manajemen dengan baik. Selain itu, pendelegasian wewenang adalah konsekuensi logis dari semakin besarnya organisasi. Bila seseorang atasan tidak mau mendelegasikan wewenang, maka sesungguhnya organisasi itu tidak butuh siapa-siapa selain diri dia sendiri. Bila atasan menghadapi banyak pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan oleh satu orang, maka ia perlu melakukan delegasi. Pendelegasian juga dilakukan agar manajer dapat mengembangkan bawahan sehingga lebih memperkuat organisasi, terutama disaat terjadi perubahan susunan manajemen.

Untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien, maka perlu adanya pendelegasian tugas dari atasan ke bawahan. Pendelegasian tugas ini juga harus di barengi dengan pendelegasian wewenang, sebab pendelegasian tugas tanpa pendelegasi wewenang sama halnya orang mau pergi tapi tak punya uang.

Berikutnya, tindakan tertentu kemudian hendaknya diambil untuk meminimisasi pengaruh dari suatu kendala yang berhasil diidentifikasi oleh wirausahawan. Wirausahawan hendaknya melakukan pendekatan pada tindakan tertentu dengan pengertian bahwa kendala mungkin sangat dalam berada dalam suatu situasi dan oleh karena itu, membutuhkan waktu dan usaha yang berjangka panjang. Tindakan manajerial tertentu biasanya diperlukan untuk mengatasi kendala termasuk

membangun rasa percaya dan bawahan di dalam menggunakan wewenang yang didelegasikan, meminimisasi dampak wewenang yang didelegasikan pada hubungan kerja yang telah mapan, dan membantu bawahan, dimana wewenang didelegasikan, mengatasi suatu masalah jika ada.

#### **4. Sentralisasi Dan Desentralisasi**

Perbedaan menyolok yang ada pada sejumlah aktivitas kerja relatif dan jumlah wewenang relatif yang didelegasikan kepada bawahan dan satu organisasi dan organisasi lainnya. Dalam prakteknya, adalah hal yang biasa jika pendelegasian ada dan tidak ada dalam suatu organisasi. Pendelegasian ada dalam sebagian besar organisasi tetapi dalam berbagai tingkatan.

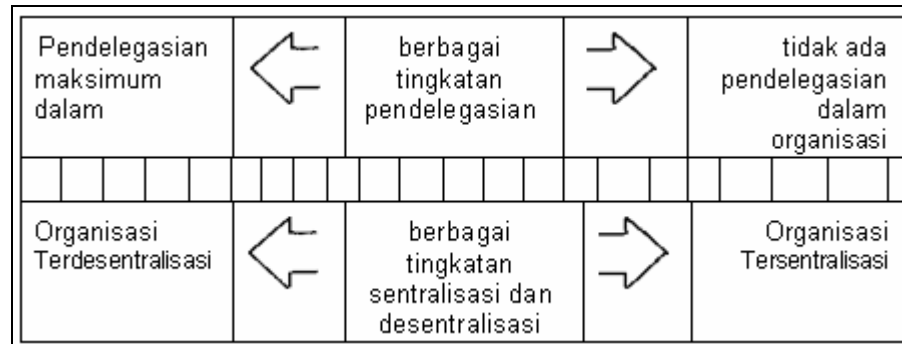
Istilah sentralisasi dan desentralisasi menguraikan tingkatan umum dimana pendelegasian ada dalam suatu organisasi. Istilah tersebut bisa divisualisasikan pada ujung yang berlawanan dari rangkaian kesatuan (*continuum*).

Sentralisasi Secara etimologi, berasal dari bahasa inggris yang berakar dari kata *Centre* yang artinya adalah pusat, tengah. Secara terminology sentralisasi adalah; menurut B.N. Marbun dalam bukunya Kamus Politik mengatakan bahwa sentralisasi yang paham nya kitakenal dengan sentralisme adalah pola kenegaraan yang memusatkan seluruh pengambilan keputusan politik ekonomi, sosial di satu pusat. Sentralisasi adalah seeluruh wewenang terpusat pada pemerintah pusat. Dengan demikian, sentralisasi dapat diartikan pada memusatkan seluruh wewenang kepada sejumlah kecil manajer atau yang berada di posisi puncak pada suatu struktur organisasi. Sentralisasi banyak digunakan pada pemerintahan lama di Indonesia sebelum adanya otonomi daerah, (Novianto, 2006:6).

#### **5. Posisi Sentralisasi dan Desentralisasi**

Gambar 8.2. menunjukkan rangkaian kesatuan dan pendelegasian ini dan menunjukkan posisi relatif dari sentralisasi yang menyeluruh dan desentralisasi yang menyeluruh. Dari gambar di bawah, nampak jelas bahwa sentralisasi secara tidak langsung menyatakan bahwa suatu jumlah aktivitas kerja minimal dan suatu jumlah

wewenang minimal telah didelegasikan kepada bawahan oleh manajemen, sementara desentralisasi secara tidak langsung menyatakan yang sebaliknya.



**Gambar 9.2.** Organisasi tersentralisasi dan terdesentralisasi pada rangkaian kesatuan pendelegasian.

### 6. Desentralisasi Organisasi: Pandangan Kontingensi;

Hellriegel dan Slocum (1978) dalam Nazarudin (1998) menyatakan bahwa desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang tanggung jawab kepada para manajer lebih rendah. Tingkat pendelegasian menunjukkan seberapa jauh manajemen yang lebih tinggi mengizinkan manajemen yang lebih rendah untuk membuat kebijakan secara independen artinya pendelegasian yang diberikan kepada manajemen yang lebih rendah (subordinate) dalam kaitannya dengan otoritas pembuatan keputusan (decision making) dan desentralisasi memerlukan tanggung jawab terhadap aktivitas subordinat tersebut.

Miah dan Mia (1996) juga mendefinisikan desentralisasi merupakan seberapa jauh manajer yang lebih tinggi mengizinkan manajer dibawahnya untuk mengambil keputusan secara independen. Namun pendelegasian dan tanggung jawab dari manajemen puncak ke level manajemen yang lebih rendah akan

membawa konsekuensi semakin besar tanggung jawab manajer yang lebih rendah terhadap implementasi keputusan yang dibuat.

Desentralisasi dalam bentuk pendistribusian otoritas pada manajemen yang lebih rendah diperlukan karena semakin kompleksnya kondisi administratif, tugas, dan tanggung jawab. Dengan pendelegasian wewenang maka akan membantu meringankan beban manajemen yang lebih tinggi. Thompson (1986) menegaskan bahwa desentralisasi dibutuhkan sebagai respon terhadap lingkungan yang tidak dapat diramalkan. Govindarajan (1986) menunjukkan bahwa desentralisasi tinggi merupakan bentuk yang tepat untuk menghadapi peningkatan ketidakpastian sehingga menunjang pencapaian kinerja manajerial yang lebih baik.

Tingkatan desentralisasi yang sebaiknya digunakan oleh wirausahawan tergantung pada, atau kontingen atas, situasi unik organisasi mereka. Setiap situasi manajerial agak berbeda, dan usaha untuk menyesuaikan tingkatan desentralisasi tertentu pada semua situasi organisasional adalah tidak mungkin. Akan tetapi, terdapat beberapa pertanyaan spesifik yang bisa dipertanyakan untuk menentukan jumlah desentralisasi yang sesuai untuk suatu situasi. Beberapa dari pertanyaan tersebut bersama dengan penjelasan tentang bagaimana wirausahawan hendaknya menghubungkan jawaban yang berkaitan terhadap masalah desentralisasi adalah:

## **7. Berapa Ukuran Organisasi Sekarang**

Seperti yang ditunjukkan terdahulu, semakin besar organisasi, semakin besar kemungkinan bahwa desentralisasi akan menguntungkan. Ketika organisasi ukurannya menjadi besar, wirausahawan mungkin akan harus menanggung lebih banyak tanggung jawab dan tipe tugas yang berbeda. Delegasi biasanya adalah suatu alat efektif didalam membantu wirausahawan untuk mampu menyelesaikan beban tugas yang semakin meningkat.

a. Dimanakah letak pelanggan organisasi bertempat?

Pelanggan organisasi bisa berkisar dari sangat dekat sampai terpisahkan oleh jarak yang jauh. Sebagai aturan umum, semakin terpisah pelanggan secara fisik dari organisasi, semakain jelas situasi bagi suatu desentraisisasi. Desentralisasi akan menempatkan sumber daya organisasi yang semestinya dekat dengan

- pelanggan dan karenanya memungkinkan pelayanan pelanggan yang lebih cepat.
- b. Seberapa Homogennya Lini Produk dari Organisasi?; Ketika lini produk menjadi semakin heterogen atau terdiversifikasi, kesesuaian desentralisasi umumnya semakin Jenis keputusan yang berbeda, bakat, dan sumber daya dibutuhkan untuk pembuatan produk yang berbeda. Desentralisasi biasanya meminimisasi kebingungan potensial yang bisa dihasilkan dari diversifikasi dengan memisahkan sumber daya organisasional menurut produk dan mempertahankan pembuatan keputusan yang dekat dengan proses manufaktur.
  - c. Dimanakah Letak Pensuplai Organisasional ?; Lokasi bahan mentah dari mana produk organisasi dibuat adalah pertimbangan penting lainnya. Kerugian waktu dan mungkin biaya transportasi yang berkaitan dengan pengangkutan bahan mentah atas jarak yang sangat jauh dari pensuplai perusahaan bisa mendukung desentralisasi fungsi-fungsi tertentu.
  - d. Apakah terdapat kebutuhan bagi suatu keputusan yang cepat dalam organisasi?; Jika terdapat kebutuhan pembuatan keputusan yang cepat dalam organisasi, sejumlah besar desentralisasi mungkin diperlukan. Desentralisasi menghindari birokrasi dan memungkinkan bawahan kepada siapa delegasi wewenang diberikan untuk mengambil keputusan saat itu juga. Pendelegasian ini disarankan hanya jika penerima delegasi wewenang mempunyai kemampuan untuk membuat keputusan yang baik.
  - e. Apakah kreativitas adalah ciri yang menguntungkan dari organisasi; Jika jawaban pertanyaan ini adalah ya, maka beberapa desentralisasi mungkin bisa dilakukan.

Desentralisasi memberikan kebebasan pada penerima delegasi untuk menemukan cara yang terbaik didalam melakukan sesuatu. Keberadaan kebebasan ini bisa mendorong penggabungan teknik yang baru dan lebih kreatif dalam proses tugas.

### **C. Pengisian/Penyediaan Sumberdaya Manusia**

Ungkapan sumberdaya manusia (SDM) yang tepat menunjuk pada individu-individu dalam organisasi kewirausahaan yang memberikan sumbangan yang berharga pada pencapaian tujuan sistem organisasi kewirausahaan. Tentu saja sumbangan ini adalah hasil dan produktivitas pada posisi yang mereka pegang. Dilain pihak, sumber daya yang tidak



tepat menunjuk pada anggota organisasi kewirausahaan yang tidak memberikan sumbangan yang berarti bagi pencapaian tujuan sistem manajemen. Pada hakikatnya, individu-individu tersebut tidak efektif dalam jabatan mereka.

Keberadaan tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi sangat penting artinya bagi organisasi. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks, dengan demikian pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional oleh departemen tersendiri dalam suatu organisasi, yaitu *Human Resource Departement*.

SDM sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja/karyawan); atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Hadra Nawawi, 2003:13).

## **1. Fungsi Sumber Daya Manusia dalam Organisasi**

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisa dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut.

Menyimak kenyataan diatas maka peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif.

Seiring dengan persaingan yang semakin tajam karena perubahan teknologi yang cepat dan lingkungan yang begitu drastis pada setiap aspek kehidupan manusia maka setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi agar dapat memberikan pelayanan yang prima dan bernilai. Dengan kata lain



organisasi tidak hanya mampu memberikan pelayanan yang memuaskan (customer satisfaction) tetapi juga berorientasi pada nilai (customer value). Sehingga organisasi tidak semata-mata mengejar pencapaian produktifitas kerja yang tinggi tetapi lebih pada kinerja dalam proses pencapaiannya. Kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas. Karena kinerja adalah suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Konsekuensinya, organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan kemampuan yang unik sesuai dengan visi dan misi organisasi.

## 2. Langkah-Langkah Penyediaan Sumber Daya Manusia

Untuk menyediakan sumber daya manusia yang tepat bagi organisasi kewirausahaan ketika berbagai posisi menjadi terbuka atau lowong, manajer hendaknya mengikuti empat langkah yang berurutan berikut ini: perekrutan, seleksi, pelatihan, dan penilaian hasil kerja. Gambar 9-3 Proses ini bisa digunakan untuk mengisi baik lowongan manajerial maupun non manajerial membahas langkah-langkah tersebut secara mendetail:



**Gambar 9.3.**

Empat langkah berurutan didalam menyediakan sumber daya manusia yang tepat bagi organisasi kewirausahaan  
 Sumber: Hadra Nawawi, (2003).



### **a. Penarikan Tenaga Kerja (recruitment)**

Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997:227) menjelaskan bahwa rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Sebagai akibatnya rekrutmen tidak hanya menarik simpati atau minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan tersebut, melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan mereka setelah bekerja. Jadi intinya rekrutmen merupakan usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong. Selain itu rekrutmen merupakan usaha-usaha mengatur komposisi sumber daya manusia secara seimbang sesuai dengan tuntutan melalui penyeleksian yang dilakukan. Melalui rekrutmen organisasi dapat melakukan komunikasi dengan pihak-pihak tertentu untuk memperoleh sumber daya manusia yang potensial, sehingga akan banyak pencari kerja dapat mengenal dan mengetahui organisasi yang pada akhirnya akan memutuskan kepastian atau tidaknya dalam bekerja.

Dengan rekrutmen diharapkan pencari kerja yang berkualitas tinggi akan mengetahui adanya kesempatan kerja. Selain itu perlu juga diusahakan adanya kesan dan image yang positif mengenai organisasi dengan memberikan informasi yang cukup mengenai pekerjaan sehingga pencari kerja dapat mempertimbangkan minat dan kualifikasinya. Menurut Umi Sukanti (1989), dalam proses rekrutmen terdiri dari dua fase, yaitu: (a) untuk memonitor perubahan lingkungan dan organisasi yang menimbulkan kebutuhan sumber daya manusia baru, dan menetapkan pekerjaan-pekerjaan yang harus diisi dan tipe-tipe pelamar yang diperlukan; (b) untuk menyebarkan kepada pelamar yang potensial bahwa ada lowongan pekerjaan, sehingga menarik pelamar yang bersangkutan dan

menyisihkan pelamar yang kurang memenuhi kualifikasi yang diperlukan.

Lebih lanjut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997:227) menjelaskan bahwa kegiatan kunci yang merupakan bagian dari rekrutmen adalah (1) menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan dalam hal jenis pekerjaan (job title) dan levelnya dalam perusahaan; (2) terus berupaya mendapatkan informasi mengenai perkembangan kondisi pasar tenaga kerja; (3) menyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif; (4) menyusun program rekrutmen yang sistematis dan terpadu yang berhubungan dengan kegiatan sumber daya manusia lain dan dengan kerja sama antara manajer lini dan karyawan; (5) mendapatkan pool calon karyawan yang berbobot atau memenuhi syarat; (6) mencatat kualitas dan jumlah pelamar dari berbagai sumber dan masing-masing metode rekrutmennya; dan (7) melakukan tindak lanjut terhadap para calon karyawan baik yang diterima maupun yang ditolak, guna mengevaluasi efektif tidaknya rekrutmen yang dilakukan. Dan yang paling penting semua kegiatan ini harus dilakukan sesuai konteks hukum yang berlaku.

Penarikan tenaga kerja adalah langkah pertama didalam menyediakan sumber daya manusia bagi organisasi kewirausahaan setiap kali terdapat posisi yang kosong. Penarikan tenaga kerja adalah penyaringan awal dari calon sumber daya manusia yang tersedia untuk mengisi suatu posisi. Tujuannya adalah untuk memperkecil hingga jumlah yang relatif sedikit calon karyawan dari mana seseorang akhirnya akan disewa. Agar efektif, wirausahawan harus mengetahui (1) jabatan yang pada akhirnya akan diisi oleh calon karyawan, (2) dimana sumber daya manusia potensial bisa diperoleh, dan (3) bagaimana hukum mempengaruhi usaha perekrutan.

### **1) Analisis Jabatan/Mengetahui jabatan**



Analisa jabatan adalah teknik yang umumnya digunakan untuk mendapatkan pengertian mengenai suatu posisi. Analisa jabatan pada dasarnya adalah prosedur yang ditujukan pada penentuan; (1) aktivitas jabatan apa yang akan dilakukan dan (2) tipe individu bagaimana yang sebaiknya disewa untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Deskripsi jabatan adalah istilah yang digunakan untuk menunjuk pada aktivitas dari suatu jabatan yang akan dilakukan, sementara istilah spesifikasi jabatan menunjuk pada karakteristik individu yang sebaiknya disewa untuk mengisi suatu jabatan. Gambar 13-2 menunjukkan hubungan diantara Analisa jabatan, deskripsi jabatan, dan spesifikasi jabatan.

**Tabel 9.4. Hubungan antara analisa jabatan, deskripsi jabatan, dan spesifikasi**

DESKRIPSI JABATAN	SPESIKASI JABATAN
<p>Suatu pernyataan yang berisi bagian bagian seperti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posisi Jabatan, Lokasi</li> <li>- Ringkasan pekerjaan</li> <li>- Kewajiban-kewajiban.</li> <li>- Mesin-mesin, peralatan, dan perlengkapan</li> <li>- Bahan-bahan, dan bentuk yang dipergunakan</li> <li>- Pengawasan tertentu atau yang diterima.</li> <li>- Kondisi pekerjaan</li> <li>- Bahaya-bahaya .</li> </ul>	<p>Suatu pernyataan mengenai kualifikasi kemanusiaan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Biasanya berisi bagian-bagian seperti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendidikan</li> <li>- Pengalaman</li> <li>- Pelatihan</li> <li>- Penilaian(judgement) Inisiatif</li> <li>- Usaha-Usaha fisik</li> <li>- Ketrampilan fisik</li> <li>- Tanggung jawab</li> <li>- Ketrampilan kornunikas</li> <li>- Karakteristik emosional</li> <li>- Tuntutan indent yang tidak biasa seperti pendengaran, penglihatan, indra rasa.</li> </ul>

Sumber: Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997)

### a) Sumber Dari Sumber Daya Manusia

Disamping suatu pengetahuan yang mendalam mengenai posisi organisasi yang akan diisi, wirausahawan harus mampu menunjukkan sumber dari sumber daya manusia. Suatu kendala didalam menemukan hal ini adalah kenyataan bahwa suplai individu-individu yang akan dipilih pada pasar tenaga kerja senantiasa berubah; pada dasarnya, terdapat saat-saat dimana menemukan sumber daya manusia yang tepat adalah jauh lebih sulit dibandingkan pada waktu-waktu lainnya.

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya bahwa rekrutmen dimaksudkan untuk mendapatkan calon karyawan yang memenuhi syarat. Oleh karena itu proses rekrutmen hendaknya perlu memperhatikan sumber-sumber yang



dapat dijadikan wahananya, yaitu meliputi sumber internal dan sumber eksternal. Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997) sumber-sumber dan metode tersebut adalah: Secara keseluruhan, sumber-sumber dari sumber daya manusia yang tersedia untuk mengisi posisi bisa dikategorikan dengan dua cara: (1) sumber yang berada didalam organisasi kewirausahaan dan (2) sumber yang berada diluar organisasi kewirausahaan.

Sumber-sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindahtugaskan atau dirotasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dan dipanggil kembali. Adapun metode yang dapat digunakan adalah dengan menempelkan pemberitahuan pada papan pengumuman, pengumuman lisan, penelitian riwayat kerja karyawan (personnel records), penelitian daftar promosi berdasarkan kinerja, melakukan pemeringkatan dari kegiatan penilaian, melakukan pengecekan daftar senioritas, dan melihat daftar yang dibuat menurut ketrampilan pada Sistem Informasi Sumber Daya Manusia perusahaan. Itu semua dapat dilakukan dengan membuat job posting dan daftar ketrampilan (skill inventories).

Sumber internal merupakan sekelompok karyawan yang sekarang ada dalam suatu organisasi kewirausahaan adalah satu sumber dari sumber daya manusia yang mungkin memiliki kualifikasi terbaik untuk suatu posisi yang kosong. Walaupun personalia yang ada biasanya bergerak secara lateral dalam suatu organisasi, sebagian besar gerakan internal biasanya adalah promosi. Promosi dari dalam biasanya mempunyai keuntungan (1) membangun moral, (2) mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dengan harapan akan mendapatkan promosi, dan (3) membuat individu cenderung tinggal dengan organisasi kewirausahaan tertentu karena kemungkinan promosi dimasa depan.

#### **b) Sumber-sumber yang Berasal dari *eksternal*, Organisasi**

Sumber eksternal, adalah sumber untuk mendapatkan karyawan dari luar perusahaan yang memiliki bobot atau kualifikasi tertentu. sumber yang dapat dilakukan adalah dengan program referal karyawan, yaitu iklan secara lisan; walk-in applicant, di mana sejumlah pelamar mencalonkan diri dengan mendatangi langsung bagian rekrutmen di perusahaan tersebut; melalui biro-biro tenaga kerja; melalui perusahaan lain; melalui biro-biro bantuan sementara; melalui asosiasi dan serikat dagang; sekolah, WNA (warga negara asing). Adapun metode yang dapat digunakan adalah melalui iklan radio dan televisi, iklan di koran dan jurnal perdagangan, Computerized Service Listings, akuisisi dan merger, open house, rekrutmen berdasarkan kontrak (contract recruiting), Contingent Workforce Recruiting (perekrutan tenaga kerja sementara).

Jika untuk beberapa alasan suatu posisi tidak bisa diisi oleh seseorang yang berasal dan dalam organisasi

kewirausahaan, sejumlah sumber calon tenaga kerja tersedia diluar organisasi. Beberapa dari sumber tersebut adalah:

- (1) Pesaing; Satu sumber eksternal sumber daya manusia yang umumnya terbuka adalah organisasi kewirausahaan pesaing. Karena terdapat beberapa keuntungan membajak sumber daya manusia dari pesaing, tipe pembajakan ini telah menjadi praktek yang umum. Diantara keuntungan-keuntungannya adalah, (a) pesaing akan harus membayar pelatihan individu sampai saat penyewaan, (b) organisasi kewirausahaan pesaing mungkin akan agak diperlemah dengan kehilangan individu, dan (c) sekali disewa, individu menjadi sumber informasi yang berharga mengenai bagaimana cara terbaik untuk bersaing dengan bekas organisasinya.
- (2) Badan Penempatan Kerja; Suatu agen penempatan kerja adalah suatu organisasi yang mengkhususkan diri didalam menyesuaikan individu dengan organisasi. Agen-agen tersebut membantu orang-orang untuk menemukan pekerjaan dan organisasi untuk menemukan tenaga kerja.
- (3) Pembaca dari terbitan-terbitan tertentu; Mungkin sumber tenaga kerja manusia yang potensial yang paling luas adalah pembaca dari publikasi-publikasi tertentu. Untuk bisa menemukan sumber ini, wirausahawan bisa memasang iklan pada media massa. Iklan tersebut hendaknya menguraikan posisi yang lowong secara mendetail dan mengumumkan bahwa organisasi kewirausahaan menerima lamaran dari individu yang memiliki kualifikasi. Tipe posisi yang hendak diisi menentukan tipe publikasi dimana suatu iklan hendak dipasang. Tujuannya adalah untuk mengiklankan kepada pembaca yang mungkin akan tertarik untuk mengisi lowongan tersebut.
- (4) Lembaga-lembaga Pendidikan; Beberapa wirausahawan pergi secara langsung ke perguruan tinggi untuk mewawancarai mahasiswa-mahasiswa yang mendekati kelulusan. Sekolah bisnis, sekolah teknik, sekolah seni, dll mempunyai sumber daya manusia yang agak berbeda untuk ditawarkan. Usaha penarikan tenaga kerja hendaknya dipusatkan pada sekolah-sekolah dengan kemungkinan tertinggi untuk menyediakan sumber daya manusia semestinya bagi posisi lowong.

## **b. Seleksi**

Langkah pokok kedua yang terlibat dalam penyediaan sumber daya manusia yang tepat bagi organisasi kewirausahaan adalah seleksi. Seleksi adalah pemilihan individu untuk disewa dari semua individu-individu yang telah direkrut. Dengan ini, seleksi bergantung pada dan menyertai penarikan tenaga kerja (recruitment).



Proses seleksi merupakan salah satu bagian yang terpenting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Pernyataan ini didasarkan pada suatu alasan bahwa suatu organisasi ataupun perusahaan akan mendapatkan sejumlah pegawai yang memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan atau tidak adalah sangat tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi ini dilakukan. Dan proses seleksi ini merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dengan rekrutmen.

Menurut Umi Sukanti (1989:153) mendefinisikan seleksi sebagai suatu proses penetapan pelamar yang mana diantara mereka direkrut dengan melalui pertimbangan persyaratan-persyaratan untuk dapat diterima dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Sedangkan menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997), yang mengaitkan seleksi dan penempatan menyebutkan bahwa seleksi adalah proses mendapatkan dan mempergunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang. Penempatan (placement) berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya, berdasarkan pada kebutuhan jabatan dan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian karyawan tersebut.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat dipahami bahwa seleksi merupakan salah satu cara yang dilakukan organisasi atau perusahaan untuk melihat kesesuaian atau tidaknya antara individu, pekerjaan, organisasi, dan lingkungan. Oleh karena itu, prosedur seleksi yang cermat dan penempatan yang sesuai adalah merupakan esensi dari pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi. Jikalau dilakukan dengan baik, niscaya prosedur ini akan menjamin bahwa sebuah perusahaan atau organisasi mempunyai karyawan yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Namun demikian, dalam proses seleksi menurut Sondang P. Siagian (1999:133) ada empat macam tantangan yang perlu diperhatikan dan dihadapi oleh para petugas seleksi dalam menentukan jenis dan langkah-langkah dalam proses seleksi, yaitu: penawaran tenaga kerja, tantangan etis, tantangan organisasional, dan kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan.

Lebih lanjut (Sondang P. Siagian, 1999:133) menjelaskan bahwa langkah-langkah dalam proses seleksi minimal



ada delapan langkah, yaitu:

- 1) Penerimaan surat lamaran,
- 2) Penyelenggaraan ujian,
- 3) Wawancara seleksi,
- 4) Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya,
- 5) Evaluasi kesehatan,
- 6) Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya,
- 7) Pengenalan pekerjaan, dan
- 8) Keputusan atas lamaran.

Sedangkan tentang isi langkah-langkah seleksi, menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997:264-285), yang didasarkan pada hasil riset tentang reaksi pelamar dalam prosedur seleksi menunjukkan bahwa pelamar lebih menyukai proses yang melibatkan mereka dalam kegiatan yang benar-benar berkaitan dengan lowongan pekerjaan. Bagi pelamar, simulasi dan contoh kerja biasanya dianggap lebih relevan daripada tes kognitif tertulis dan analisis tulisan tangan misalnya, dan mungkin karena alasan ini, pelamar menganggap cara seperti itu lebih adil. Pelamar mungkin bereaksi negatif terhadap wawancara yang dilakukan secara buruk. Pertanyaan diskriminatif atau menyerang jelas menimbulkan kesan negatif. Demikian juga pertanyaan dangkal dan tak berkaitan dengan masalahnya.

Untuk itulah dalam upaya mendapatkan berbagai informasi untuk meramalkan performasi, organisasi seharusnya mengupayakan berbagai alat seleksi dari yang biasa dipakai dan yang tidak biasa dipakai. Dalam hal ini menurut Umi Sukamti (1989:164) ada empat standar yang dapat digunakan organisasi dalam proses seleksi, yaitu: (a) relevansi, yaitu sejauhmana alat seleksi dapat mencerminkan sampel yang representatif dari pekerjaan; (b)


reliabilitas, yaitu sejauhmana suatu alat seleksi memberikan hasil yang sama apabila dipakai dalam waktu yang tidak sama atau oleh orang yang berbeda; (c) validitas, yaitu hubungan statis antara skor-skor pada alat seleksi dengan kriteria atau ukuran performasi pekerjaan; dan (d) faktor keadilan, yaitu setiap alat seleksi harus dinilai standar keadilannya yang mana kecenderungan alat ini memperlakukan dan memberi kesempatan sama kepada semua pelamar untuk mendapatkan pekerjaan.

Dari berbagai penjelasan dan konsep mengenai seleksi tersebut, apabila dilakukan dengan prosedur yang benar dan didukung dengan alat seleksi yang tepat dan akurat, sudah barang tentu kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh setiap organisasi akan dapat terpenuhi. Karena prosedur yang benar dalam melakukan seleksi ini akan mempunyai dampak positif bukan saja bagi perusahaan tetapi juga bagi para pelamar pekerjaan yang diseleksi. Bagi perusahaan keuntungan yang dapat diperoleh adalah mudah untuk menentukan kualifikasi pelamar yang dinyatakan lolos seleksi. Sedangkan keuntungan bagi para pelamar adalah dapat merasa puas dan tidak menimbulkan kecurigaan-kecurigaan dalam proses seleksi. Pelamar akan merasakan adanya sikap dan tindakan yang fair dari perusahaan atau organisasi penyelenggara seleksi, sehingga apabila pelamar mengalami kegagalan dalam seleksi, mereka akan dapat merasakan “kepuasan” atau paling tidak dapat mengadakan introspeksi diri bahwa mereka belum dapat memenuhi standar yang ditentukan oleh perusahaan atau organisasi untuk bekerja.

Sedangkan bagi para pelamar yang dapat lolos dalam seleksi, tentunya mereka diharapkan dapat bekerja sesuai dengan job spesifikasinya masing-masing yang pada akhirnya dapat menampilkan seluruh potensi yang dimilikinya, baik itu berupa pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, minat, kesukaan, dan kepribadiannya bagi kepentingan dan tujuan perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja. Proses seleksi biasanya diwakili oleh serangkaian tahap melalui mana calon tenaga kerja harus melewatinya untuk bisa disewa. Tiap tahap yang berurutan mengurangi

kelompok total dari calon tenaga kerja sampai, akhirnya satu individu bisa disewa.

**Tabel 9.3 Langkah-langkah Penarikan Tahapan Seleksi Alasan Bagi Penolakan**

Tahapan Seleksi	Alasan Bagi Penolakan	Personalia
Penyaringan pendahuluan <i>Preliminary screening</i> dari rekaman berkas data dll.	Kurangnya rekaman pendidikan (performance) yang memadai	Potensial Organisasi
Wawancara Pendahuluan	Kendakesuaian yang menyolok dari sikap dan penampilan luar	
Tes Kecerdasan (intelligence)	Kegagalan untuk memenuhi, standar minimum	
Tes bakat (Aptitude)	Kegagalan untuk memenuhi bakat minimum yang diperlukan	
Test kepribadian	Aspek negatif dari kepribadian	
Rujukan (performance Reference)	Laporan negatif atau tidak menguntungkan tentang prestasi atau hasil kerja dimasa lalu	
Wawancara Diagnostik	Kurangnya ambisi, kemampuan atau kualitas lain yang diperlukan	
Pemeriksaan kesehatan	Secara fisik tidak sesuai dengan bagi suatu jabatan	
Penilaian pribadi	Kandidat yang tersisa ditempatkan pada posisi yang tersedia	

Sumber: Umi Sukanti (1989)

Tabel 9.3 memuat tahap-tahap tertentu dari proses seleksi: yang menunjukkan alasan untuk tidak meluluskan calon sumber daya manusia pada tiap-tiap tahap; dan menggambarkan bagaimana kelompok sumber daya potensial bagi suatu organisasi kewirausahaan bisa diperkecil sampai seorang individu yang pada karirnya menjadi karyawan. Dua alat yang sering digunakan untuk membantu proses seleksi adalah (1) ujian (testing) dan (2) pusat penilaian (assessment centers). tersebut adalah sebagai berikut.

### 1) Testing

Testing bisa didefinisikan sebagai penelitian kualitas sumber daya manusia yang relevan untuk menjalankan tugas atau jabatan yang tersedia. Tujuan dari testing adalah untuk meningkatkan keberhasilan pemilihan sumber daya manusia yang sesuai bagi organisasi kewirausahaan. Walaupun banyak jenis test yang tersedia bagi penggunaan organisasional, test tersebut umumnya dibagi menjadi empat kategori: test bakat (aptitude test), test pencapaian (achievement test), test minat vokasional (vocational interest test), dan test kepribadian (personality test).

- a) Tes bakat; Tes tersebut mengukur potensi individu untuk melaksanakan beberapa tugas. Tes bakat dibedakan dengan pengukuran kecerdasan umum sementara yang lainnya mengukur kemampuan khusus, seperti mekanikal, wawasan.
- b) Tes Pencapaian; Tes yang mengukur tingkat ketrampilan atau pengetahuan yang dimiliki oleh individu dalam bidang tertentu dinamakan tes pencapaian. Ketrampilan dan pengetahuan ini mungkin diperoleh melalui berbagai aktivitas pelatihan atau pengalaman nyata pada bidang tersebut.
- c) Tes minat vokasional; tes tersebut berusaha mengukur minat individu didalam melaksanakan berbagai jenis aktivitas dan diatur dengan asumsi bahwa orang-orang tertentu melaksanakan tugas dengan baik karena aktivitas pekerjaan tersebut menarik bagi mereka. Tujuan dasar dari tipe tes ini adalah untuk membantu memilih individu-individu yang menemukan aspek tertentu dan posisi yang lowong adalah menarik.
- d) Tes kepribadian; Tes kepribadian berusaha untuk menguraikan dimensi kepribadian individu, seperti kematangan emosional, subyektivitas, atau obyektivitas. Tes kepribadian bisa digunakan secara

menguntungkan jika (1) karakteristik kepribadian dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik pada suatu pekerjaan tertentu didefinisikan dengan baik dan jika (2) individu memiliki karakteristik tersebut bisa ditunjuk dan dipilih

Beberapa garis pedoman hendaknya digunakan ketika menggunakan tes sebagai bagian dan proses seleksi. Pertama, hendaknya dilakukan dengan hati-hati untuk menjamin bahwa tes yang sedang digunakan adalah valid dan bisa dipertanggung-jawabkan. Kedua, hasil-hasil tes hendaknya tidak digunakan sebagai sumber informasi tunggal untuk menentukan apakah seseorang akan disewa atau tidak. Ketiga didalam menggunakan tes sebagai bagian dari proses seleksi ketelitian hendaknya dilakukan didalam menentukan bahwa tes yang digunakan tidak bersifat diskriminasi. "Banyak tes yang berisi penyimpangan bahasa atau budaya yang mungkin merupakan diskriminasi bagi minoritas".

Peralatan lain yang sering digunakan untuk membantu meningkatkan keberhasilan seleksi karyawan adalah pusat penilaian. Walaupun konsep pusat penilaian terutama adalah sebagai alat bantu dalam seleksi, is juga telah digunakan sebagai alat bantu pada bidang-bidang seperti pelatihan sumber daya manusia dan pengembangan organisasi kewirausahaan.

## **2) Pusat-pusat Penilaian (Assesment Center)**

Pusat penilaian adalah suatu program, dan bukannya tetnpat, di mana peserta tergabung dalam sejumlah individu dan kelompok latihan yang dibentuk untuk mensimulasi aktivitas-aktivitas penting pada tingkat di mana peserta berharap untuk bisa mencapai suatu tingkatan tertentu.

Latihan (*exercise*) tersebut mungkin termasuk aktivitas-aktivitas seperti berpartisipasi dalam diskusi tanpa pemimpin, memberikan beberapa tipe presentasi secara lisan, atau memimpin suatu kelompok didalam memecahkan masalah yang diberikan.

Menurut konsep pusat penilaian, individu yang melakukan aktivitas-aktivitas tersebutdiamati oleh manajer atau pengawas yang terlatih untuk mengevaluasi bakat kemampuan dan potensinya.

### **c. Pelatihan (Training)**

Sesudah penarikan dan seleksi tenaga kerja, langkah berikutnya didalam memberikan sumber daya yang tepat pada organisasi kewirausahaan adalah pelatihan. Pelatihan adalah proses pengembangan kualitas sumber daya manusia yang pada akhirnya akan membuat sumber daya tersebut menjadi lebih produktif dan, karenanya bisa menyumbang bagi pencapaian tujuan organisasional.

Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya aparatur, terutama untuk peningkatan profesionalisme yang berkaitandengan, keterampilan administrasi dan keterampilan manajemen (kepemimpinan). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Soekijo (1999:4) bahwa untuk meningkatkan kualitas kemampuan yang menyangkut kemampuan kerja, berpikir dan keterampilan maka pendidikan dan pelatihan yang paling penting diperlukan.

Menurut Pandodjo dan Husman (1998:4) pendidikan merupakan usaha kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya teori untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan. Sedangkan latihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuankerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha pencapaian tujuan.

Para ahli mengemukakan berbagai definisi maupun batasan tentang pendidikan dan pelatihan, terutama para ahli yang berada di ilmu administrasi ataumanajemen (administrasi kepegawaian, manajemen kepegawaian, manajemen personalia, manajemen SDM) yang pada prinsipnya memberikan batasan yangtidak jauh berbeda. Namun ada juga yang menyamakan istilah pelatihan dengan pengembangan, tetapi secara teoritis istilah pengembangan berbeda dengan pengertian pelatihan.

Siagian (1995:82) menjelaskan bahwa, perbedaan antara pengembangan dan pelatihan pada intinya yaitu pelatihan yang dimaksudkan untuk membantu kemampuan para pekrjadalam melaksanakan tugas sekarang atau dengan katalain, pelatihan adalah suatu bentuk investasi jangka pendek, pengembangan lebih berorientasi pada produktifitas para pekerja dimasa depan atau pengembangan suatu investasi SDM jangka panjang.

Sedangkan Lynton dan Pareek dalam Swasto (1992:2) pendidikan mempunyai tujuan yang berlainan dengan pelatihan.

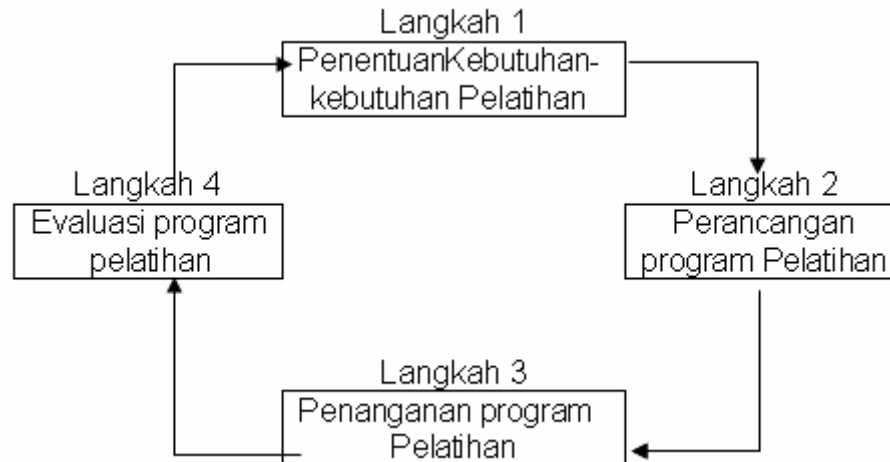
- 1) Pendidikan terutama berkaitan dengan pembinaan bagi siswa sehingga ia dapat memilih minat perhatiannya dan cara hidupnya juga kariernya. Sebaliknya pelatihan terutama mempersiapkan para peserta untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempatnya bekerja,
- 2) Pendidikan membantu siswa memilih dan menentukan kegiatannya. Pelatihan membantu peserta memperbaiki prestasi kegiatannya,
- 3) Pendidikan terutama mengenai pengetahuan dan pengertian, sedangkan pelatihan terutama mengenai pengertian dan keterampilan. Pelatihan (training ) dimaksudkan untuk menguasai berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu terinci dan rutin (Handoko, 1995:104).
- 4) Pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek bagi karyawan operasional untuk memperoleh keterampilan operasional sistematis. Sedangkan menurut Wijaya (1995:5) pendidikan dan pelatihan akan memberikan bantuan pada masa yang akan datang dengan jalan pengembangan pola pikir dan bertindak, terampil berpengetahuan dan mempunyai sikap serta pengertian yang tepat untuk pelaksanaan pekerjaan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan potensi SDM adalah dengan cara pendidikan dan pelatihan.

Kedua istilah tersebut ada terdapat berbagai pendapat, seperti yang dijelaskan oleh Notoatmojo (1998:21) pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga kerja yang diperlukan oleh sebuah organisasi atau instansi, sedangkan pelatihan berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu jabatan. Flippo (1979:53) menyatakan pendidikan dihubungkan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman akan seluruh lingkungan disekitar kita, sedangkan pelatihan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam pekerjaan yang biasa dilakukan sehari-hari.

Oleh karena itu, tujuan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan produktivitas dari individu-individu dalam tugas mereka dengan mempengaruhi perilaku mereka.

### 1) Teknik Pelatihan

Pelatihan individu-individu pada dasarnya merupakan suatu proses empat langkah: (a) penentuan kebutuhan-kebutuhan pelatihan, (b) perancangan program pelatihan, (c) penanganan program pelatihan, dan (d) evaluasi program pelatihan. Hubungan diantara langkah-langkah tersebut disajikan pada gambar 9.4 tiap-tiap langkah tersebut diuraikan secara mendetail pada bagian berikut:



**Gambar 9. 5. Langkah-langkah dalam proses pelatihan.**  
Sumber: Flipppo (1979)

#### (a) Penentuan Kebutuhan Pelatihan





Langkah pertama dalam proses pelatihan adalah penentuan kebutuhan pelatihan yang ada dalam suatu organisasi kewirausahaan. Kebutuhan pelatihan adalah bidang informasi atau bidang ketrampilan dari individu-individu atau kelompok yang perlu dikembangkan lebih lanjut untuk meningkatkan produktivitas organisasional dari individu-individu atau kelompok tersebut. Hanya jika pelatihan dipusatkan pada kebutuhan kebutuhan tersebut, ia bisa menjadi manfaat produktif dari organisasi kewirausahaan.

Pelatihan anggota-anggota organisasi kewirausahaan biasanya merupakan aktivitas yang kontinyu. Bahkan sesudah individu-individu bergabung dengan organisasi untuk beberapa waktu dan telah mengalami orientasi awal dan pelatihan ketrampilan, kebutuhan bagi pelatihan sumber daya manusia yang berkesinambungan tidak bisa terlalu ditekankan. Pelatihan pada tahap ini ditujukan pada ketrampilan sumber daya manusia yang senantiasa semakin diperbaiki.

### **(b) Perancangan Program Pelatihan**

Sekali kebutuhan pelatihan telah ditentukan, suatu program pelatihan yang ditujukan pada memenuhi kebutuhan tersebut harus dirancang. Pada dasarnya, perancangan suatu program berarti penggabungan berbagai tipe kenyataan dan aktivitas-aktivitas yang akan dipenuhi oleh kebutuhan pelatihan yang terbentuk. Jelasnya, ketika kebutuhan pelatihan berubah, kenyataan dan aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan tersebut akan berubah.

### **(c) Penanganan Program Pelatihan**

Langkah berikutnya dari proses pelatihan adalah penanganan program pelatihan, atau pelatihan individu-individu yang sesungguhnya. Berbagai teknik yang ada baik untuk menyalurkan informasi yang diperlukan dan pengembangan ketrampilan yang dibutuhkan dalam program pelatihan. (Beberapa dari teknik tersebut dibahas dalam bagian berikut)

### **(d) Teknik Penyaluran Informasi**

Dua teknik utama dalam penyaluran informasi dalam program pelatihan adalah (1) ceramah (lectures) dan (2) proses belajar yang terprogram (programmed learning). Walaupun mungkin bisa dikemukakan bahwa teknik tersebut mengembangkan beberapa ketrampilan pada individu-individu maupun menyalurkan informasi kepada mereka,

teknik tersebut disajikan pada bab ini terutama sebagai alat untuk penyebaran informasi (dissemination of information).

- (1) Ceramah; Mungkin teknik yang paling luas digunakan didalam menyalurkan informasi pada program pelatihan adalah ceramah. Bass dan Vaughn mendefinisikan ceramah sebagai situasi komunikasi satu arah dimana instruktur menyajikan informasi kepada kelompok pendengar. Instrukturbiasanya lebih banyak melakukan pembicaraan pada tipe situasi pelatihan tipe ini. Peserta pelatihan terutama sebagai pendengar dan membuat catatan-catatan. Keuntungan dari ceramah ini adalah bahwa ia memungkinkan instruktur untuk menunjukkan pada peserta pelatihan suatu jumlah informasi maksimum dalam periode waktu tertentu. Kerugiannya, Ceramah biasanya terdiri dari komunikasi satu arah; instruktur memberikan informasi kepada kelompok pendengar yang pasif.
- (2) Proses Belajar Terprogram (programmed learning): Teknik lain yang umumnya digunakan untuk menyalurkan informasi dalam program pelatihan adalah proses belajar terprogram. Proses belajar terprogram adalah teknik instruksi tanpa adanya atau campur tangan dari instruktur. Bagian kecil dari informasi yang berhubungan dengan tanggapan disajikan kepada peserta pelatihan individu. Peserta pelatihan bisa menentukan dari keakuratan respon mereka apakah mengertian mereka dari informasi yang diperoleh adalah akurat. Tipe respon yang dibutuhkan oleh peserta pelatihan berbeda dari situasi satu kesituasi lainnya tetapi biasanya adalah pilihan ganda, benar atau salah, atau isi bagian kosong.

Seperti halnya dengan metode ceramah, proses belajar terprogram memiliki keuntungan dan kerugian. Diantara keuntungannya adalah bahwa peserta bisa belajar dengan cara mereka sendiri, tahu dengan segera jika mereka salah atau benar, dan berpartisipasi dengan aktif. Kerugian utamanya adalah bahwa tidak ada orang yang bisa menjawab pertanyaan dari peserta jika timbul adanya suatu pertanyaan.

## **2) Teknik Pengembangan Keterampilan**

Teknik pengembangan ketrampilan dalam program pelatihan bisa dibagi menjadi dua kategori luas: (a) teknik dalam jabatan untuk mengembangkan ketrampilan (on the job techniquesfor developing skills), dan (b) teknik



ruang kelas untuk mengembangkan ketrampilan (classroom techniques for developing skills).

**(a) Teknik dalam Jabatan untuk Mengembangkan Ketrampilan (On The Job Techniques for Developing Skills),**

Teknik pengembangan ketrampilan dalam jabatan biasanya adalah tercantum dalam pelatihan dalam jabatan (on the job training). Teknik tersebut merupakan campuran dari pengetahuan dan pengalaman yang berhubungan dengan jabatan didalam menggunakan pengetahuan tersebut dan termasuk coaching, perputaran posisi, dan komite proyek khusus. Coaching adalah kritik secara langsung tentang seberapa baik individu didalam melakukan suatu pekerjaan, sementara perputaran posisi melibatkan perpindahan individu dari satu pekerjaan kepekerjaan lainnya untuk memperoleh pengertian organisasi secara keseluruhan. Komite proyek khusus melibatkan pemberian tugas tertentu kepada individu untuk memberikan pengalaman kepada individu dalam bidang yang telah dirancang terlebih dahulu.

**(b) Teknik ruang kelas untuk mengembangkan ketrampilan (classroom techniques for developing skills).**

Teknik tertentu yang ditujukan pada pengembangan ketrampilan dalam ruang kelas termasuk berbagai tipe permainan Manajemen (management games) dan suatu macam aktivitas permainan peranan (role playing activities). Format paling umum bagi permainan manajemen membutuhkan suatu kelompok kecil dari siswa latihan untuk membuat dan kemudian mengevaluasi berbagai keputusan manajemen. format permainan peranan umumnya melibatkan suatu tindakan dan kemudian tercermin atas berbagai masalah yang berorientasi pada orang-orang yang harus dipecahkan dalam organisasi

**3) Evaluasi Program Pelatihan**

Sesudah program pelatihan selesai, program tersebut hendaknya dievaluasi keefektifitasannya. Karena program pelatihan merupakan suatu investasi biaya, manajemen hendaknya mendapatkan hasil pengembalian yang layak. Biaya-biaya termasuk bahan-bahan, waktu bagi pelatih, dan kehilangan produksi akibat individu-individu yang dilatih dan bukannya bekerja. Pada dasarnya, program pelatihan harus dievaluasi untuk menentukan apakah ia



memenuhi kebutuhan dimana program tersebut dirancang.

### **3. Penilaian Hasil Kerja (Performance Appraisal)**

Sesudah individu-individu direkrut, diseleksi, dan dilatih, tugas membuat mereka menjadi individu-individu yang produktif dalam organisasi belumlah selesai. Langkah keempat dalam proses penyediaan sumber daya manusia yang tepat bagi organisasi kewirausahaan adalah penilaian hasil kerja. Penilaian hasil kerja adalah proses menelaah aktivitas produktif individu-individu dimasa lalu untuk mengevaluasi sumbangan yang mereka buat dalam mencapai tujuan sistem manajemen.

Seperti halnya dengan pelatihan, penilaian hasil kerja adalah aktivitas yang bersifat kontinyu dan dipusatkan pada sumber daya manusia yang relatif baru maupun yang sudah mapan dalam organisasi kewirausahaan. Saw dari tujuan utamanya adalah untuk memberikan umpan balik pada anggota-anggota organisasi kewirausahaan mengenai seberapa baik mereka bisa menjadi lebih produktif. Kelemahan potensialnya adalah:

- a) Individu-individu yang terlibat dalam penilaian hasil kerja bisa memandang penilaian tersebut sebagai situasi balas jasa hukuman (reward- punishment situation);
- b) Penekanan penilaian hasil kerja bisa menundapenyelesaian kertas kerja bukannya mengkritik hasil kerja individu;
- c) Menghasilkan beberapa tipe reaksi negatif dari bawahan ketika pengevaluasi memberikan suatu komentar negatif.

### **D. Pengembangan SDM/Kepemimpinan (Entrepreneurial Leadership)**

#### **1. Prinsip Pengembangan Kepemimpinan Kewirausahaan**

Pengembangan SDM berjiwa Kepemimpinan Wirausaha di Indonesia dapat ditempuh dengan 2 pendekatan yaitu pendekatan Makro dan Mikro. Pada tahap makro ini merupakan ranah pemerintah dalam mengembangkan SDM secara global melalui perencanaan program pendidikan dan pelatihan dalam skala nasional. Pada tahap mikro ini merupakan ranah organisasi seperti perusahaan dimana setiap perusahaan melakukan pendidikan dan pelatihan Leadership dan Entrepreneurship kepada karyawan sehingga perusahaan nantinya akan dapat mencetak



karyawan dengan jiwa Kepemimpinan Wirausaha yang berguna bagi perusahaan kelak dikemudian hari, sekaligus menjawab tantangan bagi perusahaan untuk bersaing secara global. Dalam pengembangan SDM berjiwa kepemimpinan wirausaha dapat di lihat dari 3 prinsip kepemimpinan wirausaha (Greenberg et al., dalam Safuan, 2017:91) yaitu:

**a. CA (Cognitive Ambidexterity)**

Kepemimpinan wirausaha melibatkan kedua logika prediksi dan logika kreasi dalam pendekatan pengambilan keputusan mereka.

**b. SEER (Social, Environmental, and Economic Responsibility and Sustainability)**

Tanggungjawab dan berkesinambungan, Kepemimpinan wirausaha harus tahu bagaimana untuk mengarahkan penciptaan nilai sosial, lingkungan, dan ekonomi dan ketegangan yang melekat dan potensi sinergi di dalamnya. Selain itu mereka harus belajar untuk terlibat penciptaan nilai sosial, lingkungan, dan ekonomi secara simultan daripada secara berurutan. Diluar SEER, kepemimpinan wirausaha juga memanfaatkan pemahaman mereka tentang diri mereka sendiri dalam konteks sosial untuk memandu tindakan yang efektif.

**c. SSA (Self and Social Awareness)**

Melalui pemahaman otentik dan mendalam dari kesadaran akan tujuan dan identitas mereka sendiri dan bagaimana mereka dipengaruhi oleh konteks sekitar mereka, para pemimpin wirausaha membuat keputusan yang lebih efektif dalam keadaan tidak pasti dan tidak dapat diketahui.

**2. Langkah Pengembangan Kepemimpinan Kewirausahaan**

Setelah mengetahui 3 prinsip kepemimpinan wirausaha maka selanjutnya adalah bagaimana langkah pengembangan SDM ke arah 3 prinsip kepemimpinan wirausaha tersebut? Safuan, (2017:92) menegaskan langkah pengembangan SDM berjiwa kepemimpinan wirausaha mengacu kepada ke-3 prinsip di atas, antara



lain, asebagai berikut:

### a. Mengembangkan *Cognitive Ambidexterity* (CA)

*Cognitive Ambidexterity* (CA), merupakan sebuah Cara Baru dalam Berpikir dan Bertindak: dalam konteks ini, bagaimana mengembangkan pola pikir ini dalam kepemimpinan wirausaha? Prinsip di balik *ambidexterity* kognitif adalah bahwa para pemimpin wirausaha harus bergantung pada pendekatan analitis yang bervariasi dengan melengkapi pikiran dan tindakan menciptakan dan menerapkan solusi secara sosial, lingkungan, dan ekonomi berkelanjutan.

Selanjutnya yang harus dikembangkan adalah cara berfikir kepemimpinan wirausaha tentang bagaimana dan kapan dibutuhkan menggunakan pendekatan analitis. Logika prediksi, penggunaan pendekatan analitis tradisional, merupakan perpanjangan dari metode ilmiah untuk berpikir, mengevaluasi, dan kemudian bertindak untuk merubah sebuah organisasi ke arah tujuan yang telah ditetapkan.

Kemudian dasar pemikiran yang mendasari prediksi logika adalah bahwa seseorang dapat melindungi atau mengontrol masa depan melalui analisis rinci. Bagaimana cara mempraktekkan data mining, riset pasar, dan alat statistik tradisional untuk mengidentifikasi dan mengembangkan peluang. Pendekatan prediksi yang paling berlaku untuk situasi ini di mana tujuan yang telah ditentukan, masalah yang jelas, penyebab dan efek dipahami, dan data yang dapat diandalkan dan tersedia. Pendekatan prediksi mengasumsikan bahwa masa depan yang pasti dapat diprediksi dan bahwa keputusan dapat dibuat berdasarkan prediksi tersebut.

Namun pemimpin wirausaha juga menemukan bahwa diri mereka dalam situasi di mana hal-hal baru atau kompleksitas membatasi kemampuan prediktif mereka. Dalam keadaan fundamental baru atau kompleks di mana hubungan sebab-akibat tradisional tidak diketahui, tidak selalu bisa untuk mengumpulkan data yang sesuai atau menggunakan trend historis untuk terlibat prediksi pendekatan analitis. Dalam situasi yang tidak jelas ini, pemimpin wirausaha harus belajar untuk menerapkan logika yang berbeda yang didasarkan dengan tindakan, penemuan, dan penciptaan. Pendekatan ini disebut logika kreasi (*creation logic*).

Dari pengembangan pendekatan ini diharapkan semua pemimpin wirausaha perlu menggunakan kedua logika kreasi dan prediksi dan menjadi terampil dalam siklus antara keduanya karena mereka memperkenalkan



ideide dan inisiatif baru. Secara bergantian menggunakan pendekatan antara kreasi dan prediksi memungkinkan individu dan organisasi untuk secara efektif berinovasi dalam mengelola perubahan.

### **b. Mengembangkan *Social, Environmental, and Economic Responsibility and Sustainability (SAA)***

SAA merupakan sebuah Pandangan dunia Baru: Sosial, Lingkungan, dan Tanggung Jawab Ekonomi dan Kebersinambungan. Salah satu prinsip yang membuat pemimpin wirausaha yang unik adalah bahwa cara baru pengambilan keputusan didasarkan pada pandangan dunia yang berbeda secara fundamental. Selanjutnya adalah bagaimana mengembangkan pemimpin wirausaha yang memiliki pandangan dunia yang unik, dengan fokus khusus pada konsep tanggung jawab sosial, lingkungan, dan ekonomi secara keberlanjutan dan cara-cara inovatif untuk membantu para pemimpin wirausaha memahami pentingnya pandangan unik dari bisnis dan masyarakat .

Muncul realitas global, sosial, lingkungan, dan ekonomi mengharuskan kita untuk mengajarkan para pemimpin untuk mempertimbangkan isu-isu di luar maksimalisasi penciptaan laba dan nilai pemegang saham. Pemimpin wirausaha perlu mengembangkan pemahaman yang lebih kompleks hubungan antara penciptaan nilai sosial, lingkungan, dan ekonomi. Paradigma bisnis tradisional yang memfokuskan secara eksklusif pada penciptaan nilai ekonomi, atau yang menggambarkan penciptaan nilai sosial dan lingkungan sebagai bagian sekunder untuk penciptaan nilai ekonomi, hal ini tidak berlaku lagi. Individu dan organisasi semakin sering bertanggung jawab atas hasil-hasil sosial, lingkungan, dan ekonomi dari tindakan mereka.

Pemimpin wirausaha harus beroperasi dari pandangan dunia yang berbeda dari bisnis di mana mereka memahami ketegangan yang melekat dan potensi sinergi yang ada antara penciptaan nilai sosial, lingkungan, dan ekonomi. Untuk melakukan hal ini mereka juga harus belajar bagaimana menilai kepentingan, hak, dan kekuasaan dari kelompok yang sangat beragam dari pemangku kepentingan. Pemimpin wirausaha perlu belajar bagaimana mengembangkan, melaksanakan, dan mengukur dampak dari solusi yang bertanggung jawab dan berkelanjutan.

### **c. Kesadaran Diri dan Sosial memberikan Panduan untuk Tindakan (Self and Social Awareness) SSA**

Bagaimana mengembangkan kesadaran diri pemimpin wirausaha dan kesadaran sosial serta mengajar

mereka untuk memimpin dari semangat diri mereka. Prinsip ketiga kepemimpinan kewirausahaan ini melibatkan pengembangan pemahaman kritis dari diri mereka sendiri dan konteks sosial dari peluang bisnis. Pemahaman ini memberikan dasar untuk melakukan cara baru untuk mengetahui berdasarkan pandangan yang lebih luas dari bisnis. Dengan memulai dengan pemahaman kritis dari perspektif mereka sendiri dan dunia di sekitar mereka, para pemimpin wirausaha lebih siap untuk menerapkan perspektif beragam seperti mereka menanggapi situasi yang tidak pasti dan tidak diketahui. Mereka juga lebih siap untuk secara efektif menciptakan program tindakan yang sedang berlangsung dan untuk menegosiasikan hasil yang tidak pasti dan tidak jelas yang dapat timbul dari pengambilan keputusan mereka.

Akhirnya, pemimpin wirausaha yang telah mengembangkan pemahaman ini akan kaya perspektif dapat melibatkan pemahaman yang lebih canggih dari satu dunia yang memungkinkan mereka untuk melihat implikasi tindakan sosial, lingkungan, dan ekonomi. Untuk mengembangkan hal ini, pemimpin wirausaha harus mampu menggali pertanyaan-pertanyaan kritis: Siapa saya? Apa konteks di mana saya berada? apa yang saya ketahui, dan siapa yang dapat memberikan saya akses? Memahami pertanyaan-pertanyaan ini memungkinkan pemimpin wirausaha untuk membuat pilihan yang bertanggung jawab karena mereka memilih jalan tindakan dalam kedua situasi yang tidak bisa diketahui dan tidak pasti.

## **PENUTUP**

Pengorganisasian adalah suatu proses pembentukan kegunaan yang teratur untuk semua sumber daya dalam sistem manajemen. Fungsi pengorganisasian sangat penting bagi sistem manajemen karena ia adalah mekanisme utama dengan mana wirausahawan mengaktifkan rencana-rencana. fungsi pengorganisasian demikian pentingnya, sehingga mereka menyarankan diciptakannya dan difungsikannya departemen pengorganisasian dalam sistem manajemen, dengan bidang tanggung jawab (a) pengembangan rencana-rencana reorganisasi yang akan membuat sistem manajemen lebih efektif dan efisien, (b) mengembangkan rencana-rencana untuk memperbaiki ketrampilan manajerial yang sesuai dengan kebutuhan sistem manajemen sekarang ini, (c) berusaha untuk mengembangkan suatu iklim organisasional yang menguntungkan dalam sistem manajemen.



Komponen utama dari usaha pengorganisasian termasuk juga prosedur-prosedur dan aturan-aturan yang mendetail, waktu, hirarki organisasional diuraikan dengan jelas, dan hubungan antara anggota-anggota organisasi kewirausahaan yang terutama nonperson.

Struktur menunjuk pada hubungan yang dirancang diantara sumber daya-sumber daya dari sistem manajemen. Tujuan dari struktur adalah untuk memperlancar penggunaan tiap sumber daya, baik secara individu maupun secara kolektif, ketika sistem manajemen ingin mencapai tujuannya.

Dengan demikian peran fungsi pengorganisasian sangat penting bagi sistem manajemen karena ia adalah mekanisme utama dengan mana wirausahawan mengaktifkan rencana-rencana.

Betapa pentingnya kegiatan pengorganisasian aktivitas individu dalam pengorganisasian kewirausahaan, dikarenakan menyangkut tanggung jawab mungkin adalah metode penyaluran aktivitas individu dalam organisasi yang paling mendasar. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk melaksanakan aktivitas yang dibebankan. Tanggung jawab adalah komitmen pribadi untuk menangani suatu pekerjaan sebaik mungkin sesuai dengan kemampuannya. Karena tanggung jawab adalah suatu kewajiban yang diterima oleh seseorang, maka tanggung jawab tersebut tidak bisa didelegasikan kepada bawahan.

Wewenang hanya akan diterima jika (a) individu bisa mengerti perintah yang dikomunikasikan; (b) individu percaya bahwa perintah tersebut konsisten dengan tujuan organisasi; (c) individu melihat perintah tersebut sesuai dengan kepentingan pribadinya; dan (d) individu secara fisik dan mental mampu menyesuaikan diri dengan perintah tersebut.

Tiga tipe utama wewenang bisa mempunyai keberadaan dalam organisasi: (a) wewenang lini adalah hak untuk membuat keputusan dan untuk memberikan perintah mengenai produksi, penjualan, atau perilaku bawahan yang berhubungan dengan keuangan., (b) wewenang staf, staf adalah hak untuk memberi saran atau membantu mereka yang memiliki wewenang lini dan personalia staf lainnya. dan (c) wewenang fungsional, adalah hak untuk memberikan perintah dalam segmen organisasi dimana hak ini biasanya tidak ada.

Terdapat tiga langkah didalam proses pendelegasian, langkah pertama adalah membebaskan kewajiban tertentu



pada individu. Langkah kedua proses pendelegasian melibatkan pemberian wewenang yang semestinya kepada bawahan. Langkah ketiga dari proses pendelegasian melibatkan penciptaan kewajiban pada bawahan untuk melaksanakan kewajiban yang dibebankan.

Dengan demikian kegiatan pengorganisasian aktivitas individu dalam pengorganisasian kewirausahaan, menunjukan bahwa dengan terorganisirnya aktifitas individu merupakan prasyarat dalam mencapai efektifitas dan efisiensi organisasi.

Pengembangan SDM berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki karyawan secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Dengan kata lain kompetensi yang dimiliki individu dapat mendukung system kerja berdasarkan tim.

Tugas penyediaan sumber daya manusia yang semestinya adalah sangat penting bagi wirausahawan. Produktivitas pada semua organisasi kewirausahaan ditentukan oleh bagaimana sumber daya manusia berinteraksi dan bergabung untuk menggunakan sumber daya sistem manajemen. Faktor-faktor seperti latar belakang, umur, pengalaman yang berhubungan dengan jabatan, dan tingkat pendidikan formal kesemuanya mempunyai peranan didalam menentukan tingkat ketepatan posisi individu-individu pada organisasi kewirausahaan.

## PUSTAKA

1. Agus, D. 1986. *Manajemen Prestasi Kerja* . Jakarta: Rajawali.
2. Arikunto, S. 1997. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* . Jakarta: Rineka Cipta.
3. Asrima, Juli. 200. *Pengaruh Sistem Pendelegasian Wewenang Terhadap fektivitas Kerja Karyawan Pada PT. Mopoli Raya, Medan*. Medan: Skripsi.

4. Bacal, R. 2000. *Evaluasi Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: Gramedia.
5. Cascio K. Wayne dan Awad A. Yulk. (1981). *Human Resources Management: An Information System Approach. Virginia*: Reston Publishing Company. Inc.
6. Castetter, W.B. (1982). *The Personnel Function in Education Administration*. New York: Mac Millan Publishing Co. Inc.
7. Cushway, B. 2003. *Human Resources Management*. Jakarta: Elex Kompetindo.
8. Daft, Richard L. (2004). *Organisation Theory and Design*. Eight Edition. United states of America : Vanderbilt university.
9. Erlangga Grensing-Pophal, Lin. (2008). *Human Resource Book*. Jakarta: Prenada
10. Flippo B. Edwin. (1984). *The Personnel Management*. Mc Graw Hill Book Company.
11. Gunawan, A. 1996. *Administrasi Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
12. Hadari Nawawi, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk bisnis Kompetitif*, Yogyakarta: Gajahmada University Press,). 13
13. Handoko, T Hani. (2003). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
14. Haneman H.G. (1981). *Managing Personnel and Human Resources: Strategies and Programs*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
15. Hasibuan, Malayu S.P. (2001). *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara.
16. Herujito, Yayat M. (2001). *Manajemen*. Jakarta: PT. Grasindo. Kesumanjaya.
17. Jones, J. J., dan Walters, D. L. 2009. *Human Resourse Management in Education (Manajemen SDM dalam Pendidikan)*. Yogyakarta: Q-Media.
18. Kalpan, A., dan Laswel, H. 1970. *Power and Society New Haven*. Yale: Yale University Press.
19. Kumalahadi. 2000. *Perspektif Pragmatik, Lingkungan dan Sosial dalam Laporan. Keuangan: Peningkatan Kegunaan dan Pertanggungjawaban*. Jakarta: BPFE.
20. Manullang, M. (2006). *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
21. N. Marbun (1996) Kamus Politik. Jakarta Pustaka Sinar Harapan
22. Nawari. (2010). *Analisis Regresi denga MS Excel 2007 dan SPSS 17*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
23. Oei, Istijanto. (2010). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Cetakan Keempat, PT. Gramedia Pustaka Utama.

24. Perlow, Leslie, dan John Weeks (2002). *Who 's Helping Whom? Layer of Culture and Workplace Behaviour*. Journal of Organizational Behaviour.
25. Pfeffer, Jeffrey (1997). *Will the Organization of the future Make the Mistake of the Past?- dalam The Organization of The Future*, Frances Hesselbein at all Editor. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
26. Prayitno, Hadi. (2010). *Pengaruh Pembagian Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Bni (Persero), Tbk Kantor Cabang Syariah Medan*. Medan: Skripsi.
27. Priyo Budi Santoso, (1997) *Birokrasi Pemerintah Orde Baru: Perspektif Kultural dan Struktural*. Jakarta: P.T. Raja Grafindo Persada,
28. Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21 Jilid 1*. Edisi Keenam. Jakarta: Penerbit Erlangga.
29. Richard L. 2002. *Manajemen*. Jakarta: Edisi Kelima Jilid Satu,
30. Rifly. (2009). *Pengaruh Pendelegasian Wewenang Dan Komitmen Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Bagian Sumber Daya Manusia (Sdm) Pt. Perkebunan Nusantara Iv (Persero) Medan*. Medan: Skripsi.
31. Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo.
32. Robbin, Stephen P. barnwell, Neil. (2002). *Organisation Theory: Concepts and Cases*. Australia : Pearson Education prentice Hall.
33. Saefullah. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Prenada Media.
34. Safuan. "Pengembangan Sumber Daya Manusia Berjiwa Kepemimpinan Wirausaha Dalam Menghadapi Tantangan Global" *Jurnal Manajemen Industri Dan Logistik*. 1: 2, (November, 2017)
35. Senge, Peter (1990). *The Fifth Dicipline: The Art and Science of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
36. Setiadi, Nugroho J. (2003). *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Kencana
37. Setiarso, Bambang. *Penerapan Knowledge Management Pada Organisasi*. Jurnal. Jakarta; Ilmu Komputer.com
38. Setyadharma, Andryan. (2010). *Uji Asumsi Klasik dengan SPSS 16*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
39. Siagian, Sondang P. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
40. Stoner, James A.F & R.E Freeman. (2001). *Manajemen*. Jakarta: Cetakan Kelima, Jilid Kesatu. Intermedia.
41. Sugiono. (2006). *Metode penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabet. Sule, Ernie Tisnawati & Kurniawan



42. Sukanti, Umi. (1989). *Management Personalia/Sumber Daya Manusia*. Jakarta: P2LPTK Dikti Depdikbud.
43. Sutarto. *Dasar-dasar Organisasi*. Cetakan 21. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
44. Suyanto dan Hisyam, Djihad. (2000). *Refleksi Dan Reformasi Pendidikan Di Indonesia Memasuki Milenium III*, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
45. Tangkilisan, Hessel Nogi S. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
46. Ulrich, Dave (1997). *Organizing Around Capabilities, dalam The Organization of The Future, Frances Hesselbein at all Editor*. San Francisco: Jossey-Bass publisher.
47. Westman, Mina, Dalia Etzion dan Esti Danon (2002). *Job Insecurity and Crossover of Burnout in Married Couples*. Journal of Organizational Behaviour, Vol 22.
48. Winardi, J. *Teori Organisasi & Pengorganisasian*. Edisi 1. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

## TUGAS MAHASISWA

- Menganalisis dan mengabtraksikan Manajemen pengorganisasian dan pengembangan SDM Kewirausahaan, yaitu:
  - Konsep dasar Perencanaan Ornanisasi Kewirausahaan
  - Alat-Alat Perencanaan
  - Proses Perencanaan Kewirausahaan
  - Pendekatan Perencanaan Kewirausahaan
- Menemukan Nilai dari poin penting dari kajian di atas. Tulis dalam Summary maksimal 10 kalimat.
- Batasi Penulisan, di CK maksimal 500 Kata, dukur dengan word count.

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Hari/Tanggal :  
 Mata kuliah :  
 Metode :  
 Oleh :

NIM :  
 JAT/PE :

**Resensi Rangkuman:**

**A** Esensifsi /Sub Materi  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**B** Esensifsi /Sub Materi  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**C** Esensifsi /Sub Materi  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**D** Esensifsi /Sub Materi  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

summary:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Temukan Nilai/Natijah/Korkhasi dari empat sub materi

Ket:  
 Penulisan maksimal 500 Kata

Isi /Aplod Foto Reami Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

**Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assiment ini, menggunakan metode Inkuiri:**

Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142)@

- Buatkan Poster dari CK diatas, untuk prsentasi

# Part: 10

## Pengarahan dan Pengembangan Organisasi Kewirausahaan

*Mengarahkan aktivitas anggota organisasi pada arah yang tepat untuk mencapai tujuan*

### **KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan:

1. Mengetahui dan memahami; konsep pengorganisasian dan pengembangan Kewirausahaan
2. Mempraktekan; nilai-nilai konsep pengorganisasian dan pengembangan Kewirausahaan
3. Menerapkan; konsep pengorganisasian dan pengembangan Kewirausahaan dalam Pengembangan Manajemen Kewirausahaan Pendidikan

### **POKOK BAHASAN**

1. Konsep Dasar Pengarahan Pengembangan Organisasi
2. Pengarahan Pengembangan Organisasi melalui Motivasi
3. Pengarahan Pengembangan Organisasi melalui Komunikasi
4. Pengarahan Pengembangan Organisasi melalui Kepemimpinan

## TOPIK BAHASAN

Pengarahan dan pengembangan organisasi dalam makalah ini akan dibahas berbagai permasalahan tentang pengarahan dan pengembangan organisasi, termasuk didalamnya bagaimana menggerakkan para anggotanya untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, bagaimana memotivasi para anggotanya, bagaimana mengadakan komunikasi didalam organisasi, bagaimana mengadakan perubahan dan pengembangan dalam organisasi dan bagaimana mengatasi segala konflik yang ada dalam organisasi. Kemampuan seorang manajer untuk memotivasi akan mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi akan menentukan efektifitas manajer. Dan ini bukan satu-satunya factor yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang. Manajer yang dapat melihat motivasi sebagai suatu system akan mampu meramalkan perilaku dari bawahannya. Selain dari pada itu manajer harus memiliki jaringan komunikasi, serta jiwa kepemimpinan agar dapat melaksanakan tugas nya sebagai pemimpin

### A. Konsep Dasar Pengarahan Pengembangan Organisasi

#### 1. Makna Pengarahan dan pengembangan Organisasi

Pengarahan atau mengarahkan artinya mengintegrasikan usaha-usaha anggota suatu kelompok sedemikian, sehingga dengan selesainya tugas-tugas yang diserahkan kepada mereka, mereka memenuhi tujuan-tujuan individual dan kelompok,<sup>1</sup> Menurut Siswanto “pengarahan merupakan suatu proses pembimbingan, pemberian petunjuk, dan instruksi kepada bawahan agar mereka bekerja sesuai dengan

---

<sup>1</sup> Terry, George dan Rue. 2014. *Dasar-dasar Manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2014: 55)





rencana yang telah ditetapkan”.<sup>2</sup> Dalam menjalankan organisasi para pimpinan atau manajer harus menggerakkan bawahannya untuk mengerjakan pekerjaan yang telah ditentukan dengan cara memimpin, memberi perintah, memberi petunjuk, dan memberi motivasi”<sup>3</sup>

Berdasarkan pengertian pengarahan menurut para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengarahan merupakan proses motivasi dan komunikasi kepada bawahan melalui pemberian petunjuk dan instruksi kepada bawahan agar mereka bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Warren G. Bennis (Wijaya 1989), mengemukakan bahwa pengembangan organisasi merupakan konsekuensi logis dari tuntutan perubahan dan juga tuntutan masyarakat yang selalu berubah dan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang baru serta perputaran yang sangat cepat dari perubahan itu sendiri.<sup>4</sup>

Sementara itu, Miftah Thoha mengemukakan bahwa dari perspektif organisasi, ”pembinaan organisasi berkaitan dalam membantu organisasi menjadi sehat, berlanjut kehidupannya dan lebih mencapai efisiensi kerja dalam situasi dunia yang selalu berubah dan berganti. Organisasi senantiasa menatap setiap hari perubahan dan pergantian yang sangat cepat dalam lingkungannya. Perubahan politik, ilmu pengetahuan, teknologi, ekonomi, kebudayaan dan lain-lain perubahan setiap hari dirasakan dan dihadapi oleh organisasi”.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Siswanto, H.B.. *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2011), 43

<sup>3</sup> Kasmir dan Jakfar. *Studi Kelayakan Bisnis*. (Jakarta: Kencana. 2009), 87

<sup>4</sup> Adam, I. Indrawijaya, *Perubahan Dan Pengembangan Organisasi*, (Sinar Baru. Bandung, 1989) 3

<sup>5</sup> Miftah Thoha. *Perilaku organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. (Jakarta: Grafindo Persada, 2007): 2



Selanjutnya bahwa upaya penyempurnaan (reformasi) administrasi pemerintahan harus komprehensif yang meliputi aspek-aspek struktur, orientasi dan lingkungan. <sup>6</sup>Perubahan diarahkan dari struktur organisasi pemerintahan yang tradisional yang ditandai dengan jenjang organisasi yang tinggi dan tingkat otoritas yang tidak jelas dan kaku ke arah struktur organisasi yang organis adaptif, yaitu suatu bentuk organisasi yang tidak terlalu kaku jenjang hirarkinya lebih bersifat kelompok kerja yang mudah berubah sesuai yang dietnbannya serta lebih mampu menggerakkan partisipasi masyarakat.

Untuk hal itu, Moh. Agus Tulus, meyakini bahwa pembinaan organisasi merupakan tugas paling penting dari seorang manajer publik sebab di dalamnya terkandung unsur peningkatan kualitas sumber daya manusia. "Sumber daya manusia ini menunjang orgnaisasi dengan karya, bakat, kreativitas dan dorongan. Batapapun sempurnanya aspek teknologi tanpa aspek manusia sulit kiranya tujuan organisasi dapat dicapai",<sup>7</sup> karena kemajuan teknologi dewasa ini sangat berpengaruh atas pola berpikir masyarakat.

Dari pendapat para ahli di atas, terlihat bahwa pengembangan organisasi merupakan usaha berencana untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna. Dalam hal ini tentu saja perubahan diselenggarakan untuk meningkatkan individu dan kelompok-kelompok bergerak menuju prestasi yang lebih efektif. Pengembangan organisasi merupakan usaha yang diarahkan untuk kemajuan organisasi atau merupakan sub bagian utama dari bagian orgnaisasi. Usaha ini terutama diarahkan pada pembaharuan sikap dan semangat pengabdian dan

---

<sup>6</sup> Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. *Metode. Penelitian Survei*. (Jakarta. LP3ES. 1989), 28,

<sup>7</sup> Moh. Agus Tulus. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka. 1998), 2

pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat serta meningkatkan kemampuan aparatur pemerintah mencakup penyempurnaan dalam bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, pengawasan dan penertiban serta kepegawaian, baik di tingkat pusat maupun daerah. Usaha-usaha ini terutama ditujukan pada peningkatan daya guna dalam merencanakan dan melaksanakan berbagai kebijaksanaan, program, proyek dan kegiatan-kegiatan pemerintahan umum dan pembangunan sehingga aparatur pemerintah dapat melaksanakan tugas-tugas pembangunan dan memberi pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya.

Oleh karena itu diperlukan perubahan orientasi aparatur pemerintah dari mempertahankan keteraturan dan ketertiban kearah yang lebih berorientasi pembangunan. Sementara orientasi aparatur pemerintah tidak akan berhasil kalau lingkungan yang ada tetap mempertahankan struktur yang kaku, prosedur dan proses yang kurang fleksibel dan mempertahankan status quo. Lingkungan yang diharapkan adalah lingkungan yang mampu merangsang kepastian aparatur pemerintah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pembangunan. Untuk itu perlu dikembangkan gaya kepemimpinan yang baik. Untuk itu, menurut Sugiyono "gaya kepemimpinan yang baik tergantung pada situasinya. Pada saat menjelaskan tugastugas kelompok, maka ia harus bergaya direktif. Pada saat menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat anggotanya, maka ia harus bergaya suportif. Pada saat ia harus merumuskan tujuan kelompok, maka ia harus bergaya partisipatif."<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Sugiyono (1992:85), *Gaya Kepempinan*

## 2. Fungsi Tujuan Pengarahan dan Pengembangan Organisasi

Pengarahan dalam teori manajemen, merupakan salah satu fungsi kepemimpinan manajer untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis, dan lain sebagainya. Adapun fungsi pengarahan diantaranya:<sup>9</sup>

- a. Mempengaruhi orang lain sesuai dengan perintah kita.
- b. Melakukan penolakan pada orang lain.
- c. Memberikan pengarahan pada orang lain supaya mengerjakan sesuatu dengan berkualitas.
- d. Menumbuhkan kesetiaan orang-orang di organisasi.
- e. Memberi kesadaran berupa tanggung jawab terhadap apa yang dilakukan orang.

Jika sebuah organisasi mencapai tujuannya, organisasi tersebut secara serentak mencapai maksudnya dan karenanya membenarkan alasan bagi keberadaannya. Pada prinsipnya tujuan organisasi adalah efektifitas. Efektivitas pada dasarnya mengacu pada sebuah keberhasilan atau pencapaian tujuan. Efektivitas merupakan salah satu dimensi dari produktivitas, yaitu mengarah kepada pencapaian untuk kerja yang maksimal, yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan pengertian efektifitas menurut Schemerhon John R. Jr. (1986:35) adalah sebagai berikut: “Efektivitas adalah pencapaian target output yang diukur dengan cara membandingkan output anggaran atau seharusnya (OA) dengan output realisasi atau sesungguhnya (OS), jika  $(OS) > (OA)$  disebut efektif”.

Adapun pengertian efektifitas menurut Prasetyo Budi Saksiono (1984) adalah: “Efektivitas adalah seberapa besar tingkat kelekatan output yang dicapai dengan output yang diharapkan dari sejumlah input”.

---

<sup>9</sup> Suhendi dan Sasangka. *Pengantar Bisnis*. (Bandung: Alfabeta., 2014), 102

Dari pengertian-pengertian efektivitas tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Berdasarkan hal tersebut maka untuk mencari tingkat efektivitas dapat digunakan rumus sebagai berikut:  $\text{Efektivitas} = \frac{\text{Output Aktual}}{\text{Output Target}} \geq 1$

- a. Jika output aktual berbanding output yang ditargetkan lebih besar atau sama dengan 1 (satu), maka akan tercapai efektivitas.
- b. Jika output aktual berbanding output yang ditargetkan kurang daripada 1 (satu), maka efektivitas tidak tercapai.

Steers, mengemukakan bahwa: “Efektivitas adalah jangkauan usaha suatu program sebagai suatu sistem dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan dan sasarannya tanpa melumpuhkan cara dan sumber daya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya”.<sup>10</sup> Adapun Martoyo memberikan definisi sebagai berikut: “Efektivitas dapat pula diartikan sebagai suatu kondisi atau keadaan, dimana dalam memilih tujuan yang hendak dicapai dan sarana yang digunakan, serta kemampuan yang dimiliki adalah tepat, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan”.<sup>11</sup>

Pengertian efektivitas secara umum menunjukkan sampai seberapa jauh tercapainya suatu tujuan yang terlebih dahulu ditentukan. Hal tersebut sesuai dengan pengertian efektivitas menurut Hidayat (1986) yang menjelaskan bahwa: “Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya”.

---

<sup>10</sup> Steers, Richard.M. *Efektivitas Organisasi Kaidah Peri Laku* (Alih Bahasa. Magdalena). (Jakarta: Erlangga.1985), 87

<sup>11</sup> Martoyo, Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE. 1998), 4.

Unsur yang penting dalam konsep efektivitas adalah; yang pertama adalah pencapaian tujuan yang sesuai dengan apa yang telah disepakati secara maksimal, tujuan merupakan harapan yang dicita-citakan atau suatu kondisi tertentu yang ingin dicapai oleh serangkaian proses. Amitai Etzioni, mengemukakan bahwa “Efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran.”<sup>12</sup> Untuk itu, Komaruddin mengungkapkan bahwa “Efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.”<sup>13</sup>

Dari beberapa literatur ilmiah mengemukakan bahwa efektivitas merupakan pencapaian tujuan secara tepat atau memilih tujuan-tujuan yang tepat dari serangkaian alternative atau pilihan cara dan menentukan pilihan dari beberapa pilihan lainnya. Efektivitas juga bisa diartikan sebagai pengukuran keberhasilan dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Sebagai contoh jika sebuah tugas dapat selesai dengan pemilihan cara-cara yang sudah ditentukan, maka cara tersebut adalah benar atau efektif.

### **3. Hakikat Pengarahan Pengembangan dalam Kontek Mutu**

Pengarahan dalam dalam kontek mutu, Sallis (2015) brainstorming adalah sebuah alat ideal TQM (Total Quality Management) yang merupakan pendekatan praktis, tetapi strategis menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri dalam mengembangkan ide-ide atau isu-isu secara cepat. Hal ini mencakup pencatatan gagasan-gagasan yang terjadi spontan dengan cara tidak menghakimi dalam curah gagasan (Brainstorming). Brainstorming tidak memberikan penilaian terhadap situasi secara objektif. Menurut Sallis (2015) diagram

---

<sup>12</sup> Etzioni, Amitai. *Active Society: A Theory of Societal and Political Process*, (New York: Free Press. 1982),:54.

<sup>13</sup> Komaruddin, *Ensiklopedia Manajemen*, Edisi ke-2, (Jakarta: Bina Aksara. 1994), 294.

tulang ikan atau fishbone diagram merupakan sebuah daftar visual yang disusun secara terstruktur. Diagram ini mengilustrasikan berbagai sebab yang mempengaruhi proses dengan cara memisahkan dan menghubungkan satu sebab dengan sebab lain.<sup>14</sup> Diagram tulang ikan digunakan ketika sebuah perusahaan/organisasi atau tim perlu mengidentifikasi dan mengeksplorasi sebab-akibat masalah atau mencari faktor-faktor yang bisa mengarahkan pada sebuah perbaikan atau peningkatan.

Berdasarkan pengertian metode brainstorming dan fishbone diagram dalam menganalisis permasalahan menurut para ahli di atas maka dapat disimpulkan dalam meningkatkan kualitas perusahaan/organisasi membutuhkan metode-metode yang tepat serta bertujuan untuk mengidentifikasi permasalahan dalam meningkatkan hasil yang lebih produktif. Dikarenakan mempengaruhi adalah proses mengarahkan aktivitas-aktivitas anggota-anggota organisasi pada arah yang tepat. Arah yang tepat adalah arah yang menyebabkan tercapainya tujuan dari sistem manajemen Mempengaruhi melibatkan pemusatan pada anggota-anggota organisasi sebagai orang-orang dan berhubungan dengan masalah-masalah seperti moral, penyelesaian

---

<sup>14</sup> Sallis, Edward. Total Quality Management in Education; Model, Teknik dan Implementasinya (Edisi Baru). (Yogyakarta: IRCiSoD. 2015), 101.

konflik, dan pengembangan hubungan kerja yang baik diantara individu-individu. Wayan Pastika, dkk., menyatakan bahwa penerapan konsep pengarahan masih perlu ditingkatkan berdasarkan kondisi sebagai berikut:<sup>15</sup>

- a. Kesatuan perintah yang berkaitan dengan kurang jelasnya perintah yang diberikan oleh pimpinan.
- b. Kepemimpinan dalam pengarahan yang berkaitan dengan kurang tanggap dan cepatnya seorang pemimpin saat terjadinya permasalahan dalam proses pengiriman barang.
- c. Komunikasi dalam pengarahan yang berkaitan dengan inti pesan yang tidak bisa dikomunikasikan secara ringkas dan jelas.

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan menggerakkan atau memotivasi sejumlah orang agar secara serentak melakukan kegiatan yang sama dan terarah pada pencapaian tujuannya. Kepemimpinan juga merupakan proses menggerakkan grup atau kelompok dalam arah yang sama tanpa paksaan. Dari pengertian di atas, maka pemimpin pada hakikatnya merupakan seorang yang mempunyai kemampuan untuk menggerakkan orang lain sekaligus mampu mempengaruhi orang tersebut untuk melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

Untuk hal itu, Mifta Thoha dalam bukunya perilaku organisasi, mengemukakan: <sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Wayan I Purwanta Suta, Putu Ayu, I Nyoman Sugiarta. "Pengaruh kebijakan utang pada nilai perusahaan dengan kepemilikan institusional sebagai variabel moderasi (studi pada perusahaan manufaktur di BEI)" *Jurnal Akuntansi. Politeknik Negeri Bali*. Vol.12, No. 3. (Maret, 2016), 199,



- a. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya”.
- b. Kepemimpinan adalah sifat, karakter, atau cara seseorang dalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia, komitmen dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sudah barang hal itu di perlukan motivasi. Kegiatan pemimpin yang ada hubungannya dengan motivasi merupakan salah satu kegiatan manajemen yang mendasar yang berhubungan dengan permasalahan manusia. Karena motivasi itu pada hakekatnya akan mampu mengerahkan segala potensi karyawan kearah pencapaian tujuan.

Dalam memotivasi karyawan, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan karena kepemimpinan merupakan suatu proses penggunaan pengaruh positif terhadap orang lain untuk melakukan usaha lebih banyak dalam sejumlah tugas atau mengubah perilakunya Yuki, (2001). Selain itu Gibson (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam nencapai beberapa tujuan. Menurut Josep C. Rost dalam Triantoro Safaria (2004) Kepemimpinan adalah

---

<sup>16</sup> Miftah Thoha. *Perilaku organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. (Jakarta: Grafindo Persada, 2007): 255.

sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama.<sup>17</sup>

Disamping itu selain kepemimpinan, kinerja dari seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh komunikasi. Komunikasi adalah proses pengiriman pesan atau informasi berupa gagasan, fakta, pikiran, perasaan antara dua individu atau lebih dengan efektif sehingga dapat dipahami dengan mudah (Handoko, 2011)<sup>18</sup>. Komunikasi dalam hal ini melibatkan seluruh individu dalam perusahaan serta masyarakat yang merespon dan menciptakan hubungan yang baik dalam beradaptasi dengan lingkungan satu sama lain. Kompetensi komunikasi yang baik antara atasan dengan karyawan dan antara karyawan yang satu dengan karyawan lainnya akan mampu membuat tugas yang diembannya berjalan dengan baik, sehingga kinerja perusahaan akan menjadi lebih baik dan sebaliknya.<sup>19</sup>

Kepemimpinan, motivasi, dan kelompok pertimbangan adalah aktivitas mempengaruhi yang saling berhubungan, setiap satu aktivitas bisa diselesaikan, sampai tingkat tertentu, dengan wirausahawan berkomunikasi dengan anggota organisasi. Contoh, wirausahawan memutuskan jenis pemimpin apa mereka

---

<sup>17</sup>Elvino Bonaparte do Rêgo, dkk, Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6.11 (November, 2017): 3743.

<sup>18</sup>Handoko, T.H. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: BPFE. 2001), 58.

<sup>19</sup>Moh Ainur Rahman& Arik Prasetya; Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: (Studi pada Karyawan PT Jatim Times Network di Kota Malang). *Jurnal Ilmiah Mandala Education JIME*, Vol. 3. No. 1 (Januari, 2017), 83



hendaknya sesudah mereka menganalisa karakteristik dari berbagai kelompok dengan mana mereka akan berinteraksi dan bagaimana kelompok tersebut bisa dimotivasi dengan baik. Kemudian, tanpa memandang jenis strategi yang mereka gunakan, kepemimpinan, motivasi, dan kerja mereka dengan kelompok tersebut akan bisa diselsaikan, sekurang-kurangnya untuk suatu tingkatan tertentu, dengan melakukan komunikasi dengan anggota organisasi lainnya. Pada bagian ini akan dibahas mengenai proses pengarahan dan pengembangan organisasi melalui; (1) motivasi, (2) komunikasi, (3) kepemimpinan dalam manajemen, dan (4) pengembangan perubahan organisasi.

## **B. Pengarahan Pengembangan Organisasi melalui Motivasi**

Telah diuraikan di muka, fungsi-fungsi organik dari manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Seorang manajer personalia yang baik dituntut untuk mampu melaksanakan semua fungsi yang ada. Karena manajer atau pimpinan merupakan orang yang mencapai hasil melalui orang lain, maka manajer atau pimpinan tersebut harus mampu melaksanakan fungsi pengarahan, salah satu caranya yaitu dengan meningkatkan daya upaya yang merangsang tindakan.

Dalam pembahasan ini akan dibahas berbagai permasalahan tentang pengarahan dan pengembangan organisasi, termasuk di dalamnya bagaimana menggerakkan para anggotanya untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, bagaimana memotivasi para anggotanya; bagaimana mengadakan komunikasi di dalam organisasi, bagaimana mengadakan perubahan dan pengembangan dalam organisasi dan bagaimana mengatasi segala konflik yang ada dalam organisasi.

## 1. Pengertian Motivasi

Secara etimologis, motivasi yang berasal dari bahasa latin yaitu *move* yang artinya bergerak. Menyerap dalam bahasa Inggris ke dalam motivasi berarti memberi suatu motif, menimbulkan suatu motif atau hal-hal yang menimbulkan suatu dorongan hati atau keadaan yang menimbulkan suatu dorongan hati. Istilah motivasi memiliki arti yang bermacam-macam, baik yang berkaitan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi.<sup>20</sup>

Istilah motif sama artinya dengan kata-kata *motive*, *motip*, *dorongan*, *alasan* dan *driving force*. Motif adalah tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak. Menurut The Liang Gie motif atau dorongan batin yaitu suatu dorongan yang menjadi pangsang seseorang melakukan sesuatu atau bekerja.<sup>21</sup>

Motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar dalam hal untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Sedarmayanti, (dalam Bahrum, dan Ingrid 2015), motivasi dapat diartikan sebagai suatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu. Misalnya ingin naik pangkat atau naik gaji, maka perbuatannya akan menunjang pencapaian keinginan tersebut. Yang menjadi pendorong dalam hal tersebut adalah bermacam-macam faktor di antaranya faktor ingin lebih terpuja di antara rekan kerja atau lingkungan dan kebutuhannya untuk berprestasi.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Winardi. *Motivasi dan Pemasukan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), 1

<sup>21</sup> Gie, The Liang. *Kamus Administrasi* (Yogyakarta. Liberty. 2000), 155

<sup>22</sup> Syazhashah Putra Bahrum, dan Ingrid Wahyuni Sinaga. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai: (Studi Pada Pegawai Lembaga Dewan Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Batam Bintan Karimun). *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol. 3, no. 2, (Juli. 2015), 137.

Daya dorong yang ada dalam diri seseorang sering disebut motif. Daya dorong di luar diri seseorang harus dapat ditimbulkan oleh pimpinan agar hal-hal di luar diri seseorang tersebut turut mempengaruhinya. Pada mulanya orang menganggap bahwa daya dorong adalah "ketakutan". Pada perkembangan selanjutnya diadakan penerapan perbaikan cara kerja sebagai hasil penelitian "*time and motion studies*", akan tetapi ternyata hal inipun tidak sepenuhnya benar. Pengertian yang mendalam kepada manusia ternyata menjadi kunci ditemukannya daya pendorong manusia untuk bertindak.

Berawal dari pengertian kata motivasi, maka yang dimaksud motivasi kerja yaitu sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja antara lain: atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan. Istilah insentif (incentive) dapat diganti dengan kata alat motivasi, sarana motivasi, sarana penimbulkan motif atau sarana yang menimbulkan dorongan. Dalam kaitannya dengan permasalahan motivasi ini, maka motiflah yang mendorong seseorang untuk bertindak. Untuk mengetahui hubungan antara motif dan tindakan terlebih dahulu harus diketahui pengertian yang jelas mengenai kata tindakan.

Tindakan yaitu salah satu jenis perbuatan manusia. Perbuatan yaitu sesuatu kegiatan manusia yang mengandung suatu maksud tertentu yang memang dikehendaki oleh orang yang melakukan tindakan.

## **2. Fungsi Motivasi kerja dalam Organisasi**

Motivasi biasanya digunakan untuk menunjukkan pemahaman yang melibatkan tiga komponen utama, yaitu.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Sumantri, S. *Perilaku Organisasi*. (Bandung: Universitas Padjadjaran, 2001), 43

- a. Pemberdayaan perilaku manusia (energizing);
- b. Memberi arahan untuk perilaku manusia (mengarahkan);
- c. Bagaimana perilaku dipertahankan (menopang).

Untuk hal itu, Campbell dalam Winardi (2002), menyatakan bahwa motivasi berkaitan dengan: "(a) mengarahkan perilaku, (b) kekuatan reaksi setelah seorang karyawan memutuskan arah tindakan tertentu, dan (c) ketekunan perilaku, atau berapa lama orang yang bersangkutan terus melakukannya. melakukan perilaku dengan cara tertentu."<sup>24</sup>

Chung & Megginson dalam Gomes (Jahari, 2020), menjelaskan bahwa motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada tujuan motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan seseorang dalam mengejar suatu tujuan. Motivasi sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan kekuatan atau dorongan seseorang untuk mencapai tujuan kerja. Tujuan kerja dapat tercapai apabila:<sup>25</sup>

- a. Ada upaya (effort) yaitu tenaga yang dikeluarkan oleh karyawan saat melakukan pekerjaan;
- b. Memiliki tujuan pekerjaan yang jelas (tujuan organisasi); dan
- c. Pemenuhan kebutuhan untuk membangkitkan perhatian terhadap pekerjaannya.

Seseorang yang memiliki motivasi kerja tinggi untuk terus belajar akan mampu meningkatkan kinerja

---

<sup>24</sup> Winardi. *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), 1

<sup>25</sup> Jaja Jahari. "The Importance of Principal's Managerial Ability and Motivation in Improving Teacher Performance: Case Study in Islamic Based High Schools in West Java, Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Volume 2, Issue, 5, (Mei, 2020), 6



guru karena akan meningkatkan semangat dalam menjalankan tugasnya. Kemampuan seorang guru tentunya dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Oleh karena itu, pendidikan tidak akan mencapai hasil yang optimal tanpa adanya guru yang berkualitas. Artinya, tanpa pegawai yang berkualitas dan profesional, harapan agar mutu organisasi/perusahaan dapat ditingkatkan sulit untuk dipenuhi.

### **3. Pentingnya Kepemimpinan Motivasi dalam Organisasi**

Kemampuan seorang manajer untuk memotivasi bawahannya akan mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi akan menentukan efektivitas manajer.<sup>26</sup> Dan ini bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang. Manajer yang dapat melihat motivasi sebagai suatu sistem akan mampu meramalkan perilaku dan bawahannya. Komunikasi penting bagi para manajer dalam melaksanakan seluruh fungsi manajemen dan dengan komunikasi para manajer mencurahkan sebagian besar waktunya untuk berinteraksi dengan bawahan.

Semua hal di atas tidak terlepas dan kemampuan manajer memimpin anak buahnya, sebab seorang pemimpin memainkan peranan kritis dalam membantu organisasi untuk mencapai tujuan. Kemampuan dan ketrampilan memimpin dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas manajer. Bila dihubungkan dengan perubahan dan pengembangan organisasi, seorang manajer harus mampu mengantisipasi dan mengambil tindakan untuk pencapaian tujuan. Perubahan-perubahan ini dipengaruhi oleh faktor intern dan ekstern.

Dalam perkembangan organisasi tidak lepas dan konflik yang diakibatkan oleh masalah-masalah komunikasi, struktur organisasi dan antar pribadi, baik yang terjadi karena salah dalam memberikan motivasi maupun yang lainnya. Tinggal sekarang bagaimana seorang manajer sebagai pimpinan dalam memanfaatkan

---

<sup>26</sup> Hani Handoko: *Manajemen Personil*, 251

konflik yang terjadi untuk dikelola menjadi sesuatu yang efektif.

Untuk hal itu, Mangkunegara (Bahrum, dan Ingrid 2015), menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor (motivasi) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Setelah apa yang dirumuskan di atas, bisa dapat diperjelas bahwa.<sup>27</sup>

#### **a. Faktor Kemampuan (*Ability*)**

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge+skill). Pimpinan dan pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam maksimal.

#### **b. Faktor Kemampuan (*Ability*)**

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bias memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai.

Penelitian Billy Tamarindang, dkk. (2017), menunjukkan bahwa,<sup>28</sup> “dalam kondisi dimana seseorang memiliki kemampuan yang sedang-sedang saja relatif agak rendah namun disertai dengan motivasi yang tinggi, sangat mungkin akan menunjukkan kinerja yang melebihi kinerja orang lain yang memiliki kemampuan tinggi

---

<sup>27</sup> Bahrum, dan Ingrid. Pengaruh *Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja*, 138.

<sup>28</sup> Billy Tamarindang, dkk.. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karya Wan Di Bank Bni Cabang Manado” *Jurnal EMBA Vol.5 No.2* (Juni 2017), 1605



tetapi dengan motivasi yang rendah Hasil analisa menunjukkan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BNI Cabang manado.

Penelitian Jaja Jahari (2020), Hasil penelitian ini menemukan bahwa<sup>29</sup> kemampuan manajerial dan motivasi merupakan dua faktor yang mempengaruhi kinerja guru di Sekolah Menengah Agama Islam di Jawa Barat. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja guru adalah kemampuan manajerial kepala sekolah. Secara keseluruhan kemampuan manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru SMA berbasis Islam di Jawa Barat sebesar 54,5%. Sedangkan sisanya sebesar 45,5% merupakan pengaruh yang berasal dari faktor lain yang tidak diteliti misalnya iklim organisasi sekolah, etos kerja, budaya organisasi, kinerja kepala sekolah, kepuasan, loyalitas, pelayanan, negosiasi, kualitas, dan lain-lain.

Penelitian Rusdiana, dkk (2020), menunjukkan bahwa:<sup>30</sup> norma subjektif, pendidikan kewirausahaan, keinginan berwirausaha, dan motivasi kewirausahaan berhubungan positif dengan kelayakan yang dirasakan. Pendidikan kewirausahaan adalah penentu utama niat berwirausaha. Hambatan untuk memulai menunjukkan efek negatif pada kelayakan yang dirasakan. Bagian sentral dari pendidikan kewirausahaan untuk niat kewirausahaan telah dikonfirmasi di kedua negara bagian. Meskipun demikian, terdapat tantangan dalam pendidikan kewirausahaan yang membutuhkan lebih banyak dukungan dari pemerintah untuk mempromosikan pengembangan usaha.

#### **4. Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dalam Organisasi**

Kouzesdan Posner (2004), menemukan bahwa jika para pemimpin dapat mengartikulasikan visi mereka

---

<sup>29</sup>Jaja Jahari. "The Importance of Principal's, 11

<sup>30</sup>Ahmad Rusdiana' dkk. "Management of Student Entrepreneurship Development at the West Java-Indonesia Private Islamic College" *International Journal of Higher Education* Vol. 9, No. 6; (Oktober, 2020), 286

bagi organisasi secara jelas, maka para pengikut akan mencatatkan tingkat reaksi positif yang jauh lebih tinggi dalam berbagai hal, diantaranya: kepuasan kerja, motivasi, komitmen, loyalitas, produktivitas organisasi. Teori Motivasi Herzberg dalam Robbins dan Judge (2008) mempunyai dasar pemikiran bahwa pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu: faktor motivasi (motivation factor) dan faktor pemelihara (maintenance/hygiene factor). Menurut Allen dan Meyer (1990), komitmen organisasi dapat dikonseptualisasikan dan diukur dengan menguji tiga aspek komponen komitmen yang mengintegrasikan berbagai konseptualisasi yaitu:

- a. Komitmen organisasi afektif, mengacu pada keterikatan emosional dan keterlibatan karyawan dalam organisasi;
- b. Komitmen organisasi berkelanjutan berdasarkan biaya karyawan mengasosiasikan apabila meninggalkan organisasi;
- c. Komitmen organisasi normative mengacu pada perasaan kewajiban karyawan untuk tetap dengan organisasi.

Menurut Arifah (2014), kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen. Berdasarkan penelitian dilakukan Suherman, dkk. (2017), menunjukkan bahwa:<sup>31</sup>

- a. Kepemimpinan transformasional dan transaksional yang di terapkan di PPKP berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional namun tidak signifikan.
- b. Kepemimpinan transformasional yang dapat di evaluasi adalah indikator modelling the way dan encouraging the heart, dengan peran pimpinan yang lebih di tingkatkan dalam penerapannya yaitu memberikan contoh dalam semangat dan kerja keras menyelesaikan pekerjaan, memberikan pujian kepada pegawai dan

---

<sup>31</sup>Suherman, dkk. "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional Pegawai Pusat Pendidikan Kelautan dan Perikanan" *Jurnal Manajemen dan Organisasi* Vol VIII, No 2, (Agustus, 2017), 146.

merayakan keberhasilan program kerja yang telah dilaksanakan, sehingga pimpinan lebih dapat menjadi panutan dan lebih memperhatikan bawahannya. Dari kepemimpinan transaksional pimpinan dapat di evaluasi dari indikator management by exception passive yaitu dengan melakukan tindakan perbaikan setelah gagal mencapai sasaran yang telah di tetapkan dan melakukan tindakan sebelum masalah pekerjaan menjadi serius, sehingga apabila terjadi kesalahan yang di lakukan oleh bawahan dapat di minimalisir dan pimpinan langsung dapat mengambil tindakan perbaikan.

- c. Kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai PPKP. Motivasi pegawai PPKP lebih di dominasi faktor hygiene di bandingkan faktor motivator sehingga pegawai baru merasa puas tetapi belum termotivasi akan pekerjaannya sehingga peran pimpinan perlu untuk dapat meningkatkan motivasi bawahannya, seperti pimpinan lebih mendorong pegawai untuk berkreasi dalam bekerja sehingga pegawai termotivasi dengan diberikan kesempatan mencapai prestasi terbaik, menyertakan pegawai dalam keputusan sehingga pegawai termotivasi dengan di beri kesempatan untuk maju, bertanggung jawab atas resiko pekerjaan sehingga pegawai pun merasa bertanggung jawab atas pekerjaannya sendiri, memastikan tujuan dan perencanaan dari setiap pegawai sehingga pegawai mengetahui kesesuaian tugas dan tanggung jawab yang diterima.
- d. Motivasi kerja pegawai PPKP berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Meningkatkan motivasi kerja pegawai PPKP sangat diperlukan, sehingga akan terwujud sumberdaya manusia yang memiliki motivasi kerja tinggi, terdapat hal yang perlu dievaluasi untuk meningkatkan motivasi kerja adalah indikator motivator yaitu: mengadakan promosi untuk pegawai karena prestasi, memberikan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan kemampuan pegawai, memberikan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi dengan mengikutsertakan pegawai untuk pelatihan. Dengan meningkatnya

motivasi kerja sumberdaya manusia yang ada di PPKP akan lebih menaikkan tingkat komitmen organisasional dan menjadikan pegawai setia dan nyaman dalam bekerja dan mengabdikan diri di PPKP.

## C. Pengarahan Pengembangan Organisasi melalui Komunikasi

### 1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah proses berbagi informasi dengan individu-individu lainnya. Informasi merupakan suatu pikiran atau gagasan yang hendak diberikan kepada individu-individu lainnya. Karena komunikasi adalah ketrampilan manajemen yang sering digunakan dan sering disebut sebagai satu kemampuan yang sangat bertanggung jawab bagi keberhasilan seorang wirausahawan, ia sangat penting sehingga talon-talon wirausahawan sepenuhnya tahu bagaimana wirausahawan-wirausahawan berkomunikasi. Menurut Daft 2006 bahwa “Komunikasi adalah proses dimana informasi ditukar dan dipahami oleh dua orang atau lebih, biasanya dengan maksud untuk memotivasi atau mempengaruhi perilaku”.<sup>32</sup> Adapun, menurut Robbins (2007), komunikasi adalah penyampaian dan pemahaman makna.<sup>33</sup>

Menurut Sofyandi dan Garniwa (2007), pengertian komunikasi dapat dibedakan atas dua bagian, yaitu:<sup>34</sup>

- a. Pengertian komunikasi yang berorientasi pada sumber menyatakan bahwa “Komunikasi adalah kegiatan dengan mana seseorang (sumber) secara sungguh-sungguh memindahkan stimuli guna mendapatkan tanggapan”. Dengan melihat unsur kesungguhan dalam komunikasi, maka pengertian itu cenderung

---

<sup>32</sup> Daft, Richard L. *Manajemen*, Edisi Keenam (Jakarta: Salemba Empat. 2006) 47

<sup>33</sup> Robbins, Stephen P. *Perilaku organisasi*. (Jakarta: Indeks. 2007) 102.

<sup>34</sup> Sofyandi dan Garniwa. *Perilaku Organisasional. Edisi Pertama*. (Yogyakarta: Graha Ilmu. 2007), 131.

berpandangan bahwa semua komunikasi pada dasarnya adalah persuasif. Lebih jauh lagi, komunikasi yang berorientasi pada sumber menekankan pentingnya variabel-variabel tertentu dalam proses komunikasi, seperti isi pesan, dan sifat persuasifnya. Dengan kata lain, komunikasi menurut pandangan ini memfokuskan perhatian pada produksi pesan-pesan yang efektif.

- b. Pengertian komunikasi yang berorientasi pada penerima memandang bahwa “Komunikasi sebagai semua kegiatan di mana seseorang (penerima) menanggapi stimulus atau rangsangan”. Tegasnya, proses komunikasi menurut pandangan ini berkenaan dengan pemahaman dan arti, karena tekanan diletakkan pada bagaimana penerima melihat dan menafsirkan suatu pesan. Pandangan ini tidak membatasi diri pada perilaku yang bersifat intentional saja, dan karenanya memperluas lingkup dari situasi komunikasi. Kekhasan bentuk komunikasi yang menempatkan manusia sebagai unsur penting dalam organisasi haruslah diwarnai oleh sikap dan pola komunikasi yang bijak. Sikap dalam hal ini lebih mengekspresikan bagaimana manusia diletakkan pada posisi yang terhormat, dan dipandang berharga. Kondisi semacam ini apakah mewarnai dalam sistem komunikasi antara pimpinan pimpinan dengan bawahan dan antar sesamanya. Pengamatan dapat dilakukan sejauhmana pimpinan memperlakukan bawahan dalam komunikasi baik formal maupun non formal.

Berdasarkan pengertian di atas, kegiatan komunikasi melibatkan dua pihak antara lain pengirim pesan dan penerima pesan. Agar komunikasi efektif, kedua belah pihak harus mempunyai keterampilan. Pengirim pesan berupaya agar pesan yang ingin disampaikan dapat dengan jelas dan mudah dipahami oleh penerima pesan. Dalam kegiatan tersebut, pengirim pesan berupaya untuk menggunakan bahasa dan memilih media yang tepat. Demikian sebaliknya, penerima pesan berupaya agar yang diterima dapat dipahami dengan jelas

sehingga ada umpan balik dari pesan tersebut.<sup>35</sup>

Pada kenyataannya, seperti yang dinyatakan secara tidak langsung oleh tabel 10.1, pada dasarnya semua aktivitas-aktivitas manajemen sekurang-kurangnya sebagian bisa diselesaikan melalui komunikasi atau kegiatan yang berhubungan dengan komunikasi. Karena komunikasi digunakan secara berulang-ulang oleh wirausahawan, ketrampilan komunikasi sering dinyatakan sebagai ketrampilan manajemen dasar. Aktivitas-aktivitas komunikasi dari para wirausahawan terjadi dalam organisasi dan melibatkan pemberian informasi dengan anggota-anggota organisasi lainnya. Agar menjadi seorang komunikator yang efektif, seorang wirausahawan tidak hanya harus mengerti komunikasi antar pribadi (interpersonal communication), tetapi komunikasi antar pribadi seperti yang terjadi dalam organisasi.<sup>36</sup>

**Tabel 10.1. Aktivitas manajerial dan perilaku yang berhubungan dengan komunikasi Fungsi Komunikasi**

Contoh Aktifitas Manajemen	Contoh Perilaku yang berhubungan dengan Komunikasi yang digunakan untuk menyelesaikan Aktifitas Manajemen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menerima</li> <li>- Ikut Berpartisipasi</li> <li>- Mengadakan Konsultasi</li> <li>- Bekerjasama</li> <li>- Kelompok-kelompok pertimbangan</li> <li>- Menciptakan Iklim sosial</li> <li>- Penedelegasian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berbicara</li> <li>- Mengadakan Pertemuan</li> <li>- Mengevaluasi Partisi karyawan</li> <li>- Mendengar</li> <li>- Melakukan Wawancara</li> </ul>

<sup>35</sup> Bangun, Wilson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Gelora Aksara Pratama. 2012), 361

<sup>36</sup> Sofyandi dan Garniwa. *Perilaku Organisasional*. , 133.



- Motivasi	
------------	--

Sumber: Sofyandi dan Garniwa, (2007):

## 2. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi di dalam organisasi penting sekali dan dapat dipakai untuk melaksanakan fungsi-fungsi sebagai berikut:<sup>37</sup>

- a. Fungsi Kontrol; Komunikasi dapat dipakai untuk mengontrol atau mengendalikan perilaku anggota organisasi dalam berbagai cara. Organisasi memiliki hirarki wewenang dan pedoman yang diikuti oleh pegawai. Manakala para pegawai diminta untuk melaporkan hasil kerja atau keluhannya, menjalankan tugas sesuai dengan deskripsi, maka komunikasi sebagai pengontrol.
- b. Fungsi Motivasi; Komunikasi dapat juga dipakai sebagai cara untuk menjelaskan bagaimana pegawai seharusnya bekerja agar dapat meningkatkan kemampuan dan kinerjanya. Dalam hal seperti ini, komunikasi berfungsi sebagai motivasi.

---

<sup>37</sup> Sofyandi dan Garniwa. *Perilaku Organisasional.*, 135.

- c. Fungsi Informasi; Pengambilan keputusan dalam organisasi memerlukan informasi. Komunikasi berfungsi menyediakan informasi yang berguna bagi individu atau kelompok untuk membuat keputusan yang dikehendaki.

Ketiga fungsi di atas sama pentingnya bagi organisasi. Tak ada satu fungsi pun yang bisa dikatakan lebih penting dari yang lainnya. Sebab, untuk dapat menghasilkan kinerja yang efektif, kelompok atau organisasi perlu mengontrol perilaku anggotanya, memotivasi, mewadahi ekspresi perasaan anggota, dan membuat keputusan.

### 3. Proses Komunikasi dalam Organisasi

Proses komunikasi berkaitan dengan bagaimana komunikasi itu berlangsung. Untuk memahami proses komunikasi, sebagai acuan dikemukakan oleh Daft (2006), ada dua elemen umum dalam setiap situasi komunikasi, yaitu; <sup>38</sup> pengirim dan penerima. Pengirim (sender) adalah orang yang ingin menyampaikan ide atau konsep kepada orang lain, mencari informasi, atau mengungkapkan pemikiran atau emosi. Penerima (receiver) adalah orang kepada siapa pesan tersebut dikirimkan. Pengirim *encode* (encodes) ide dengan memilih simbol-simbol yang digunakan untuk menyusun sebuah pesan.

Menurut Sofyandi dan Garniwa (2007), untuk memahami proses komunikasi, sebagai acuan dikemukakan model Shannon dan Weaver yang unsur-unsur pokoknya adalah sebagai berikut: <sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Daft, Richard L. *Manajemen*, 103.

<sup>39</sup> Sofyandi dan Garniwa. *Perilaku Organisasional.*, 135.





- a. Sumber Informasi; Ini adalah awal dari proses komunikasi. Sumber ini memuat informasi dan memasukan berbagai bentuk keinginan dan tujuan yang ada di pihak pengirim.
- b. Transmisi; Transmisi mengubah (encodes) data ke dalam pesan dan mengirimkannya kepada penerima. Bentuk utama dari proses pengubahan adalah bahasa yang diartikan sebagai setiap pola tanda-tanda, lambang, atau sinyal. Bahasa inilah yang dipindahkan melalui berbagai macam alat/media seperti: gelombang, listrik, atau selemba kertas.
- c. Kebisingan/Gangguan; Segala sesuatu yang mengganggu dan terjadi antara transmisi dan penerima. Masalah arti kata, bahasa, atau distorsi pesan adalah contoh adanya gangguan, dan hal ini sering kali tidak bisa dihindarkan di dalam proses komunikasi.
- d. Penerima; Di sini komunikasi telah melewati tahap antara pengirim dan penerima, di mana terjadi proses yang disebut *decoding* yaitu pemberian makna atau penafsiran atas pesan yang dikirimkan.

#### **4. Pola dan Bentuk Komunikasi dalam Organisasi**

Substansi lain yang perlu mendapatkan perhatian di samping sikap, adalah pola komunikasi. Apa yang menjadi fokus dalam konteks komunikasi organisasi adalah meliputi bentuk komunikasi, jalur/saluran hubungan komunikasi, dan sumber informasi, jenis berita yang dikomunikasikan.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (dalam Rusdiana, 2014), bentuk komunikasi organisasi secara umum dibedakan menjadi 3 (tiga), yaitu:<sup>40</sup>

##### **a. Komunikasi Formal**

Bentuk komunikasi formal adalah bentuk hubungan komunikasi yang diciptakan secara terencana,

---

<sup>40</sup> A. Rusdiana, *Kewirausahaan: Teori dan Praktek*. (Bandung Pustaka Setia, 2014), 316-17.



melalui jalur-jalur formal dalam organisasi, yang melekat pada saluran-saluran yang ditetapkan sebagaimana telah ditunjukkan melalui struktur. Bentuk khas dari komunikasi formal ini adalah berupa komunikasi dalam tugas.

### **b. Komunikasi Non Formal**

Bentuk komunikasi non formal adalah komunikasi yang ada di luar struktur, biasanya melalui saluran-saluran non formal yang munculnya bersifat insidental, menurut kebutuhan atau hubungan interpersonal yang baik, atau atas dasar kesamaan kepentingan, hobi dan lain-lain.

### **c. Komunikasi Interpersonal**

Komunikasi antara orang-orang secara tatap-muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal ataupun non verbal. Ia menjelaskan bentuk khusus dari komunikasi antarpribadi adalah komunikasi diadik yang melibatkan hanya dua orang, seperti seorang guru dengan murid. Komunikasi demikian menunjukkan: pihak-pihak yang berkomunikasi berada dalam jarak yang dekat dan mereka saling mengirim dan menerima pesan baik verbal ataupun non-verbal secara simultan dan spontan. Agar menjadi seorang komunikator interpersonal yang berhasil, seorang wirausahawan harus mengerti (1) bagaimana komunikasi interpersonal berjalan, (2) hubungan antara umpan balik (feedback) dan komunikasi interpersonal:

#### **1) Bagaimana Komunikasi Interpersonal Berjalan**

Untuk mengerti komunikasi interpersonal seseorang harus mengerti langkah-langkah yang terjadi ketika orang-orang berkomunikasi. Langkah-langkah tersebut dan mekanika lainnya yang terjadi dalam situasi komunikasi interpersonal disajikan pada pokok-pokok berikut ini: (a) unsur-unsur komunikasi interpersonal, (b) proses komunikasi interpersonal, (c) komunikasi interpersonal yang berhasil dan gagal, dan (d) kendala bagi

keberhasilan komunikasi interpersonal..

## 2) Unsur-unsur Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal adalah proses berbagi informasi dengan individu lainnya. Agar bisa tercapai, komunikasi interpersonal harus memiliki tiga unsur dasar berikut ini.

- (a) Sumberpengirim/penyandi (source/encoder); Sumber/penyandi adalah orang-orang dalam komunikasi interpersonal yang mengirimkan atau menyandikan informasi yang ingin diberikannya kepada orang lain. Penyandian adalah proses pemberian informasi dengan beberapa bentuk yang bisa diterima dan dimengerti oleh individu-individu lainnya.. Penjabaran pikiran dalam bentuk surat adalah contoh dari penyandian. Sampai informasi disandikan, ia tidak bisa diberikan pada orang lain.
- (b) Sinyal atau tanda-tanda (signal); Informasi dalam bentuk sandi yang ingin diberikan oleh sumber merupakan berita (message). Sebuah berita yang telah ditransmisikan dari satu orang kepada orang lain dinamakan sinyal
- (c) Pemecah kodelpenerima (decoder/destination); Pemecah kode/tujuan adalah orang-orang dengan mana sumber berusaha memberikan informasi. Individu-individu ini menerima tanda-tanda dan memecahkan kode atau menafsirkan pesan untuk menentukan maknanya. Pemecahan kode adalah proses merubah berita kembali menjadi informasi. Dalam semua situasi komunikasi interpersonal makna berita adalah hasil dari pemecahan sandi.

## 3) Bagaimana Proses Komunikasi Interpersonal Berjalan

Peranan apa yang dimainkan oleh masing-masing dari ketiga unsur dalam proses komunikasi interpersonal? Seperti yang dinyatakan pada gambar 10: 2, pengirim menentukan informasi apa yang ingin diberikan; menyandikan informasi ini dalam bentuk berita; dan kemudian mentransmisikan berita sebagai

tanda-tanda bagi penerima. penerima memecahkan pesan yang ditransmisikan untuk menentukan maknanya dan selanjutnya memberikan respon.



**Gambar 10.1.**

Peranan sumber penyandi, tanda-tanda, dan pemecah sandi/penerima dalam proses komunikasi  
 Sumber: Rusdiana (2014)

Seorang wirausahawan yang ingin memberikan pelaksanaan tugas tertentu kepada seorang bawahan akan menggunakan proses komunikasi dengan cam berikut ini. Pertama, wirausahawati akan menentukan dengan tepat tugas-tugas apa yang diharapkannya akan dilaksanakan oleh bawahan. Kemudian wirausahawan akan menyandikan dan mentransmisikan berita kepada bawahan yang mencenninkan pemberian tugas ini. Transmisi berita itu sendiri sama halnya dengan wirausahawan yang memberitahukan bawahan tentang tanggung jawab yang akan diberikan. Selanjutnya, bawahan akan memecahkan sandi pesan yang ditransmisikan oleh wirausahawan untuk menentukan maknanya dan kemudian merespon sebagaimana yang dipikirkannya.

#### **4) Komunikasi Interpersonal yang Berhasil dan yang Gagal**

Komunikasi yang berhasil adalah suatu situasi komunikasi interpersonal dimana informasi yang ingin diberikan oleh pengirim kepada penerima dan makna dan berita yang ditransmisikan tersebut adalah sama. Sebaliknya, komunikasi yang gagal adalah situasi komunikasi interpersonal dimana informasi yang diberikan oleh pengirim dan makna yang berasal dari berita yang ditransmisikan tersebut tidak sama.



Untuk meningkatkan kemungkinan bahwa komunikasi akan berhasil, suatu berita harus disandikan(encoded) untuk menjamin bahwa pengalaman pengirim mengenai cara dimana suatu tanda sebaiknya dipecahkan (decoded) sama dengan pengalaman penerima tentang cara bagaimana memecahkan sandi suatu tanda. Jika situasi semacam ini terjadi, besar kemungkinan bahwa penerima akan menginterpretasikan tanda-tanda seperti yang dikehendaki oleh pengirim.

### **5) Kendala bagi Komunikasi Interpersonal yang Berhasil**

Faktor-faktor yang menurunkan kemungkinan bahwa komunikasi akan berhasil umumnya dinamakan kendala komunikasi. Kendala bagi komunikasi yang berhasil dibagi menjadi dua yaitu: kendala makro komunikasi dan kendala mikro komunikasi. Kendala makro komunikasi. Kendala makro komunikasi adalah kendala-kendala yang menghambat komunikasi yang berhasil pada situasi komunikasi umum. Faktor-faktor tersebut berhubungan dengan lingkungan komunikasi dan dunia yang lebih besar dengan mana komunikasi tersebut terjadi. Diantara kendala-kendala tersebut adalah sebagai berikut:

- (a) Meningkatnya kebutuhan akan informasi; karena masyarakat secara konstan dan dengan cepat berubah, individu-individu mempunyai kebutuhan yang semakin besar terhadap informasi. Dengan individu-individu yang mencari informasi yang lebih banyak, jaringan komunikasi cenderung untuk menjadi padat , dan sebagai akibatnya, komunikasi menjadi terdistorsi (menyimpang). Hanya informasi yang penting bagi kinerja dan pekerjaan mereka saja yang hendaknya ditransmisikan kepada mereka.
- (b) Kebutuhan bagi informasi yang semakin rumit; Dengan kemajuan yang cepat dalam teknologi, adalah tidak mungkin bagi mayoritas penduduk untuk tidak menghadapi situasi komunikasi yang semakin rumit dalam kehidupan mereka sehari-hari.

- (c) Kenyataan bahwa individu-individu di dunia semakin banyak mempunyai hubungan dengan individu-individu yang menggunakan bahasa lain; Ketika bisnis semakin mendunia jangkauannya dan ketika anggota-anggota organisasi banyak melakukan perjalanan, kecenderungan ini akan semakin dipercepat. Kendala komunikasi potensial dari situasi multi bahasa ini sangat nyata. Ketika berhubungan dengan orang asing, menjadi semakin penting untuk tidak hanya mengetahui bahasa mereka tetapi juga budaya mereka. tersebut secara langsung berhubungan dengan variabel-variabel seperti pesan komunikasi, sumber, dan tujuan. Diantara kendala mikro tersebut antara lain:
- (a) Pandangan pengirim mengenai penerima pengirim pada suatu situasi komunikasi memiliki suatu kecenderungan untuk memandang penerima dengan cara tertentu dan mempengaruhi beritanya dengan pandangan ini. Contohnya, individu-individu cenderung berbicara secara berbeda kepada orang-orang yang mereka anggap tahu tentang suatu pokok persoalan dibandingkan kepada orang-orang yang mereka anggap tidak tahu persoalan. Penerima (orang yang menerima pesan) bisa merasakan sikap dan pengirim dan sering kali sikap tersebut menghambat komunikasi yang berhasil.
  - (b) Campur tangan berita (Message interference); Stimuli yang bersaing dengan pesan komunikasi untuk mendapatkan perhatian dari penerima dinamakan campur tangan berita. Campur tangan ini adakalanya dinamakan gangguan (noise). Contoh campur tangan berita adalah seorang wirausahawan yang berbicara dengan sekretarisnya sementara sekretaris mencoba memperbaiki pengetikan yang salah. Koreksi kesalahan adalah campur tangan berita karena ia bersaing dengan berita komunikasi wirausahawan bagi adanya perhatian dari sekretaris.

- (c) Pandangan penerima terhadap pengirim; Sebagaimana pengirim bisa memiliki sikap kepada penerima yang bisa menghambat komunikasi yang berhasil, penerima juga bisa memiliki sikap tertentu kepada pengirim yang juga bisa menghambat komunikasi yang berhasil. Contohnya, jika penerima percaya bahwa pengirim hanya memiliki pengalaman yang kecil mengenai bidang yang ingin dikomunikasikan oleh penerima, penerima mungkin menyaring banyak dari berita pengirim dan hanya mempertimbangkan sedikit bagian dan berita yang diterimanya.
- (d) Persepsi; Persepsi adalah suatu penafsiran pesan seperti yang diamati oleh individuindividu. Karen individu yang berbeda bisa mengetahui berita yang sama dengan cara berbeda, proses komunikasi interpersonal menjadi sangat rumit. Satu berita bisa diinterpretasikan oleh dua individu dengan dua cara yang sangat berbeda. Dua faktor utama yang mempengaruhi cara dimana stimulus bisa diyakini adalah tingkat pendidikan dari penerima dan jumlah pengalaman dari penerima.
- (e) Kata-kata bermakna ganda; Banyak kata-kata dalam bahasa Indonesia mempunyai beberapa arti yang berbeda. Akibat kata-kata tersebut, penerima mungkin mendapatkan kesulitan didalam memutuskan makna mana yang sebaiknya diberikan pada kata-kata dan berita tersebut.

Ketika mencoba menyandikan informasi, para wirausahawan hendaknya dengan teliti mendefinisikan istilah-istilah yang mereka gunakan. Mereka hendaknya mencoba menggunakan kata-kata dengan cara yang sama sebagaimana penerima menggunakannya.

Komunikasi sangat penting dilakukan dalam organisasi, karena menyangkut penyampaian pesan antar individu dan kelompok tentang pekerjaan dalam organisasi. Kesalahan dalam penyampaian pesan dapat mengakibatkan kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga tidak tercapainya tujuan organisasi. Oleh



karena itu penting sekali kualitas komunikasi ditingkatkan agar kesalahan dalam pekerjaan dapat ditekan sekecil mungkin. Selain itu, perlu diperhatikan jumlah pesan yang disampaikan terus membengkak yang dapat mengakibatkan beban informasi yang berlebihan. Dengan demikian, perlu ditentukan jenis informasi yang disampaikan agar para pemimpin dengan mudah dalam pengambilan keputusan yang relatif. Komunikasi dapat mengalir secara vertikal dan horizontal. Komunikasi secara vertical dapat dibagi menjadi arah ke bawah dan ke atas.

## **D. Pengarahan Pengembangan Organisasi melalui Kepemimpinan**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut George Terry, kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan suka rela untuk mencapai tujuan kelompok,<sup>41</sup> Cyriel O'Donnell mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha untuk mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum.<sup>42</sup>

Kepemimpinan merupakan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan kepemimpinannya, Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar. James et al. (dalam) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai

---

<sup>41</sup>Terry, George dan Rue. *Dasar-dasar Manajemen*, 112

<sup>42</sup>Harold Koontz, Cyril O'Donnell dan Heinz Wehrich *Manajemen*; Jilid 1 Edisi Kedelapan; (Jakarta: Erlangga, 2006), 34.



pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.<sup>43</sup>

Berdasarkan tiga pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa di dalam kepemimpinan terdiri atas unsur sebagai berikut: (1) Mempengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu. (2) Memperoleh konsensus atau suatu pekerjaan. (3) Untuk mencapai tujuan manajer. (4) Untuk memperoleh manfaat bersama. Sehingga jika dilihat pada konteks kepemimpinan hal yang saling terkait adalah adanya unsur kader penggerak, adanya peserta yang digerakkan, adanya komunikasi, adanya tujuan organisasi dan adanya manfaat yang tidak hanya dinikmati oleh sebagian anggota.

Pengarahan kepemimpinan dapat dipandang sebagai 2 hal, yaitu: sebagai sebuah proses dan sebuah seni. Kepemimpinan sebagai sebuah proses menurut J. Robert Clinton adalah sebagai berikut:<sup>44</sup>

- a. Kepemimpinan sebagai "suatu proses yang kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk menunaikan suatu misi, tugas, atau tujuan dan mengarahkan organisasi yang membuatnya lebih kohesif dan koheren." Mereka yang memegang jabatan sebagai pemimpin menerapkan seluruh atribut kepemimpinannya (keyakinan, nilai-nilai, etika, karakter, pengetahuan, dan ketrampilan). Jadi seorang pemimpin berbeda dari majikan, dan berbeda dari manajer. Seorang pemimpin menjadikan orang-orang ingin mencapai tujuan dan sasaran yang tinggi, sedangkan seorang majikan menyuruh orang-orang untuk menunaikan suatu tugas atau mencapai tujuan. Seorang pemimpin melakukan hal-hal yang benar, sedangkan seorang manajer melakukan hal-hal dengan benar (*Leaders do right things, managers do everything right*).

---

<sup>43</sup>Billy Tamarindang, dkk. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, 1601

<sup>44</sup>J. Robert Clinton, *Pembentukan Pemimpin Sejati* (Jakarta: Metanoia, 2004), 124

- b. Kepemimpinan sebagai sebuah seni adalah "seni membuat peta keinginan tentang masa depan organisasi, dan kemampuan menerjemahkan peta tersebut menjadi suatu kerangka keinginan yang nyata, serta kekuatan atau kuasa menggunakan segala sumber untuk melaksanakan peta tersebut menjadi produk yang berdaya-guna. Seorang pemimpin akan terlihat kemampuannya dalam memimpin itu dari kepemimpinannya.

Secara ringkas kepemimpinan itu mencakup tugas; pemanduan, penuntunan, pemberian motivasi dan menjalin jaringan komunikasi yang mantap.<sup>45</sup>

- a. Melalui proses informasi yang disampaikan pemimpin diharapkan terjadi perubahan sikap orang-orang yang dipimpin. Itu berarti dalam upaya merealisasi tujuan para pemimpin harus dapat membentuk sikap dan tingkah laku orang yang dipimpinnya didalam kelompoknya, misalnya merubah sikap dan tingkah laku tidak berdisiplin menjadi sikap disiplin.
- b. Pemimpin suatu kelompok, seyogyanya dengan penuh rasa tanggung jawab sosial mengkomunikasikan pada setiap anggotanya, konsep, ide dan sikap tertentu terhadap realisasi dunia dalam upaya perubahan sikap individu

Sifat-sifat ini berbeda-beda pada setiap orang. Kesadaran bahwa anda sendiri yang menentukan kadar kemampuan kepemimpinan akan membantu upaya melakukan perbaikan perbaikan. Tidak ada cara terbaik untuk menjadi pemimpin. Para wirausahawan adalah individu-individu yang mengembangkan gaya kepemimpinan mereka sendiri

---

<sup>45</sup> Anoraga, Pandji. *Psikologi Kerja*. (Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.1992), 12

## 2. Perilaku Kepemimpinan

Perilaku pemimpin menyangkut dua bidang utama, yaitu: (1) berorientasi pada tugas yang menetapkan sasaran, merencanakan dan mencapai sasaran; dan (2) berorientasi pada orang, yang memotivasi dan membina hubungan manusiawi, keduanya dijelaskan sebagai berikut: <sup>46</sup>

### a. Kepemimpin yang berorientasi pada Tugas

Seseorang pemimpin dengan orientasi demikian cenderung menunjukkan pola-pola perilaku berikut:

- 1) Merumuskan secara jelas peranannya sendiri maupun peranan stafnya.
- 2) Menetapkan tujuan-tujuan yang sukar tetapi dapat dicapai, dan memberitahukan orang-orang apa yang diharapkan dari mereka.
- 3) Menentukan prosedur-prosedur untuk mengukur kemajuan menuju tujuan dan untuk mengukur pencapaian tujuan itu, yakni tujuan-tujuan yang dirumuskan secara jelas dan khas.
- 4) Melaksanakan peranan kepemimpinan secara aktif dalam merencanakan, mengarahkan, membimbing, dan mengendalikan kegiatan-kegiatan yang berorientasi pada tujuan.
- 5) Berminat mencapai peningkatan produktivitas.

Pemimpin yang kadar orientasi tugasnya rendah cenderung menjadi tidak aktif dalam mengarahkan perilaku yang berorientasi pada tujuan, seperti perencanaan dan penjadwalan. Mereka cenderung bekerja seperti para karyawan lain dan tidak membedakan peranan mereka seharai pemimpin organisasi secara jelas.

### b. Kepemimpin yang berorientasi pada Orang

---

<sup>46</sup> A. Rusdiana, *Kewirausahaan: Teori dan*. 318.



Orang-orang yang kuat dalam orientasi orang cenderung menunjukkan pola-pola berikut ini:

- 1) Menunjukkan perhatian alas terpeliharanya keharmonisan dalam organisasi dan menghilangkan ketegangan, jika timbul.
- 2) Menunjukkan perhatian pada orang sebagai manusia dan bukan sebagai alat produksi saja.
- 3) Menunjukkan pengertian dan rasa hormat pada kebutuhan-kebutuhan, tujuan-tujuan, keinginan-keinginan, perasaan dan ide-ide karyawan.
- 4) Mendirikan komunikasi timbal balik yang baik dengan staf.
- 5) Menerapkan prinsip penekanan-ulang untuk meningkatkan prestasi karyawan. Prinsip ini menyatakan bahwa perilaku yang diberi imbalan akan bertambah dalam frekuensinya dan bahwa perilaku yang tidak diberi imbalan akan berkurang dalam frekuensinya.
- 6) Mendelegasikan kekuasaan dan tanggung jawab, serta mendorong inisiatif.
- 7) Menciptakan suatu suasana kerja salmi dan gugus kerja dalam organisasi.

Pemimpin yang orientasi-orangnya rendah cenderung bersikap dingin dalam hubungan dengan karyawan mereka, memusatkan perhatian pada prestasi individu dan persaingan ketimbang kerja sama, serta tidak mendelegasikan kekuasaan dan tanggung jawab. Memimpin tidaklah sama dengan mengelola (manage). Walaupun beberapa wirausahawan adalah seorang pemimpin dan beberapa pemimpin adalah wirausahawan, memimpin dan mengelola bukanlah merupakan aktivitas yang identik. Kepemimpinan adalah bagian dari manajemen. Pengelolaan (manage) adalah bidang yang lebih luas dibandingkan memimpin dan dipusatkan pada masalah perilaku maupun non perilaku. Kepemimpinan terutamaditekankan pada isu perilaku. Aktivitas dari wirausahawan efektif adalah sebagai berikut

## 1) Dari Segi Sikap Kepada Bawahan

Memimpin dilihat dari sudut dari Segi Sikap Kepada Bawahan tidaklah sama dengan mengelola, yaitu:

- (a) Mempunyai kepercayaan pada bawahan dan menyampaikan kepercayaan tersebut.
- (b) Mudah didekati dan bersahabat.
- (c) Suka sekali membantu bawahan agar menjadi lebih efektif dan berusaha menghilangkan kendala bagi pencapaian tujuan dan prestasi.
- (d) Dalam berhubungan dengan bawahan, secara emosional suka mendukung dan berusaha menghindari perilaku yang mengancam ego.
- (e) Mencoba meminimisasi tekanan-tekanan dalam hubungan dengan bawahan untuk menghindari penurunan kemampuan intelektual dan bawahan.
- (f) Membiarkan bawahan untuk mempunyai ruang gerak dalam pemecahan masalah kerja dimana kecerdasan bawahan bisa menghasilkan suatu keuntungan dan dimana standardisasi dalam metode tidak penting sekali.
- (g) Mengetahui kebutuhan bagi corak kepemimpinan untuk menjadi agak berbeda pada lingkungan teknologi yang berbeda, contohnya, mungkin sangat mudah untuk terlalu terstruktur dan terlalu mengarahkan pada lingkungan laboratorium dan untuk tidak terlalu terstruktur dan terlalu partisipasif dalam beberapa lingkungan pabrik.
- (h) Mendorong partisipasi bawahan tetapi hanya dengan dasar kepentingan yang sesungguhnya dalam menggunakan saran-saran yang konstruktif dan hanya dimana bawahan mengetahui bahwa berpartisipasi adalah sah.

## **2) Dari Segi Teknologi, Perencanaan, dan Seleksi**

- (a) Menggunakan dan mendorong bawahan untuk menggunakan teknologi tepat guna dalam mencapai tujuan tersebut; contohnya, penyederhanaan kerja, peralatan yang sesuai, tata niaga yang tepat, dan lain sebagainya.
- (b) Seorang perencana yang efektif dan segi tujuan dan kontingensi jangka panjang maupun jangka pendek .
- (c) Memilih bawahan dengan kualifikasi yang tepat.

## **3) Dari Segi Standar dan Penilaian Kinerja**

- (a) Bekerja dengan bawahan dalam menetapkan standar kinerja yang tinggi dan tujuan yang tinggi tapi bisa dicapai yang konsisten dengan tujuan dan perusahaan.
- (b) Menghargai kinerja yang bisa diukur dari bawahan seobyektif mungkin, tetapi membuat penilaian kompensasi dan promosi dengan dasar kinerja total.

## **4) Dari Segi Fungsi Penghubung (linking-pin)**

Seorang penghubung yang efektif dengan manajemen yang lebih tinggi dan kelompok lain dalam perusahaan didalam melancarkan pelaksanaan tugas.

## **5) Dari Segi Memberikan Balas Jasa dan Hukuman**

- (a) Memberikan pengakuan pada kerja yang baik.
- (b) Menggunakan kesalahan bawahan sebagai kesempatan mendidik pada bawahan dan bukannya menggunakan sebagai alasan hukuman pada bawahan.

## **3. Penentuan Bagaimana Membuat Keputusan Sebagai Seorang Pemimpin**

Tiga faktor atau kekuatan utama yang mempengaruhi penentuan wirausahawan tentang perilaku



kepemimpinan mana yang akan digunakan untuk membuat keputusan adalah: (a) Kekuatan dalam diri wirausahawan, (b) kekuatan pada bawahan, dan (c) Kekuatan dalam situasi kepemimpinan.

### **a. Kekuatan-kekuatan Dalam Diri Wirausahawan**

Wirausahawan hendaknya mengetahui empat kekuatan dalam diri mereka yang akan mempengaruhi ketetapan hati mereka tentang bagaimana membuat keputusan sebagai seorang pemimpin. Kekuatan pertama adalah nilai-nilai wirausahawan, seperti arti penting efisiensi organisasional bagi wirausahawan, pertumbuhan pribadi, pertumbuhan bawahan, dan laba perusahaan. Contoh, jika pertumbuhan bawahan dinilai sangat tinggi, seorang wirausahawan mungkin ingin memberikan pengalaman pembuatan keputusan kepada anggota kelompok, bahkan walaupun wirausahawan sendiri bisa membuat keputusan yang sama yang jauh lebih cepat dan efisien.

Kekuatan kedua adalah derajat kepercayaan wirausahawan pada bawahan. Pada umumnya, semakin percaya seorang wirausahawan pada bawahan, semakin besar kemungkinan corak pembuatan keputusan dari wirausahawan akan bersifat demokratis atau dipusatkan pada bawahan. Demikian pula sebaliknya, semakin kurang percaya wirausahawan pada bawahan semakin besar corak pembuatan keputusan akan bersifat otokratis atau dipusatkan pada atasan.

Kekuatan ketiga adalah kekuatan pemimpin dan wirausahawan itu sendiri. Beberapa wirausahawan lebih efektif dalam memberikan perintah-perintah daripada pemimpin suatu kelompok pembahasan demikian pula sebaliknya. Seorang wirausahawan harus mampu mengetahui kekuatan kepemimpinannya dan mempergunakannya.

Kekuatan keempat adalah toleransi terhadap kemenduaan (ambiguity). Ketika seorang wirausahawan

bergerak dari corak pembuatan keputusan yang dipusatkan pada atasan ke corak pembuatan keputusan yang dipusatkan pada bawahan, dia mungkin akan kehilangan beberapa kepastian mengenai bagaimana suatu masalah hendaknya dipecahkan. Jika penurunan kepastian ini mengganggu bagi seorang wirausahawan, mungkin akan sangat sulit bagi seorang wirausahawan untuk berhasil sebagai seorang pemimpin yang dipusatkan pada bawahan.

### **b. Kekuatan-kekuatan pada Bawahan**

Seorang wirausahawan hendaknya mengetahui kekuatan-kekuatan pada bawahan yang mempengaruhi ketetapan hati dan wirausahawan tentang bagaimana membuat keputusan sebagai seorang pemimpin. Untuk mengerti bawahan, seorang wirausahawan harus ingat bahwa tiap bawahan agak berbeda dan agak sama. Suatu pendekatan untuk memutuskan bagaimana memimpin semua bawahan adalah tidak mungkin. Akan tetapi, seorang wirausahawan mungkin bisa meningkatkan keberhasilannya sebagai seorang pemimpin dengan memberikan kebebasan yang lebih besar kepada bawahan dalam pembuatan keputusan, seperti apa yang disarankan pada berikut ini:

- 1) Jika bawahan-bawahan mempunyai kebutuhan saling ketergantungan yang relatif tinggi. (Orang-orang berbeda pada tujuan yang mereka inginkan)
- 2) Jika bawahan-bawahan mempunyai kesiapan untuk menerima tanggungjawab dalam pembuatan keputusan. (Beberapa melihat tanggung jawab tambahan sebagai penghargaan bagi kemampuan mereka; yang lainnya melihat sebagai "pengalihan beban".)
- 3) Jika bawahan-bawahan mempunyai toleransi yang relatif tinggi terhadap kemenduaan. (Beberapa karyawan memilih untuk mendapatkan pengarahan yang langsung dan jelas; yang lainnya memilih bidang



kebebasan yang lebih khas)

- 4) Jika bawahan-bawahan tertarik pada masalah-masalah, bahwa masalah itu penting.
- 5) Jika mereka mengerti dan mengidentifikasi dengan tujuan-tujuan dari organisasi.
- 6) Jika mereka mempunyai pengetahuan dan penerimaan yang dibutuhkan untuk berhubungan dengan masalah.
- 7) Jika mereka telah belajar untuk berbagi dalam pembuatan keputusan. (Pribadi yang mengharapkan kepemimpinan yang kuat dan yang dengan tiba-tiba dihadapkan dengan tuntutan untuk berperan serta dalam pembuatan keputusan sering mengeluh dengan pengalaman baru ini. Sebaliknya orang-orang yang telah menikmati sejumlah kebebasan yang besar mulai kecewa pada atasan yang mulai membuat semua keputusan sendirian.)

Jika semua karakteristik bawahan tersebut tidak ada dalam suatu situasi tertentu, seorang wirausahawan mungkin harus bergerak pada corak pendekatan yang lebih otokratis atau pendekatan yang dipusatkan pada atasan dalam pembuatan keputusan.

### **c. Kekuatan-kekuatan pada Situasi atau Keadaan**

Kekuatan yang mempengaruhi ketetapan hati wirausahawan tentang bagaimana membuat keputusan sebagai seorang pemimpin adalah kekuatan dalam situasi kepemimpinan. Kekuatan situasi pertama mencakup tipe organisasi dimana seorang pemimpin bekerja. Faktor-faktor manajerial seperti ukuran kelompok kerja dan distribusi geografisnya menjadi penting dalam memutuskan bagaimana membuat keputusan sebagai seorang pemimpin. Kelompok kerja yang sangat besar atau pemisahan geografis yang sangat luas dari kelompok kerja tersebut bisa membuat corak kepemimpinan yang dipusatkan pada bawahan menjadi tidak

praktis.

Faktor lainnya adalah efektifitas anggota-anggota kelompok bekerja bersama. Untuk tujuan ini, seorang wirausahawan harus mengevaluasi isu-isu seperti pengalaman kelompok dalam bekerja bersama dan derajat kepercayaan yang di miliki oleh anggota-anggota kelompok dalam kemampuan mereka didalam memecahkan masalah sebagai suatu kelompok. Sebagai aturan umum, seorang wirausahawan hendaknya hanya memberikan tanggung jawab pembuatan keputusan kepada kelompok kerja yang efektif.

Kekuatan situasi ketiga yang mempengaruhi adalah masalah yang harus dipecahkan. Sebelum bertidak sebagai seorang pemimpin yang dipusatkan pada bawahan, seorang wirausahawan harus yakin bahwa suatu kelompok memiliki keahlian yang diperlukan untuk membuat keputusan mengenai masalah yang ada. Ketika suatu kelompok kehilangan keahlian yang diperlukan untuk memecahkan masalah, seorang wirausahawan umumnya akan bergerak kekepemimpinan yang lebih dipusatkan pada atasan.

Kekuatan situasi keempat melibatkan waktu yang tersedia dalam membuat suatu keputusan. Sebagai suatu garis pedoman umum, semakin sedikit waktu yang tersedia bagi pembuatan suatu keputusan, semakin tidak praktis untuk membiarkan suatu kelompok membuat keputusan. Biasanya lebih banyak waktu yang dibutuhkan oleh kelompok untuk mencapai suatu keputusan dibandingkan oleh individu-individu.

### **1) Situasi Kepemimpinan Pada Umumnya**

Seorang pemimpin menunjukkan tiga tipe perilaku utama ketika mereka menyelesaikan tugas kewajiban mereka. Tipe perilaku pertama dinamakan perilaku struktur.

a) Perilaku struktur, adalah suatu aktivitas kepemimpinan yang (a) menggambarkan hubungan antara pemimpin dan pengikut dari pemimpin tersebut atau, (b) menetapkan prosedur .yang terdefinisi baik yang harus dipatuhi

oleh pengikut dalam melakukan tugas-tugas mereka. Secara keseluruhan, perilaku struktur membatasi pengarahan diri dari pengikut tersebut, dalam melakukan tugas-tugas mereka. Walaupun benar disimpulkan bahwa perilaku struktur bisa, dan adakalanya relatif kuat, tetapi akan salah jika menganggapnya sebagai: kasar dan tidak baik.

- b) Tipe kedua dari perilaku kepemimpinan adalah perilaku pertimbangan; Perilaku pertimbangan adalah perilaku kepemimpinan yang mencerminkan persahabatan, sating percaya, rasa hormat, dan kehangatan dalam hubungan diantara pemimpin dengan pengikut' bawahannya. Perilaku pertimbangan umumnya ditujukan pada pengembangan dan pemeliharaan suatu hubungan kemanusiaan antara pemimpin dan pengikutnya.
- c) Corak kepemimpinan; adalah perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan anggota-anggota organisasi pada arah yang tepat.

#### **4. Fleksibilitas Pemimpin**

Teori situasi kepemimpinan seperti teori daur hidup didasarkan pada konsep bahwa pemimpin yang berhasil harus merubah corak keperimpinannya ketika mereka menemui situasi yang berbeda. Perubahan corak ketika ditemui situasi yang baru ini dinamakan fleksibilitas pemimpin. Apakah suatu permintaan yang terlalu banyak jika meminta pemimpin fleksibel menurut semua rentang corak pemimpin pokok? Jawaban dari pertanyaan ini adalah bahwa beberapa pemimpin bisa fleksibel dan beberapa tidak bisa. Bagaimanapun juga, suatu corak kepemimpinan mungkin demikian merasuk dalam diri seorang pemimpin sehingga akan memerlukan waktu bertahun-tahun bahkan untuk menjadi fleksibel. Dengan kata lain, beberapa pemimpin mungkin telah mengalami masa keberhasilan pada suatu situasi yang pada hakikatnya statis sehingga mereka yakin bahwa fleksibilitas tidak diperlukan. Akan tetapi, terdapat banyak kendala bagi fleksibilitas kepemimpinan.

Satu strategi untuk mengatasi kendala tersebut adalah dengan merubah situasi organisasional untuk sesuai dengan corak kepemimpinan dan bukannya merubah corak pemimpin untuk seusai dengan situasi organisasional. Menghuhungkan pemikiran ini dengan teori daur hidup kepemimpinan, mungkin lebih mudah untuk menggeser berbagai pemimpin kesituasi yang sesuai dengan corak kepemimpinan mereka daripada berharap pemimpin merubah corak kepemimpinan terhadap perubahan situasi.

Menurut teori kontingensi kepemimpinan, hubungan pemimpin anggota, struktur tugas, dan kekuatan posisi dari seorang pemimpin adalah tiga faktor utama yang hendaknya digunakan sebagai dasar memindahkan seorang pemimpin kesituasi yang lebih sesuai dengan corak kepemimpinannya. Hubungan pemimpin-anggota adalah tingkatan dimana pemimpin merasa diterima oleh pengikut-pengikutnya, dan struktur tugas adalah tingkatan dimana tujuan, tugas yang harus dilakukan, dan faktor situasi lainnya dijabarkan dengan jelas. Faktor ketiga, kekuatan posisi adalah ditentukan oleh seberapa besar pemimpin bisa melakukan pengawasan dengan balas jasa dan hukuman yang diterima oleh pengikut.

## **5. Kegiatan Kepemimpinan dalam proses Pengarahan Organisasi**

Stoner (dalam T. Hani Handoko, 2003), menyatakan bahwa kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian hubungan pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Implikasi dari definisi tersebut adalah:<sup>47</sup>

- a. Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Kesedian mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status/kedudukan pemimpin

---

<sup>47</sup> Hani Handoko: *Manajemen Personil*, 26

dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.

- b. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.
- c. Selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan hubungan. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat memhubungani bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Penelitian-penelitian dan teori-teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional (kontijensi) dalam studi tentang kepemimpinan.

## PENUTUP

Mempengaruhi adalah proses mengarahkan aktivitas-aktivitas anggota-anggota organisasi pada arah yang tepat. Arah yang tepat adalah arah yang menyebabkan tercapainya tujuan dari sistem manajemen. Kepemimpinan, motivasi, dan kelompok pertimbangan adalah aktivitas mempengaruhi yang saling berhubungan, setiap satu aktivitas bisa diselesaikan, sampai tingkat tertentu, dengan wirausahawan berkomunikasi dengan anggota organisasi. Komunikasi adalah proses berbagi informasi dengan individu-individu lainnya. Informasi merupakan suatu pikiran atau gagasan yang hendak diberikan kepada individu-individu lainnya.

Seorang wirausahawan yang ingin memberikan pelaksanaan tugas tertentu kepada seorang bawahan akan menggunakan proses komunikasi dengan cara berikut ini. Pertama, wirausahawan akan menentukan dengan tepat tugas-tugas apa yang diharapkan akan dilaksanakan oleh bawahan. Kemudian wirausahawan akan menyandikan dan mentransmisikan berita kepada bawahan yang mencerminkan pemberian tugas ini. Selanjutnya, bawahan akan memecahkan sandi pesan yang ditransmisikan oleh wirausahawan untuk menentukan maknanya kemudian merespon sebagaimana yang dipikirkannya.

Suatu peringatan, walaupun sifatnya seperti yang dikemukakan di atas umumnya menunjukkan bahwa perubahan lebih lanjut diperlukan, hal tersebut adalah biasa. Keputusan untuk membuat perubahan tambahan hendaknya tidak dibuat terutama dengan dasar simptom yang teramati, ia juga harus mempertimbangkan informasi yang lebih obyektif yang dihasilkan dari diagnosis organisasi internal dan eksternal yang berulang-ulang dan dilaksanakan dengan baik. Pada umumnya, perubahan tambahan dibenarkan jika ia lebih lanjut bisa (1) memperbaiki cara memuaskan keinginan ekonomi dari seseorang, (2) meningkatkan tingkat perolehan keuntungan, (3) mempromosikan kerja kemanusiaan bagi kemanusiaan, atau (4) menyumbang bagi kepuasan individu dan kesejahteraan sosial.

## PUSTAKA

1. Achmad Sobirin, “Privatisasi Implikasinya terhadap Perubahan Perilaku Karyawan” Edisi Khusus. *Jsb On Human Resources*”, 2005.
2. Adam, I. Indrawijaya, 1989, *Perubahan Dan Pengembangan Organisasi*, Sinar Baru. Bandung,
3. Ahmad Rusdiana, dkk. “Management of Student Entrepreneurship Development at the West Java-Indonesia Private Islamic College” *International Journal of Higher Education* Vol. 9:6; (Oktober, 2020),
4. Ahmad. Rusdiana, *Kewirausahaan: Teori dan Praktek*. (Bandung Pustaka Setia, 2014),
5. Akker, J. van den (1999) Principles and methods of development research. In J. van den Akker, N. Nieveen, R.M. Branch, K.L.Gustafson & T. Plomp (Eds.), *Design methodology and developmental research in education and training* (1-14). The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
6. Albinus Silalahi, “Penelitian & Pengembangan) Dalam Bidang Pendidikan/Pembelajaran”
7. Anoraga, Pandji. *Psikologi Kerja*. (Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.1992),
8. Bahrum, dan Ingrid. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja*, 138.
9. Bambang Riyanto, 1989. *Dasar - Dasar Perusahaan*, Yogyakarta : Yayasan Badan Penerbit Gadjah Mada. .
10. Bangun, Wilson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Gelora Aksara Pratama. 2012),
11. Billy Tamarindang, dkk.. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karya Wan Di Bank Bni Cabang Manado” *Jurnal EMBA* Vol.5 No.2 (Juni 2017),
12. Borg. W.R. & Gall, M.D. (1983) *Educational Research: An Introduction*, New York: Longman.
13. Bryan A. Garner (ed.) 199. *Black’s Law Dictionary Seventh Edition*, St. Paul Minn, West Publishing Co.
14. Daft, Richard L. *Manajemen*, Edisi Keenam (Jakarta: Salemba Empat. 2006).
15. Djoni S. Gazali dan Rachmadi Usman, 2010. *Hukum Perbankan*, Jakarta, Penerbit Sinar Grafika.
16. Dunil, 2004. *Kamus Istilah Perbankan Indonesia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
17. Elfi Mu’awanah dkk, 2009, *Bimbingan Konseling Islam*, Jakarta: PT Bumi Aksara, h.70
18. Elvino Bonaparte do Rêgo, dkk, Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6.11 (November, 2017): .

19. Etzioni, Amitai. 1968. *Active Society: A Theory of Societal and Political Process*, New York: Free Press.
20. Evert Fandi Mandang, dkk. "Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado". *Jurnal EMBA*; Vol.5 No.3 (September 2017),
21. Flippo, Erwin B. 2002. *Manajemen Personalia*, Terjemahan Moh. Masud. (Cetakan VIII). Erlangga, Jakarta:
22. Fransisca Popi Pemerintah Melati, 2004. *Likuidasi Bank dan Perlindungan Hukum Terhadap Nasabah Penyimpan Dana*, Tesis Magister Kenotariatan. Jakarta: Universitas Indonesia.
23. Gie, The Liang. *Kamus Administrasi* (Yogyakarta. Liberty. 2000),
24. Hadi Shubhan M, 2009. *Hukum Kepailitan: Prinsip, Norma, dan raktik di Peradilan*, Jakarta: Kencana Prenada.
25. Handoko, T.H. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: BPFE. 2001),
26. Harold Koontz, Cyril O'Donnell dan Heinz Weihrich *Manajemen*; Jilid 1 Edisi 8; (Jakarta: Erlangga, 2006),
27. Harsono, 2001, *Etnografi Pendidikan sebagai Desain Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UMS. Surakarta.
28. Hidayat. 1986. *Teori Efektifitas Dalam Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gajah. Mada University
29. Isthifa Kemal, Rossy Anggelia Hasibuan. "Manajemen Kewirausahaan Melalui Strategi Berbasis Sekolah Di Islamic Solidarity School" *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. Volume 5, No 1, (April 2017),
30. J. Robert Clinton, *Pembentukan Pemimpin Sejati* (Jakarta: Metanoia, 2004),
31. Jaja Jahari. "The Importance of Principal's Managerial Ability and Motivation in Improving Teacher Performance: Case Study in Islamic Based High Schools in West Java, Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Volume 2, Issue, 5, (Mei, 2020),
32. John R. Schermerhorn, Jr, *Manajemen*, edisi kelima, (Andi Yogyakarta. 2003),
33. Kasmir dan Jakfar. *Studi Kelayakan Bisnis*. (Jakarta: Kencana. 2009),
34. Khamim Zarkasih Putra dkk, *Bimbingan dan Konseling Paud*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016)
35. Komaruddin, *Ensiklopedia Manajemen*, Edisi ke-2, (Jakarta: Bina Aksara. 1994),
36. Lubis dan Martin, *Teori Organisasi: Suatu pendekatan Makro*, (Jakarta: Pusat Antar Univ. Ilmu Sosial, 1989).
37. Mariam Darus Badruzaman, *Aneka Hukum Bisnis*, Cet. I. (Bandung: Alumni. 1994)
38. Martoyo, Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE. 1998)



39. Miftah Thoha. *Perilaku organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. (Jakarta: Grafindo Persada, 2007): .
40. Moh Ainur Rahman & Arik Prasetya; Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: (Studi pada Karyawan PT Jatim Times Network di Kota Malang). *Jurnal Ilmiah Mandala Education JIME*, Vol. 3. No. 1 (Januari, 2017),
41. Moh. Agus Tulus. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka. 1998),
42. Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Indeks. 2007) .
43. Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education; Model, Teknik dan Implementasinya* (Edisi Baru). (Yogyakarta: IRCiSoD. 2015),
44. Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. *Metode. Penelitian Survei*. (Jakarta. LP3ES. 1989),
45. Siswanto, H.B.. *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2011),
46. Sofyandi dan Garniwa. *Perilaku Organisasional*. Edisi Pertama. (Yogyakarta: Graha Ilmu. 2007), .
47. Steers, Richard.M.(1985). *Efektivitas Organisasi Kaidah Perilaku* (Ptj. Magdalena). Jakarta: Erlangga.
48. Suhendi dan Sasangka. *Pengantar Bisnis*. (Bandung: Alfabeta., 2014), 102
49. Suherman, dkk. "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional Pegawai Pusat Pendidikan Kelautan dan Perikanan" *Jurnal Manajemen dan Organisasi* Vol VIII:2, (Agustus, 2017),
50. Sumantri, S. *Perilaku Organisasi*. (Bandung: Universitas Padjadjaran, 2001),
51. Syazhashah Putra Bahrum, dan Inggrid Wahyuni Sinaga. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai: (Studi Pada Pegawai Lembaga Dewan Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Batam Bintan Karimun). *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol. 3, no. 2, (Juli. 2015),
52. Terry, George dan Rue. 2014. *Dasar-dasar Manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2014)
53. Wayan I Purwanta Suta, Putu Ayu, I Nyoman Sugiarta. "Pengaruh kebijakan utang pada nilai perusahaan dengan kepemilikan institusional sebagai variabel moderasi (studi pada perusahaan manufaktur di BEI)" *Jurnal Akuntansi. Politeknik Negeri Bali*. Vol.12, No. 3. (Maret, 2016),
54. Winardi. *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002),

## TUGAS MAHASISWA

1. Menganalisis dan mengabtraksikan Manajemen penorganisasian dan pengembangan SDM Kewirausahaan, yaitu:
  - Konsep Dasar Pengarahan Pengembangan Organisasi
  - Pengarahan Pengembangan Organisasi melalui Motivasi
  - Pengarahan Pengembangan Organisasi melalui Komunikasi
  - Pengarahan Pengembangan Organisasi melalui Kepemimpinan
2. Menemukan Nilai dari poin penting dari kajian di atas. Tulis dalam Summary maksimal 10 kalimat.
3. Batasi Penulisan, di CK maksimal 500 Kata berdasar Word count. Dan jadikan Portofolio.

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Hari/Tanggal :  
 Mata Kuliah :  
 Metode :  
 Oleh :  
 NIM :  
 JATIM :

**Resensi Rangkuman:**

**A** Esensi/isi /Sub Materi

**B** Esensi/isi /Sub Materi

**C** Esensi/isi /Sub Materi

**D** Esensi/isi /Sub Materi

Summary:  
 Temukan Nilai/Natijah/Korekhasi dari empat sub materi

Ket:  
 Penulisan maksimal 500Kata

Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

**Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assiment ini, menggunakan metode Inkuiri:**

Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

4. Dari CK tersebut buatlan Poster untuk Presentasi

# Part: 11

## Implementasi Manajemen Kewirausahaan Jasa Pendidikan

*Dinamika Kewirausahaan dan Penaggulangannya dalam Konteks Finansial dan Peluang Wirausaha*

### KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan:

1. Mengetahui dan memahami; konsep Implementasi Manajemen Jasa Kewirausahaan Pendidikan
2. Mempraktekan; nilai-nilai Implementasi Manajemen Jasa Kewirausahaan Pendidikan
3. Menerapkan; konsep Implementasi Manajemen Jasa Kewirausahaan Pendidikan dalam Pengembangan Manajemen Kewirausahaan Pendidikan

### POKOK BAHASAN

1. Kosep Dasar Implentasi Manajemen Kewirausahaan Jasa Pendidikan
2. Penanggulangan Kewirausahaan
3. Pengembangan Organisasi Kewirausahaan
4. Model-Model Potensi Pengembangan Kewirausahaan Jasa Pendidikan

## TOPIK BAHASAN

### A. Kosep Dasar Implentasi Manajemen Kewirausahaan Jasa Pendidikan

#### 1. Implementasi Manajemen Kewirausahaan

Makna implementasi atau pelaksanaan bermuara pada *aktivitas*, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu sistem. Implementasi bukan sekedar *aktivitas*, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan” (Uzer Usman, 2008:11).

Manajemen berasal dari bahasa inggris management, akar katanya adalah *manage* yang mengandung arti mengatur, mengurus, melaksanakan dan mengelola. Adapun *Entrepreneurship* atau kewirausahaan, menurut Kurat kodan Hodgetts sebagaimana dikutip oleh Manurung dalam bukunya Muh Yunus, mengatakan bahwa *entrepreneur* (wirausahawan), berasal dari bahasa Perancis *entreprende* yang berarti mengambil pekerjaan (*to undertake*). Wirausahawan adalah seseorang yang memiliki kemampuan menilai peluang-peluang usaha (bisnis) dan mengkombinasikan berbagai macam sumberdaya (*resources*) yang dibutuhkan untuk mengambil tindakan yang tepat untuk meraih keuntungan dimasa depan. (Samani, 2008:16).

Jadi kewirausahaan adalah seseorang yang yang memiliki kemampuan kemudian kemampuan tersebut dimanfaatkan untuk direalisasikan dalam bentuk perbuatan dilapangan dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan-keuntungan yang diinginkan. Substansi Manajemen merupakan suatu proses di dalam menemukan transformasi baik dalam diri, maupun komunitas. (Sunardi, 2020: 211). Oleh sebab itu, proses manajemen yang benar adalah mengatur seseorang dari berbagai lingkungan dengan tujuan dan maksud yang jelas. dengan menerapkan empat kata kunci yang akan menjadi pengawal di dalam manajemen, empat kata kunci tersebut meliputi perencanaan (*planning*), mengorganisi (*organizing*), memimpin (*guiding*), mengendalikan (*controlling*). Melalui empat tahapan itulah manajemen dapat bergerak, tentunya hal itu bergantung kepada

tingkat kepemimpinan seorang manajer. Artinya adalah proses menejerial sebuah organisasi akan bergerak apabila para manajernya mengerti dan paham benar akan apa yang dilakukannya, begitupun dalam meningkatkan *life skill* yang nantinya akan sangat berpengaruh pada kehidupan di masa yang akan datang sebagaimana firman Allah:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَىٰ أَعْمَالَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَلِيمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”(Q.S. Attaubah: 105).

## 2. Pola Pengembangan Kewirausahaan Jasa Pendidikan

Pola pengembangan kewirausahaan sekolah meliputi tahap persiapan, yaitu mengidentifikasi lingkungan dan peluang jenis usaha di masyarakat di sekitar sekolah. Selanjutnya tahap perencanaan, yang meliputi analisis potensi serta kemungkinan pengembangannya. Tahap pelaksanaan, dapat ditempuh dengan jalan mendirikan unit produksi/jasa kewirausahaan, memberikan pendidikan dan pelatihan kewirausahaan terhadap siswa. Dan tahap monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah bersama Komite Sekolah atau institusi usahad mitra terkait dan dilaksanakan sepanjang tahun secara periodik. (Isthifa 2017: 72).

## 3. Dinamika dalam Kewirausahaan Jasa Pendidikan

### a. Kepailitan

Kata pailit berasal dari bahasa Perancis “failite” yang berarti kemacetan pembayaran. Dalam bahasa Belanda digunakan istilah “failliet”. (Hartini, 2007:5). Pengertian lain tentang pailit diungkapkan oleh Poerwadarminta (Joni, 2007:1). Menurutnya, pailit artinya bangkrut; dan bangkrut artinya menderita kerugian besar hingga jatuh (perusahaan, toko, dan sebagainya).

Pailit merupakan suatu keadaan di mana debitor tidak mampu untuk melakukan pembayaran-pembayaran terhadap utang-utang dari para kreditornya. Sedangkan kepailitan merupakan putusan pengadilan yang mengakibatkan sita umum atas seluruh kekayaan debitor pailit, baik yang telah ada maupun yang akan ada dikemudian hari. (M. Hadi Shubhan, 2009:1). Sedangkan pengertian kepailitan menurut UU Kepailitan No. 37 Tahun 2004 pasal 1 ayat 1 adalah “sita umum atas semua kekayaan debitor pailit yang pengurusan dan pemberesannya dilakukan oleh kurator dibawah pengawasan hakim pengawas sebagaimana diatur dalam undang-undang ini” (Hartini, 2007:5).

Dalam kepustakaan, Algra (M. Hadi Shubhan,2009:1) mendefinisikan kepailitan adalah; *Faillissement is een gerechtelijk beslag op het gehele vermogen van een schuldenaar ten behoeve van zijn gezamenlijke schuldeiser 32* (kepailitan adalah suatu sitaan umum terhadap semua harta kekayaan dari seorang debitor atau si berutang untuk melunasi utang-utangnya kepada kreditor atau si berpiutang). Henry Campbell Black memberikan pengertian kepailitan sebagai; *a statutory procedure by which a (usu. insolvent) debtor obtains financial relief and undergoes a judicially supervised reorganization of liquidation of the debtor's assets for the benefit of creditors* (kepailitan adalah suatu prosedur berdasarkan putusan pengadilan yang mengakibatkan seorang (pada umumnya) debitor yang *insolvent* mendapatkan pembebasan secara *financial* dan untuk selanjutnya berada dibawah pengawasan hukum dengan tujuan untuk mereorganisasi aset-aset debitor yang telah dilikuidasi untuk keuntungan kreditor).

Banyak usaha baru berakhir dengan kepailitan. Kegagalan ini tentunya sangat menyakitkan bagi para wirausahawan dan terlalu sering bahwa kegagalan tersebut seharusnya bisa dihindari dengan perhatian yang lebih besar pada faktor-faktor tertentu dalam operasi bisnis. Wiratmo, Masyur. (2001: 85): menjelaskan bahwa sekurang-kurangnya terdapat tiga alternatif bagi badan usaha yang berada pada posisi mendekati kepailitan atau

pada posisi tidak mampu membayar kewajiban jangka pendeknya. Tiga alternatif tersebut adalah: (a) likuidasi, (b) reorganisasi, dan (c) perpanjangan waktu pembayaran.

### **b. Likuidasi**

Kasus kepailitan paling ekstrim adalah ketika wirausahawan secara sukarela atau dengan berat hati harus melikuidasi semua aktiva usaha yang tidak bisa dibebaskan. Jika wirausahawan mengisgi petisi kepailitan secara sukarela, maka ventura wirausahawan tersebut dinyatakan pailit. Biasanya pengadilan akan meminta laporan pendapatan dan pengeluaran lancar. Likuidasi adalah pembubaran perusahaan dengan penjualan harta perusahaan, penagihan piutang, dan pelunasan utang serta penjelasan sisa harta atau utang antara para pemilik. TPK (Perbankan Indonesia. 1977:77),

Menurut Zainal Asikin dalam bukunya Pokok-Pokok Hukum Perbankan di Indonesia, menyebutkan likuidasi sebagai suatu tindakan untuk membubarkan suatu perusahaan atau badan hukum. menurut Sutan Remy Sjahdeini (Zainal Asikin, 985:79), “Likuidasi adalah tindakan pemberesan terhadap harta kekayaan atau aset (aktiva) dan kewajiban-kewajiban (pasiva) suatu perusahaan sebagai tindak lanjut dari bubarnya perusahaan.

### **c. Pemaknaan Likudasi**

Menurut Rachmadi Usman (2001:197), *Liquidation* adalah pembubaran perusahaan diikuti dengan proses penjualan harta perusahaan, penagihan piutang, pelunasan utang, serta penyelesaian sisa harta atau utang antara para pemegang saham. Sedangkan dalam “*Encyclopedia of Banking and Finance*”, istilah likuidasi mempunyai 3 (tiga) arti :

Likuidasi berarti realisasi tunai, artinya penjualan kepemilikan saham, obligasi *atau* komoditas baik untuk memperoleh laba maupun mengantisipasi ataupun menghindari kerugian-kerugian karena harga lebih rendah. Biasanya likuidasi merujuk kepada lebih memperpanjang dari suatu periode yang telah ditentukan. Dalam hal

seperti ini, bentuk-bentuk likuidasi merupakan bagian dari siklus bisnis yang terutama ditandai dengan jatuhnya harga, kegagalan usaha dan tidak aktifnya usaha.

- 1) Likuidasi berarti "pengakhiran" suatu perusahaan dengan cara pengkonversian aset-asetnya menjadi uang tunai. Pendistribusian hasil dari pengkonversian tersebut pertama kepada para kreditur sesuai dengan urutan yang diutamakan dan sisanya kalau ada kepada para pemilik perusahaan tersebut sesuai dengan proporsi kepemilikannya.
- 2) Likuidasi berarti *suatu* cara penyembuhan yang tersedia bagi debitur yang tidak bisa membayar kewajiban-kewajibannya atau disebut *Insolvency*. Likuidasi mempunyai tujuan dasar berupa realisasi dari aset-asetnya dan kewajiban-kewajibannya, ketimbang kesinambungan usaha sebagaimana yang bisa terjadi dalam suatu reorganisasi, *Insolvency* menunjuk kepada ketidak mampuan debitur untuk membayar kewajiban-kewajibannya yang sudah jatuh tempo.

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, likuidasi merupakan proses membubarkan perusahaan sebagai badan hukum yang meliputi pembayaran kewajiban kepada para kreditor dan pembagian harta yang tersisa kepada para pemegang saham (persero), (TPK PP Bahasa, 1999:250). Definisi ini hampir sama dengan definisi liquidation dalam kamus hukum ekonomi ELIPS yang memberikan pengertian likuidasi sebagai pembubaran perusahaan diikuti dengan proses penjualan harta perusahaan, penagihan piutang, pelunasan utang, serta penyelesaian sisa harta atau utang antara pemegang saham" (TPK Hukum Ekonomi, 1997:185) *Black's Law Dictionary* memberikan definisi likuidasi : "*Liquidation is (1) the act of determining by agreement or by litigation the exact amount of something (as debt or damages) that before was not certain (2) The act of settling a debt by payment or other satisfaction (3) The act or process of converting assets into cash, to settle debts.* (Bryan A. Garner, 199: 942).



Definisi tersebut di atas menyatakan bahwa yang dimaksud dengan likuidasi adalah :

- 1) Tindakan menentukan dengan kesepakatan atau melalui litigasi jumlah secara pasti (sebagai hutang atau biaya) yang sebelumnya tidak pasti;
- 2) Tindakan menyelesaikan hutang piutang dengan cara pembayaran ataupun cara lain;
- 3) Tindakan atau proses penggantian aset menjadi kas/uang tunai untuk menyelesaikan hutang piutang.

Menurut McPherson (Fransisca Pemerintah Melati, 2004:35-36), pengertian likuidasi dapat dilihat dalam kutipan berikut ini: *“Liquidation or winding up is a process whereby the assets of a company are collected and realized, the resulting proceeds are aPeraturan Pemerintah used in discharging all its debts and liabilities, and any balance which remains after paying the costs and expences of winding up is distributed amount the members according to their rights and interests or otherwise death with as the constitution of the company directs.”*

Definisi di atas menyatakan bahwa yang dimaksud dengan likuidasi atau penutupan adalah suatu proses dimana aset-aset perusahaan dikumpulkan, hasil pengumpulan tersebut digunakan untuk memenuhi hutang dan kewajiban, dan saldo yang tersisa atas pembayaran beban dan biaya dari penutupan akan diberikan kepada pemegang saham.

Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perubahan Undang-undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan dalam Pasal 37 dan 37A maupun penjelasannya tidak memberikan perumusan istilah, definisi, karakter (ciri-ciri), dan struktur hukum dari “likuidasi”. Apabila diteliti, maka pengertian likuidasi tidak terbatas pada pencabutan izin usaha bank akan tetapi lebih luas lagi termasuk tindakan pembubaran (*outbinding*) badan hukum bank dan penyelesaian atau pemberesan (*vereffening*) seluruh hak dan kewajiban bank sebagai akibat dibubarkannya badan hukum bank tersebut atau dari bank yang dilikuidasi sesuai peraturan perUndang-



undangan yang berlaku dan terakhir dilakukan penyelesaian terhadap seluruh hak dan kewajiban yang ditimbulkan oleh bank yang dilikuidasi tersebut. Dengan demikian istilah likuidasi ini mencakup lembaga pembubaran dan pemberesan (Rachmadi Usman, 2001:197).

Dalam Pasal 1 angka 4 Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 1999 tentang Pencabutan Izin Usaha, Pembubaran dan Likuidasi Bank serta Pasal 1 huruf h Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Tentang Tata Cara Pencabutan Izin Usaha, Pembubaran dan Likuidasi Bank Umum Nomor 32/53/KEP/DIR tanggal 14 Mei 1999, dinyatakan bahwa likuidasi bank adalah tindakan penyelesaian seluruh hak dan kewajiban bank sebagai akibat pencabutan izin usaha dan pembubaran badan hukum bank.

Sedangkan dalam Kitab Undang-undang Hukum Dagang yaitu pasal 56, tidak mempergunakan istilah “likuidasi”, tetapi menggunakan dua istilah yang satu sama lain berkaitan, yaitu “pembubaran” dan “pemberesan”. BW Belanda (Pasal 19 ayat (4)) mempergunakan istilah pembubaran (*outbinding*) dan pemberesan (*vereffening*). Dalam sistem *Common Law* (*Banking Act Singapore 1985*), dipergunakan istilah “*winding up*” di samping “*liquidation*”. Likuidasi atau pembubaran juga diartikan sebagai pemberhentian kegiatan perseroan sebagai akibat dari berakhirnya tujuan perseroan. Pembubaran tidak berarti berakhirnya eksistensi perseroan, dimana perseroan sebagai subyek hukum yang mempunyai aktiva dan pasiva yang setelah deklarasi pembubarannya diucapkan eksistensinya tetap ada tetapi dalam kondisi likuidasi (pembubaran). Hak yang dimiliki perseroan harus direalisasikan dan kewajibannya harus dipenuhi dan selama kondisi likuidasi, perseroan tidak menjalankan tugas biasa, tetapi terbatas yaitu khusus untuk membereskan hak dan kewajiban itu. Eksistensi perseroan tetap ada sepanjang diperlukan untuk pemberesan. (Mariam Darus Badruzaman, 1994:124)

Dari definisi-definisi tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa likuidasi perusahaan adalah

merupakan tindakan penyelesaian seluruh hak dan kewajiban perusahaan sebagai akibat pencabutan izin usaha yang pembubaran badan hukum bank. Jadi likuidasi perusahaan bank bukanlah sekedar pencabutan izin usaha dan pembubaran badan hukum bank, tetapi berkaitan dengan proses penyelesaian segala hak dan kewajiban dari suatu bank yang dicabut izin usahanya. Setelah suatu bank dicabut izin usahanya, dilanjutkan lagi dengan proses pembubaran badan hukum bank yang bersangkutan, dan seterusnya dilakukan proses pemberesan berupa penyelesaian seluruh hak dan kewajiban (piutang dan utang) bank sebagai akibat dari pencabutan izin usaha dan pembubaran badan hukum bank. (Djoni S. Gazali dan Rachmadi Usman, 2010: 532).

#### **d. Tanda-Tanda Kepailitan**

Wirausahawan hendaknya mengetahui tanda-tanda usaha dan lingkungan yang mungkin merupakan peringatan dini kesulitan. Sering wirausahawan tidak menyadari apa yang terjadi dan tidak mau menerima hal yang tidak bisa dihindarkan. (Wiratmo, Masyur. (2001: 88), menjelaskan, bahwa beberapa peringatan dini yang merupakan tanda-tanda kepailitan adalah sebagai berikut:

- 1) Kelalai an dalam manajemen keuangan, sehingga tak seorangpun yang bisa menjelaskan bagaimana uang dibelanjakan.
- 2) Direktur tidak bisa mendokumentasikan dan menjelaskan transaksi-transaksi besar.
- 3) Pelanggan diberikan potongan harga tinggi untuk mempercepat pembayaran karena arus kas yang huruk.
- 4) Kontrak yang diterima dibawah jtnlah standar untuk menghasilkan kas.
- 5) Bank meminta pelunasan hutang-hutangnya.
- 6) Orang-orang penting dalam perusahaan meninggalkan perusahaan

- 7) Kurangnya bahan mentah untuk memenuhi pesanan.
- 8) Pajak upah dan gaji tidak dibayarkan.
- 9) Pemasok meminta pembayaran secara kontan.
- 10) Meningkatnya keluhan pelanggan mengenai kualitas produk/jasa.

Contoh, ketika terjadi kelalaian dalam manajemen urusan keuangan terdapat kecenderungan untuk melakukan segala hal yang mengasikkan kas, seperti penurunan harga, mengurangi pasokan bahan untuk memenuhi pesanan, membebaskan orang-orang penting dalam perusahaan, sahatm, seperti perwakilan penjualan. Contohnya, perwakilan penjualan diberikan kebebasan untuk mengurangi harga jika diperlukan dan dibayar dengan komisi standar. Disini harga yang tanpa kesadaran biaya atau pulang-pokok berkurang dibawah biaya langsung. Perwakilan penjualan diperbolehkan menerima komisi mereka, bahkan ketika harga yang ditetapkan berada dibawah biaya. Dengan ini, pada akhinya usaha kehilangan sejumlah besar uang dan harus mengumumkan kepailitan.

Jika wirausahawan mengetahui tanda-tanda awal seperti diatas maka hendaknya dia segera meminta saran dari akuntan publik atau pengacara Bisa dimungkinkan mencegah kepailitan dengan membuat perubahan dengan segera dalam operasi bisnis untuk memperbaiki arus kas dan kemampuan mendatangkan laba dari perusahaan.

## **B. Penanggulangan Kewirausahaan**

### **1. Reorganisasi**

Pengertian Reorganisasi perusahaan dalam artian yang luas, ialah perubahan mengenai imbangan atau susunan tertentu, baik yang menyangkut struktur organisasi perusahaan maupun struktur modal dari suatu perusahaan. Pengertian Reorganisasi perusahaan dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu : 1).Reorganisasi Yuridis,

yaitu perubahan mengenai bentuk hukum dari suatu perusahaan atau badan usaha. 2). Reorganisasi Intern, yaitu perubahan mengenai bentuk atau struktur organisasi (organisasi intern) dari suatu perusahaan atau badan usaha. 3). Reorganisasi Finansial, ialah perubahan menyeluruh dari keseluruhan struktur modal dalam perusahaan. (Bambang Riyanto, 1989:240)

Reorganisasi merupakan alternatif yang kurang ekstrim dalam kepailitan. Dalam situasi ini pengadilan memberikan waktu dan "ruang bernafas" kepada usaha ventura untuk membayar hutang-hutangnya. Biasanya situasi terjadi karena usaha ventura mempunyai masalah dengan arus kas dan kreditor mulai menekan perusahaan dengan tuntutan hukum, dan lain-lain. Wirausahawan merasa bahwa dengan adanya perpanjangan waktu, bisnis akan bisa mempunyai solvabilitas dan likuiditas yang lebih tinggi untuk memenuhi kewajiban hutang-hutangnya. Kreditor besar atau suatu pihak yang berkepentingan atau kelompok kreditor biasanya akan mengajukan kasus ini didepan pengadilan dan kemudian rencana reorganisasi akan dibuat untuk menunjukkan bagaimana bisnis akan berputar. Rencana ini akan membagi hutang dan kepemilikan kedalam dua kelompok: mereka yang akan dipengaruhi oleh rencana dan mereka yang tidak terpengaruh dengan rencana.

#### **a. Mengahdapi Kasus Reorganisasi**

Sekali rencana terselesaikan ia harus disetujui oleh pengadilan. Persetujuan rencana ini juga meminta bahwa semua kreditor dan pemilik setuju untuk tunduk dengan rencana reorganisasi seperti yang dikemukakan didepan pengadilan. Keputusan yang dibuat dengan rencana reorganisasi biasanya mencerminkan satu atau gabungan dari hal-hal berikut ini:

- 1) Perluasan ini terjadi ketika dua atau lebih kreditor besar setuju untuk menunda suatu klaim. Hal ini hertindak sebagai perangsang bagi kreditor kecil untuk juga setuju dengan rencana reorganisasi.

- 2) Substitusi Jika potensi masa depan dari usaha ventura terlihat menjanjikan, bisa dimungkinkan merubah saham atau yang lainnya dengan hutang yang ada.
- 3) Penetapan penyelesaian Hutang diperingkat menurut kreditor sebagai penyelesaian hutang.

### **b. Strategi Selama Reorganisasi**

Biasanya reorganisasi membutuhkan waktu. Selama periode ini, wirausahawan bisa membantu proses bergerak lebih cepat dengan berinisiatif membuat rencana-rencana, menjual rencana pada kreditor yang dijamin, komunikasi dengan kelompok kreditor, dan menghindari penulisan cek yang tidak ada dananya.

Kunci untuk memperbesar proses kepailitan adalah mengikuti kreditor tentang bagaimana bisnis dijalankan dan menekankan arti penting dukungan kreditor selama proses. Perbaikan kredibilitas wirausahawan dengan kreditor akan membantu usaha ventura lepas dari kesulitan finansial tanpa tanda-tanda adanya kegagalan. Mencoba bertemu dengan kelompok kreditor biasanya menimbulkan keributan dan niat jahat. Kontak pertemuan langsung tersebut hendaknya dihindari. (Wiratmo, Masyur. 2001: 86)

Kepailitan merupakan upaya terakhir bagi wirausahawan. Setiap usaha hendaknya dibuat untuk menghindari kepailitan dan membuat usaha tetap beroperasi.

*Business International Research Report* menggunakan istilah restrukturisasi korporat (corporate restructuring) dalam proses transformasi organisasi. Menurut Weston dalam buku *Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance* (2002:288), terdapat berbagai strategi reorganisasi dan restrukturisasi perusahaan diantaranya adalah reorganisasi kepemilikan dan aset, reorganisasi financial claims, dan beberapa strategi lainnya. *Business International Research Report* menggolongkan berbagai strategi tersebut kedalam tiga komponen utama dalam transformasi ini, yaitu:

#### **1) Strategi Restructuring**

*Strategic Restructuring*, yaitu penataan kembali rantai bisnis dengan tujuan untuk meningkatkan keunggulan dan daya saing atau *competitive advantage* perusahaan. *Strategic restructuring* dapat ditempuh melalui berbagai alternatif, diantaranya:

- a) Regrouping dan konsolidasi. Contoh penggabungan beberapa BUMN menjadi satu kelompok.
- b) *Joint Operation* atau Kerja sama operasi (KSO) yaitu mengundang manajemen yang sudah berpengalaman untuk diajak bekerjasama.
- c) *Strategic Alliances* adalah suatu bentuk kerjasama antara dua perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan kinerjanya
- d) Pemecahan bisnis kedalam unit usaha atau yang dikenal strategik business inti agar lebih mandiri dan efisien agar kinerjanya bisa diukur.

## **2) Operational Restructuring**

Restrukturisasi operasional dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

- a. *Business Process Reengineering* yaitu proses penataan ulang secara radikal manajemen dan bisnis perusahaan.
- b. *Delaying dan right sizing* adalah alternatif kedua yang dimaksudkan untuk mengurangi layer-layer dalam struktur organisasi perusahaan, tujuannya adalah untuk mengurangi destorsi informasi akibat terlalu banyaknya jenjang organisasi
- c. *Downsizing dan downscoping*. *Downsizing* yaitu pengurangan karyawan sedangkan *downscoping* adalah pengecilan bisnis melalui pengurangan unit-unit yang tidak penting dan mempertahankan core business saja.
- d. Melakukan pengukuran untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas



- e. Mengurangi biaya *overhead* dan operasional
- e) Melakukan penutupan atau penjualan atas semua fasilitas (termasuk post headquarters) dan aset lain yang tidak memberikan nilai tambah

### 3) **Financial Restructuring**

*Financial Restructuring*, yaitu penataan kembali struktur keuangan perusahaan untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. *Restrukturisasi* keuangan dapat dilakukan dengan beberapa alternatif yaitu:

- b) Menjadwal kembali pembayaran bunga dan pokok pinjaman.
- c) Penjadwalan kembali pembayaran pokok pinjaman.
- d) Mengubah utang menjadi modal sendiri (*debt equity swap*). Hutang dikonversi dalam bentuk saham.
- e) Menjual *non core business* melalui *spin off* atau *liquidation*.
- f) Mengundang investor individu yang potensial atau disebut juga *private placement* ataupun karyawan dan manajemen untuk membeli saham perusahaan/ *management buyout*.
- g) Penjualan saham kepada publik/ *go public*. Manfaat utama dari *go public* adalah :
  - Mendapat tambahan *fresh money* atau *fresh capital*.
  - Memudahkan perusahaan untuk melakukan diversifikasi.
  - Memudahkan dalam *benchmarking company value*.
- h) Melalui market mekanisme dapat meningkatkan pengawasan manajer perusahaan.
- i) Bagi BUMN, *go public* dapat mengurangi campur tangan birokrasi.
- j) Akuntabilitas pengelolaan perusahaan akan menjadi lebih baik.

## 2. **Rencana Perpanjangan Waktu Pembayaran**

Jika wirausahawan mempunyai pendapatan tetap, bisa dimungkinkan untuk mengajukan perpanjangan



waktu pembayaran selama hutang-hutang yang tidak dijamin kurang dari mi sal nya 10 juta dan hutang-hutang yang dijamin kurang dari 35 juta. Dengan ini wirausahawan membuat rencana pembayaran cicilan dari hutang yang belum dilunaskan. Jika disetujui oleh pengadilan, rencana tersebut mengikat kreditor bahkan jika mereka sebelumnya tidak menyetujui pembayaran secara cicilan. (Wiratmo, Masyur. 2001: 86)

Wirausahawan harus mengajukan kepada pengadilan rencana yang pada dasarnya adalah anggaran pendapatan dimasa mendatang dari segi hutang-hutang yang belum dilunaskan. Rencana tersebut harus berisi pembayaran semua klaim yang mendapatkan prioritas. Disamping itu, rencana tersebut harus menguraikan berapa banyak yang harus dibayar sampai semua pembayaran bisa terselesaikan.

Klaim yang harus dibayar menurut peringkat adalah sebagai berikut: (1) kreditor yang dijamin, (2) pengeluaran administratif, (3) klaim yang berasal dari operasi bisnis, (4) Klaim upah dan gaji pegawai, (5) kontribusi pada tunjangan karyawan, (6) klaim dari kreditor konsumen, (7) pajak, dan (8) kreditor umum.

### **3. Suksesi Kembali Usaha**

Banyak usaha baru akan dialihkan kepada anggota keluarga. Jika tidak ada anggota keluarga yang tertarik pada usaha tersebut, penting bagi wirausahawan untuk baik menjual usahanya atau melatih seseorang dalam organisasi untuk mengambil alih. Wiratmo, Masyur. (2001: 89):

#### **a. Transfer kepada Anggota Keluarga**

Mengalihkan usaha kepada anggota keluarga bisa menciptakan masalah internal. Hal ini sering terjadi ketika anak laki-laki dan anak perempuan diberikan tanggung jawab menjalankan usaha tanpa pelatihan yang memadai. Anggota keluarga lebih muda bisa lebih berhasil mengambil alih usaha jika dia memulai memikul berbagai tanggung jawab operasional dalam organisasi sejak mula. Sangat bermanfaat bagi anggota

keluarga untuk berotasi dalam bidang usaha yang berbeda agar mempunyai perspektif yang lebih baik mengenai operasikeseluruhan. Karyawan pada departemen lain akan mampu membantu dalam pelatihan dan mengetahui siapa pemimpin dimasa depan.

Juga akan sangat membantu jika wirausahawan tetap tinggal dalam organisasi untuk bertidak sebagai penasehat pengambil alih organisasi. Hal ini akan sangat membantu dalam pembuatan keputusan bisnis. Akan tetapi, hal ini juga bisa menimbulkan konflik besar dengan karyawan yang telah lama dengan penisaahan dan yang tidak puas dengan pengambil alihan manajemen oleh anggota keluarga.

#### **b. Transfer Usaha kepada Anggota bukan Keluarga**

Sering anggota keluarga tidak tertarik mengambil alih tanggung jawab usaha. ketika hal ini terjadi, wirausahawan mcmpunyai tiga pilihan,; (1) melatih orang-orang kunci dan mempertahankan sahatn tnayoritas, (2) mempertahankan kendali dan menyewa manajer, (3) menjual hak usaha.

Mewariskan usaha kepada karyawan mempunyai keuntungan memiliki orang-orang yang dekat dengan bisnis dan pasar men jadi pengelola baru. Masalah transisi bisa diminimisasi karena pengalaman dart karyawan. Dkamping itu, wirausahawan akan mcmpunyai waktu untuk meluruskan transisi.

Isu penting ketika mewariskan usaha kepada karyawan adalah kepemilikan. Jika wirausahawan berencana mempertahankan kepemilikan, masalah berapa banyak menjadi bidang negosiasi penting. pengelola baru mungkin memiliki memiliki kendali sehingga wirausahawan menjadi pemilik atau pemegang saham minoritas.

Kemampuan finansial dan manajerial dart kat yawan akan mcntiainkan penman pinning seperti ketika keputusan berapa banyak kepemilikan akan ditransler.

Jika bisnis telah berada di tangan keluarga selama heberapa waktu, dan suksesi usaha kemungkinan

akan berada ditangan anggota keluarga dimasa depan, maka bisa dimungkinkan mempekerjakan seseorang untuk menangani usaha. Menemukan seseorang dengan kemampuan sama seperti wirausahawan mungkin akan sulit. Disamping itu, seseorang dengan keahlian menangani usaha mungkin sulit ditemukan.

Pilihan lain adalah menjual perusahaan kepada karyawan atau orang luar. Pertimbangan pokok dan ini adalah finansial yang memerlukan penggantian akuntan dan/atau pengacara. Perlu bagi wirausahawan untuk menentukan nilai usaha. Nilai ini akan tergantung pada laktor-faktor seperti aktiva, pendapatan dimasa depan, dan kemauan baik dalam merundingkan penjualan usaha. Wirausahawan juga membutuhkan bantuan tidak hanya menetapkan nilai yang wajar tetapi juga menentukan rencana pembayaran yang paling tepat.

#### **4. Mempertahankan dan Membuka Wirausaha Baru**

##### **a. Mempertahankan Operasi Wirausaha**

Setiap wirausahawan yang memulai usaha hendaknya memperhatikan kesalahan dari orang lain, sebagaimana halnya dengan proses belajar. Terdapat persyaratan tertentu yang bisa membantu mempertahankan operasi usaha baru dan mengurangi resiko kegagalan. Kita tidak pernah bisa menjamin keberhasilan tetapi kita bisa belajar bagaimana menghindari kegagalan.

Faktor-faktor penting yang bisa mengurangi resiko kegagalan bisnis adalah sebagai berikut:

- a. Menghindari optimisme yang berlebih-lebihan ketika bisnis menunjukkan keberhasilannya.
- b. Senantiasa membuat rencana-rencana pemasaran yang baik dengan tujuan yang jelas.
- c. Membuat proyeksi arus kas yang baik dan menghindari kapitalisasi.
- d. Selalu berada didepan dalam pasar.
- e. Mengidentifikasi hal-hal yang perlu ditekankan yang mungkin bisa menyebabkan perusahaan berada

dalam bahaya. (Wiratmo, Masyur. 2001: 86)

Dengan demikian, maka wirausahawan hendaknya peka terhadap tiap-tiap faktor tersebut, tanpa memandang ukuran atau tipe bisnis yang dilakukan.

Banyak wirausahawan yang terlalu percaya diri pada kemampuan mereka, yang memang diperlukan agar berhasil dalam usaha dan bidang mereka. Akan tetapi, terdapat optimisme yang berlebih-lebihan yang bisa membahayakan usaha ventura mereka. Terlalu optimis sering menjadikan wirausahawan ceroboh dalam menangani bisnis dan sering kehilangan tanda-tanda penting bahwa bisnis perlu mendapatkan bantuan.

Pembuatan rencana pemasaran selama periode waktu 12 bulan adalah penting bagi wirausahawan. Proyeksi arus kas juga merupakan pertimbangan penting bagi wirausahawan. Arus kas adalah masalah serius dalam setiap kasus kepailitan. Didalam membuat proyeksi arus kas, wirausahawan perlu mendapatkan bantuan dari akuntan, pengacara, atau badan pemerintah.

Banyak wirausahawan menghidari pengumpulan informasi yang memadai mengenai pasar. Informasi adalah asset penting bagi wirausahawan, khususnya mengenai potensi pasar masa depan dan peramalan pasar yang bisa langsung dicapai. Wirausahawan akan sering mencoba menduga apa yang terjadi dipasar dan mengabaikan perubahan pasar. Hal ini bisa menimbulkan masalah, terutama jika pesaing bereaksi positif pada perubahan pasar.

Dalam tahap awal usaha ventura, perlu bagi wirausahawan untuk mengetahui hal-hal yang bisa menimbulkan masalah, yaitu hal-hal pada saat mana usaha ventura berubah ukuran perusahaannya, memerlukan strategi baru untuk bertahan hidup. Kenaikan penjualan awal yang cepat bisa ditafsirkan salah sehingga usaha ventura berusaha meningkatkan kapasitas pabrik, menandatangani kontrak barn dengan pemasok, atau meningkatkan persediaan, yang menyebabkan penurunan majjin dan kelebihan likuiditas. Untuk mengimbangi hal

ini, harga dinaikkan dan kualitas diperlemah, yang mengakibatkan penjualan yang rendah. Hal ini menjadi lingkaran tak berujung yang pada akhirnya menyebabkan kepailitan.

Hal-hal yang menimbulkan masalah bisa diidentifikasi berdasarkan pada volume penjualan. Misalnya, bisa dinungkinkan mengetahui penjualan sebesar 100 juta, 200 juta, 300 juta rupiah mungkin menandai keputusan penting dari segi investasi modal dan pengeluaran operasional seperti penarikan tenaga kerja baru. Wirausahawan harus mengetahui bahan tingkat penjualan pada investasi modal dan pengeluaran operasional.

#### **b. Memulai Usaha dari Awal Kembali**

Kepailitatan dan likuidasi bukanlah akhir dari segala-galanya bagi wirausahawan. Sejarah menunjukkan banyak wirausahawan yang mengalami kegagalan berkali-kali sebelum akhirnya berhasil.

Sesuai dengan karakteristik wirausahawan, kita tahu bahwa kemungkinan besar para wirausahawan akan memulai lagi usahanya bahkan sesudah mengalami kegagalan. Para wirausahawan akan belajar dari kesalahan-kesalahan yang di lakukannya, sehingga investor bisa melihat hal yang menguntungkan pada orang-orang yang sebelumnya telah gagal, karena mereka menganggap dia tidak akan melakukan kesalahan yang sama lagi.

Wirausahawan yang belajar dari kesalahan cenderung mempunyai pemahaman dan penilaian yang baik tentang (1) kebutuhan bagi penelitian pasar, (2) kapitalisasi awal yang lebih besar, (3) ketrampilan usaha yang lebih besar. Akan tetapi tidak semua wirausahawan belajar tentang perlunya ketrampilan bisnis yang lebih besar karena banyak dari wirausahawan yang tidak belajar dari pengalaman masa lalu dan cenderung untuk mengalami kegagalan sekali lagi. (Wiratmo, Masyur. 2001: 89)

Akan tetapi, kegagalan bisnis tidak selalu merupakan cacat ketika tiba waktunya mencari modal ventura. Pengalaman masa lalu akan mengungkapkan selama melakukan usaha pemula berikutnya, tetapi

dengan penjelasan hati-hati tentang mengapa terjadi kegagalan dan bagaimana hal tersebut akan dicegah dimasa depan, kepercayaan akan bisa dipulihkan.

### **C. Pengembangan Organisasi Kewirausahaan**

Pengembangan kewirausahaan menduduki peran yang sangat strategis dan makin signifikan. Kita harus mendorong dan mengembangkan kemampuan wirausaha, memanfaatkan peluang bisnis dalam dinamika persaingan global. Wirausaha tidak cocok bagi orang yang penakut, orang yang suka bermalas-malasan, atau bagi orang yang menyukai kenikmatan dari keterkenalan. Wirausaha adalah untuk orang yang berani mengambil risiko (*Risk taker*), pelaku (*doers*), pembuat produk (*makers of things*), jujur dan amanah. Wirausaha adalah orang yang mempunyai visi dan mampu menciptakan sesuatu untuk memanfaatkan peluang yang ada. Pengembangan kewirausahaan sebagai benang merah peningkatan dan perluasan kegiatan ekonomi masyarakat. bahwa syarat negara maju, jumlah wirausaha minimal 2% dari total populasi. Jumlah wirausaha kita < 2% (700.000), dibutuhkan sedikitnya 4 juta wirausaha. Pemerintah menetapkan telah fokus prioritas pengembangan kewirausahaan di Indonesia yaitu: 1) Peningkatan kapasitas kewirausahaan (pelatihan, Workshop, sosialisasi, inkubasi, pemagangan, kolaborasi, kemitraan); 2) Perluasan akses pembiayaan (KUR), modal ventura, keuangan syariah, dana bergulir, pembiayaan ekspor; 3) Perluasan akses pasar (pembangunan pasar dan pertokoan, promosi penggunaan produk dalam negeri, pembelian pemerintah; 4) Penyederhanaan regulasi dan kemudahan birokrasi; 5) Tantangan utama yang dihadapi oleh Bangsa Indonesia adalah terus meningkatnya jumlah pengangguran intelektual (terdidik). (Arif Barata Sakti dan Andjar Prasetyo, 2018: 55).

#### **1. Pengembangan dan Perubahan Organisasi Kewirausahaan**

Setiap Organisasi senantiasa memerlukan upaya pembaharuan dan penyempurnaan untuk menghadapi

situasi yang terus berubah sepanjang waktu. Proses untuk mempersiapkan dan menjembatani perubahan itu dikenal dengan istilah pengembangan organisasi. Seluruh pembahasan dalam kajian ini bertitik tolak dari konsep pengembangan organisasi ini dan bagaimana ia hendaknya diterapkan dalam organisasi pemerintah.

Menurut Warren G. Bennis (Adam Indra Wijaya 1989:3), mengemukakan bahwa pengembangan organisasi merupakan konsekuensi logis dari tuntutan perubahan dan juga tuntutan masyarakat yang selalu berubah dan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang baru serta perputaran yang sangat cepat dari perubahan itu sendiri.

Sementara itu, Miftah Thoha (1991:2) mengemukakan bahwa dari perspektif organisasi, pembinaan organisasi berkaitan dalam membantu organisasi menjadi sehat, berlanjut kehidupannya dan lebih mencapai efisiensi kerja dalam situasi dunia yang selalu berubah dan berganti. Organisasi senantiasa menatap setiap hari perubahan dan pergantian yang sangat cepat dalam lingkungannya. Perubahan politik, ilmu pengetahuan, teknologi, ekonomi, kebudayaan dan lain-lain perubahan setiap hari dirasakan dan dihadapi oleh organisasi.

Selanjutnya Sofyan Effendi (1989:28), mengemukakan bahwa upaya penyempurnaan (reformasi) administrasi pemerintahan harus komprehensif yang meliputi aspek-aspek struktur, orientasi dan lingkungan. Perubahan diarahkan dari struktur organisasi pemerintahan yang tradisional yang ditandai dengan jenjang organisasi yang tinggi dan tingkat otoritas yang tidak jelas dan kaku ke arah struktur organisasi yang organis adaptif, yaitu suatu bentuk organisasi yang tidak terlalu kaku jenjang hirarkinya lebih bersifat kelompok kerja yang mudah berubah sesuai yang dikehendakinya serta lebih mampu menggerakkan partisipasi masyarakat.

Berikutnya pendapat lain, Moh. Agus Tutus (1998:2) mengatakan bahwa pembinaan organisasi merupakan tugas paling penting dari seorang manajer publik sebab di dalamnya terkandung unsur peningkatan kualitas sumber daya manusia. "Sumber daya manusia ini menunjang organisasi dengan karya, bakat, kreativitas dan dorongan. Batapapun sempurnanya aspek teknologi tanpa aspek manusia sulit kiranya tujuan organisasi dapat



dicapai ", karena kemajuan teknologi dewasa ini sangat berpengaruh atas pola berpikir masyarakat.

Dari pendapat para ahli di atas, terlihat bahwa pengembangan organisasi merupakan usaha berencana untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna. Dalam hal ini tentu saja perubahan diselenggarakan untuk meningkatkan individu dan kelompok-kelompok bergerak menuju prestasi yang lebih efektif. Pengembangan organisasi merupakan usaha yang diarahkan untuk kemajuan organisasi atau merupakan sub bagian utama dari bagian organisasi. Usaha ini terutama diarahkan pada pembaharuan sikap dan semangat pengabdian dan pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat serta meningkatkan kemampuan aparatur pemerintah mencakup penyempurnaan dalam bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, pengawasan dan penertiban serta kepegawaian, baik di tingkat pusat maupun daerah. Usaha-usaha ini terutama ditujukan pada peningkatan daya guna dalam merencanakan dan melaksanakan berbagai kebijaksanaan, program, proyek dan kegiatan-kegiatan pemerintahan umum dan pembangunan sehingga aparatur pemerintah dapat melaksanakan tugas-tugas pembangunan dan memberi pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya.

Oleh karena itu diperlukan perubahan orientasi aparatur pemerintah dari mempertahankan keteraturan dan ketertiban kearah yang lebih berorientasi pembangunan. Sementara orientasi aparatur pemerintah tidak akan berhasil kalau lingkungan yang ada tetap mempertahankan struktur yang kaku, prosedur dan proses yang kurang fleksibel dan mempertahankan status quo. Lingkungan yang diharapkan adalah lingkungan yang mampu merangsang kepastian aparatur pemerintah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pembangunan.

Untuk itu perlu dikembangkan gaya kepemimpinan yang baik. Menurut Sugiyono (1992:85), gaya kepemimpinan yang baik tergantung pada situasinya. Pada saat menjelaskan tugastugas kelompok, maka ia harus bergaya direktif. Pada saat menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat anggotanya, maka ia harus bergaya suportif. Pada saat ia harus merumuskan tujuan kelompok, maka ia harus bergaya partisipatif.

Dari uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan ada tiga sasaran dari pengembangan organisasi, yaitu: merubah sikap atau nilai, memodifikasi perilaku dan menimbulkan perubahan dalam struktur dan kebijakan. Berdasarkan



uraian di atas, maka pengertian pengembangan organisasi adalah suatu usaha keseluruhan yang berencana dalam proses organisasi. Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam suatu lembaga/ organisasi.

## 2. Tujuan Pengembangan Organisasi

Dalam hidup manusia akan memperoleh kebahagiaan jika di dasarkan pada keselarasan dan keseimbangan hidup pribadi, dalam hubungan dengan masyarakat, bangsa, alam maupun dengan Tuhannya. Dengan demikian kekuatan manusia itu tidak hanya terletak pada fisiknya semata, juga kemampuan untuk bekerjasama dengan sesama manusia lainnya.

Untuk mencapai tujuan bersama, manusia butuh untuk bersama yang lain, berkelompok dalam rangka bekerjasama menggapai tujuan yang disepakati. Betapa pentingnya mengorganisir banyak orang yang lebih dari dua, yang tentunya pula dalam satu pandangan dan tujuan untuk berbagi peran dan penghasilan. Misalnya pekerjaan itu adalah membuat bangunan maka tidak semua orang sama-sama mengggergaji kayu, atau sama-sama mengaduk semen, namun harus ada yang bertugas sebagai arsitek, tukang, kuli dan lain-lain. Dari sini timbul permasalahan yang harus dijawab, apakah hanya dengan kemampuan mengorganisir kita bisa mengembangkan organisasi menjadi lembaga profitable? Atau apakah hanya dengan modal besar kita akan bisa menjadi survive?

Secara sederhana organisasi dapat diberi pengertian sebagai suatu system yang saling berpengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerjasama dalam mencapai tujuan bersama. Lengkapnya dapat dinyatakan sebagai suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut pola tertentu, sehingga setiap anggotanya memiliki fungsi dan tugas masing-masing, utamanya lagi kesatuan tersebut mempunyai batas-batas yang jelas sehingga dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya (Lubis dan Martin,1989).

Tujuan organisasi adalah target kearah mana sistem manajemen terbuka diarahkan. Input, proses, dan

output organisasi semuanya ada untuk mencapai tujuan organisasi. Jika dikembangkan dengan tepat, tujuan organisasi menemukan maksud dari organisasi; yaitu, tujuan wajar yang mengalir dari maksud organisasi. Jika sebuah organisasi mencapai tujuannya, organisasi tersebut secara serentak mencapai maksudnya dan karenanya membenarkan alasan bagi keberadaannya.

Pada prinsipnya tujuan organisasi adalah efektifitas. Efektivitas pada dasarnya mengacu pada sebuah keberhasilan atau pencapaian tujuan. Efektivitas merupakan salah satu dimensi dari produktivitas, yaitu mengarah kepada pencapaian untuk kerja yang maksimal, yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu.

Sedangkan pengertian efektivitas menurut Schemerhon John R. Jr. (1986:35) adalah sebagai berikut : “Efektivitas adalah pencapaian target output yang diukur dengan cara membandingkan output anggaran atau seharusnya (OA) dengan output realisasi atau sesungguhnya (OS), jika  $(OS) > (OA)$  disebut efektif ”.

Adapun pengertian efektivitas menurut Prasetyo Budi Saksone (1984) adalah: “Efektivitas adalah seberapa besar tingkat kelekatan output yang dicapai dengan output yang diharapkan dari sejumlah input”.

Dari pengertian-pengertian efektivitas tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas,kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Berdasarkan hal tersebut maka untuk mencari tingkat efektivitas dapat digunakan rumus sebagai berikut: Efektivitas =  $\text{Output Aktual} / \text{Output Target} \geq 1$

- a. Jika output aktual berbanding output yang ditargetkan lebih besar atau sama dengan 1 (satu), maka akan tercapai efektivitas.
- b. Jika output aktual berbanding output yang ditargetkan kurang daripada 1 (satu), maka efektivitas tidak tercapai.

Steers (1985:87) mengemukakan bahwa: “Efektivitas adalah jangkauan usaha suatu program sebagai

suatu sistem dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan dan sarannya tanpa melumpuhkan cara dan sumber daya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya”.

Adapun Martoyo (1998:4) memberikan definisi sebagai berikut: “Efektivitas dapat pula diartikan sebagai suatu kondisi atau keadaan, dimana dalam memilih tujuan yang hendak dicapai dan sarana yang digunakan, serta kemampuan yang dimiliki adalah tepat, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan”.

Pengertian efektivitas secara umum menunjukkan sampai seberapa jauh tercapainya suatu tujuan yang terlebih dahulu ditentukan. Hal tersebut sesuai dengan pengertian efektivitas menurut Hidayat (1986) yang menjelaskan bahwa: “Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya”.

Unsur yang penting dalam konsep efektivitas adalah; yang pertama adalah pencapaian tujuan yang sesuai dengan apa yang telah disepakati secara maksimal, tujuan merupakan harapan yang dicita-citakan atau suatu kondisi tertentu yang ingin dicapai oleh serangkaian proses. Emitai Etzioni (1982:54) mengemukakan bahwa “Efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran.” Adapun Komaruddin (1994:294) juga mengungkapkan bahwa “Efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.”

Dari beberapa literatur ilmiah mengemukakan bahwa efektivitas merupakan pencaian tujuan secara tepat atau memilih tujuan-tujuan yang tepat dari serangkaian alternative atau pilihan cara dan menentukan pilihan dari beberapa pilihan lainnya. Efektivitas juga bisa diartikan sebagai pengukuran keberhasilan dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Sebagai contoh jika sebuah tugas dapat selesai dengan

pemilihan cara-cara yang sudah ditentukan, maka cara tersebut adalah benar atau efektif.

**a. Tujuan Pengembangan organisasi;**

Tujuan umum dari pengembangan organisasi adalah untuk menerapkan inovasi baru, yang belum didayagunakan di lingkungan sebuah organisasi, sebagai perubahan dan pengembangan yang dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam mewujudkan eksistensinya sebagai organisasi yang semakin sehat/baik dari kondisi sebelumnya.

**b. Tujuan khusus**

Tujuan khusus dari pengembangan organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Mengubah dan mengembangkan perspektif organisasi, melalui usaha memperluas wawasan SDM.
- 2) Meningkatkan kemampuan mengadaptasi perubahan teknologi
- 3) Peningkatan ketrampilan/keahlian dan pengetahuan

**c. Tujuan Organisasi Bisnis**

Organisasi mempunyai keberadaan dengan berbagai maksud dan karenanya mempunyai berbagai tipe-tipe organisasi. Rumah sakit, misalnya, mempunyai maksud utama menyediakan bantuan medis yang berkualitas tinggi kepada masyarakat. Karena itu, tujuan utama dari organisasi tersebut adalah menyediakan bantuan tersebut. Dalam konteks ini dibicarakan tentang tujuan organisasi kewirausahaan atau organisasi bisnis. Maksud utama didirikannya organisasi bisnis adalah mendapatkan keuntungan. Karena itu tujuan utama dari organisasi tersebut dipusatkan pada perolehan laba.

Tujuan organisasi bisnis bisa diringkas sebagai berikut:

- 1) Keuntungan adalah kekuatan motivasi bagi wirausahawan.
- 2) Pelayanan pada pelanggan dengan penyediaan nilai ekonomi yang dibutuhkan (barang dan jasa) membenarkan keberadaan dari organisasi bisnis.

3) Tanggung jawab sosial bagi wirausahawan sesuai dengan kode etik dan moral yang dibuat oleh masyarakat dimana industri tersebut bertempat.

Arti penting tujuan organisasi bisnis, bahwa tujuan organisasi memberi wirausahawan dan anggota organisasi garis pedoman bagi tindakan-tindakan pada bidang seperti:

- 1) Pembuatan keputusan
- 2) Efisiensi organisasi
- 3) Konsistensi organisasi
- 4) Evaluasi kinerja.

Tujuan organisasi adalah garis pedoman atau kriteria yang hendaknya digunakan sebagai dasar evaluasi. Individu yang menyumbang paling besar didalam mencapai tujuan organisasi haruslah dipandang sebagai paling produktif. Rekomendasi tertentu pada peningkatan produktivitas haruslah terdiri dari saran-saran pada apa yang bisadilakukan oleh individu untuk lebih membantu organisasi kearah pencapaian tujuan.

#### **a. Tipe Tujuan Organisasi**

Tujuan organisasi bisa dibagi menjadi dua ketegori: tujuan organisasi dan tujuan individu.

##### **1) Tujuan Organisaional**

Tujuan organisasi adalah target resmi dan organisasi dan ditetapkan untuk membantu organisasi mencapai maksudnya. Target tersebut berhubungan denganbiclang seperti efisiensi organisasi, produktivitas yang tinggi dan maksimisasi keuntungan.

##### **2) Tujuan Individu**

Tujuan individu adalah tujuan pribadi yang ingin dicapai oleh tiap anggota organisasi sebagai hasil aktivitasnya dalam organisasi. Tujuan tersebut termasuk gaji yang tinggi, pertumbuhan dan perkembangan pribadi, pengakuan rekan seketja, dan pengakuan masyarakat.

## **b. Bidang-Bidang Tujuan Organisasi**

Peter F. Drucker, salah satu dan penulis manajemen berpengaruh dewasa ini, menyatakan bahwa kelangsungan hidup dari sistem manajemen mungkin akan terancam jika wirausahawan hanya menekankan pada tujuan perolehan laba saja. Penekanan pada tujuan tunggal tersebut akan mendorong wirausahawan untuk mengambil keputusan yang hanya menghasilkan uang saja dengan sedikit mempertimbangkan bagaimana keuntungan akan diperoleh dimasa mendatang.

### **a) Menetapkan Tujuan Usaha**

Delapan bidang kunci yang dikemukakan Drucker untuk menetapkan tujuan sistem manajemen adalah:

- (1) Kedudukan pasar
- (2) Inovasi
- (3) Produktivitas
- (4) Sumber daya fisik dan finansial
- (5) Perolehan laba
- (6) Kinerja dan Perkembangan manajer
- (7) Kinerja dan sikap karyawan
- (8) Tanggung jawab kemasyarakatan

Menurut Drucker, karena lima bidang tujuan pertama berhubungan dengan karakteristik operasi perusahaan nyata, non personal (impersonal), sebagian besar manajer tidak akan mempertentangkan pendisainan bidang tersebut sebagai bidang kunci. Akan tetapi, rancangan tiga bidang terakhir sebagai bidang kunci akan menimbulkan beberapa penentangan manajerial karena bidang tersebut lebih pribadi dan subyektif. Tanpa melihat penentangan potensial, sebuah organisasi seharusnya mempunyai tujuan pada semua delapan bidang untuk memaksimalkan kemungkinan berhasil.

### **b) Bekerja Dengan Tujuan Organisasi**

Tujuan yang sesuai dengan keberhasilan organisasi. Umumnya sebuah organisasi harus memiliki:

- (1) Tujuan jangka pendek (target yang harus dicapai dalam satu tahun atau kurang)
- (2) Tujuan jangka menengah (target yang harus dicapai dalam satu sampai lima tahun),
- (3) Tujuan jangka panjang (target waktu yang harus dicapai dalam lima sampai tujuh tahun).

Perlunya penentuan tujuan organisasi yang sesuai lebih dahulu mendorong timbulnya apa yang dinamakan prinsip tujuan yaitu bahwa sebelum manajemen memulai maka, tindakan, tujuan organisasi haruslah ditentukan dan dimengerti, serta dinyatakan dengan jelas.

### **c) Penentuan Tujuan Organisasi**

Tiga langkah yang harus diambil manajemen untuk mengembangkan perangkat kerja tujuan organisasi adalah: (a) menentukan keberadaan suatu kecenderungan lingkungan yang bisa mempengaruhi operasi organisasi; (b) mengembangkan suatu perangkat tujuan bagi organisasi secara keseluruhan; dan (c) mengembangkan hirarki tujuan organisasi. Ketiga langkah tersebut sangat berbubutmgan dan biasanya menuntut masukan dari orang-orang pada tingkat dan bagian operasional yang berbeda dalam organisasi.

### **d) Pengembangan Hirarki Tujuan**

Dalam prakteknya, tujuan organisasi harus dipecah menjadi sub tujuan-sub tujuan sehingga individu dalam tingkatan dan bagian organisasi yang berbeda tahu apa yang harus mereka lakukan untuk membantu pencapaian tujuan otganisasi keseluruhan. Tujuan organisasi dicapai sesudah sub tujuan tercapai.

Tujuan organisasi keseluruhan dan sub tujuan-sub tujuan dibebankan pada berbagai orang-orang atau unit dan organisasi dinamakan sebagai hirarki tujuan.

Suboptimalisasi ada ketika sub tujuan-sub tujuan mengalami konflik atau tidak secara langsung ditujukan pada pencapaian tujuan organisasi. Suboptimalisasi bisa terjadi pada jenis perusahaan ini antara sub tujuan pertama bagi departemen keuangan dan akuntansi dan sub tujuan bagi penyelia Wirausahawan bisa berusaha meminimisasi suboptimalisasi dengan (a) pengembangan pengertian mendalam tentang bagaimana berbagai bagian dan organisasi

berhubungan satu dengan lainnya dan (b) meyakinkan bahwa, sub tujuan sepenuhnya mencerminkan hubungan tersebut.

### **e) Garis Pedoman Penetapan Tujuan Berkualitas**

Seperti halnya dengan kondisi yang dikembangkan oleh kemanusiaan, kualitas pernyataan tujuan bisa berbeda secara drastis.

Wirausahawan bisa meningkatkan kualitas tujuan mereka dengan mengikuti beberapa tujuan umum:

- (1) Wirausahawan harus membiarkan orang-orang yang bertanggung jawab mencapai tujuan mempunyai suara untuk menetapkannya
- (2) Wirausahawan harus menyatakan tujuan sespesifik mungkin
- (3) Wirausahawan harus menghubungkan tujuan dengan tindakan tertentu jika perlu
- (4) Wirausahawan harus mengemukakan tujuan yang diinginkan
- (5) Wirausahawan hendaknya menspesifikasi ketika tujuan diharapkan tercapai
- (6) Wirausahawan hendaknya menetapkan tujuan cukup tinggi sehingga karyawan akan bekerja keras untuk memenuhinya, tetapi tidak terlalu tinggi sehingga karyawan akan menyerah didalam memenuhinya
- (7) Wirausahawan harus menetapkan tujuan hanya dalam hubungannya dengan tujuan organisasi lainnya
- (8) Wirausahawan hendaknya menyatakan tujuan dengan jelas dan sederhana.

### **f) Garis Pedoman dalam Pembuatan Tujuan Operasional**

Tujuan harus dinyatakan dari segi operasional. Yaitu, jika organisasi mempunyai tujuan operasional, wirausahawan harus mampu memberitahukannya apakah tujuan tercapai dengan membandingkan hasil nyata dengan pernyataan tujuan.

#### **1) Pencapaian Tujuan**



Pencapaian tujuan adalah sasaran nyata dan semua wirausahawan. Akan tetapi, wirausahawan dengan cepat menyadari bahwa gerak organisasi kearah pencapaian tujuan membutuhkan dilakukannya tindakan atau alat yang sesuai dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Proses ini dinamakan analisa alat-tujuan.

Wirausahawan yang efektif menyadari arti penting tidak hanya penentuan tujuan organisasi, tetapi dengan jelas menguraikan dengan mana tujuan tersebut bisa dicapai. Mereka tahun alat analisa ini penting untuk rmemberi pedoman aktivitas mereka sendiri maupun aktivitas bawahan mereka. Semakin baik tiap orang dalam organisasi mengerti alat dimana tujuan bisa dicapai, semakin besar kemungkinan tujuan akan tercapai.

## **2) Bagaimana Memanfaatkan Tujuan**

Tujuan organisasi mengalir dari maksud organisasi dan mencerminkan lingkungan organisasi. Wirausahawan hendaknya memiliki pengertian tegas pengaruh yang membentuk tujuan organisasi karenakefika pengaruh tersebut berubah, tujuan itu sendiri berubah. Tujuan bukannya tidak bisa diubah arahnya. Pada kenyataannya, tanggung jawab manajerial yang berarti adalah untuk membantu organisasi mengubah tujuan ketika tujuan berubah.

## **3. Perubahan Organisasi**

"Perubahan suatu organisasi" adalah proses modifikasi organisasi yang ada. Tujuan dari modifikasi organisasi adalah untuk meningkatkan efektivitas organisasi; yaitu, sejauh mana suatu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Modifikasi tersebut bisa melibatkan segmen organisasi yang sebenarnya dan biasanya termasuk perubahan lini wewenang organisasi, tingkatan tanggung-jawab yang dipegang oleh berbagai anggota organisasi, dan lini komunikasi organisasi yang sudah mapan.

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.

Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta



perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2003). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Sobirin (2005) menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat keras organisasi (hard system tools) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem serta (2) Perubahan perangkat lunak organisasi (soft system tools) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan.

Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel. Pertimbangannya, dengan diterapkannya modernisasi administrasi perpajakan, akan terjadi perubahan organisasi dan perubahan itu sendiri tidak akan berhasil jika ada hambatan yang datang dari manusia yang terlibat di dalamnya. Demikian juga halnya jika kebiasaan manusia dan budaya organisasinya tidak diubah, perubahan organisasi tidak akan berhasil.

Sebagian besar wirausahawan menyetujui bahwa jika suatu organisasi ingin mencapai keberhasilan, organisasi tersebut harus berubah secara terus menerus didalam merespon perkembangan yang penting, seperti perubahan kebutuhan pelanggan, terobosan teknologi, dan peraturan pemerintah yang ban!.

### **a. Faktor-faktor yang Perlu Dipertimbangkan dalam Melakukan Perubahan Organisasi**

Bagaimana wirausahawan berhubungan dengan faktor-faktor pokok yang perlu dipertimbangkan didalam melakukan perubahan organisasi menentukan seberapa jauh keberhasilan perubahan organisasi akan tercapai. Faktor-faktor pokok tersebut adalah (1) agen-agen perubahan, (2) penentuan apa yang sebaiknya dirubah, (3) evaluasi perubahan, (4) individu-individu yang dipengaruhi oleh perubahan, dan (5) tipe perubahan yang dibuat.

### **b. Agen Perubahan**

Mungkin faktor terpenting yang perlu dipertimbangkan oleh wirausahawan ketika melakukan perubahan organisasia dalam menentukan siapa yang akan menjadi agen perubahan. Istilah agen perubahan menunjuk pada setiap orang yang berada didalam dan diluar organisasi yang mungkin mempengaruhi perubahan. Agen perubahan mungkin adalah wirausahawan dalam organisasi itu sendiri atau kemungkinan konsultan dari luar yang disewa karena keahlian khusus yang diminatinya dalam bidang tertentu. Walaupun pada kenyataannya agen perubahan mungkin bukan seorang wirausahawan, istilah wirausahawan dan agen perubahan digunakan secara sinonim pada bab ini.

Usaha-usaha pembangunan suatu masyarakat selalu ditandai oleh adanya sejumlah orang yang memelopori, menggerakkan, dan menyebarkan proses perubahan tersebut. Mereka adalah orang-orang yang disebut sebagai agen perubahan. Nama yang diberikan sesuai dengan misi yang ingin dibawa, yakni membuat suatu perubahan yang berarti bagi sekelompok orang.

Menurut Soerjono Soekanto menyatakan, pihak-pihak yang menghendaki perubahan dinamakan *agent of change*, yaitu seseorang atau sekelompok orang yang mendapat kepercayaan sebagai pemimpin satu atau lebih lembaga-lembaga kemasyarakatan. (Soekanto, 1992:273) . Dalam rumusan Havelock (1973), agen perubahan adalah orang yang membantu terlaksananya perubahan sosial atau suatu inovasi berencana.(dalam Nasution, 1990:37) Pengenalan dan kemudian penerapan hal-hal, gagasan-gagasan, dan ide-ide baru tersebut yang dikenal dengan sebagai inovasi, dilakukan dengan harapan agar kehidupan masyarakat yang bersangkutan akan mengalami kemajuan. Agen perubahan juga selalu menanamkan sikap optimis demi terciptanya perubahan yang diharapkan tadi. Segala sesuatu

tidak akan dengan mudahnya dirubah tanpa adanya sikap optimis dan kepercayaan terhadap diri sendiri bahwa dapat melakukan perubahan tersebut. Agen perubahan memimpin masyarakat dalam mengubah sistem sosial. Dalam melaksanakannya, agen perubahan langsung tersangkut dalam tekanan-tekanan untuk mengadakan perubahan. Bahkan mungkin menyiapkan pula perubahan-perubahan pada lembaga-lembaga kemasyarakatan lainnya. Cara-cara mempengaruhi masyarakat dengan sistem yang teratur dan direncanakan terlebih dahulu dinamakan rekayasa sosial (social engineering) atau sering pula dinamakan perencanaan sosial (social planning) (Soekanto, 1992:273).

Suatu usaha perubahan sosial yang berencana tentu ada yang memprakarsainya. Prakarsa itu dimulai sejak menyusun rencana, hingga memelopori pelaksanaannya. Beberapa ketrampilan khusus perlu dimiliki agar menjadi agen perubahan yang berhasil. Ketrampilan yang paling sering dibahas adalah termasuk kemampuan untuk (1) menentukan bagaimana perubahan hendaknya dibuat, (2) memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan perubahan, dan (3) menggunakan alat ilmu perilaku untuk mempengaruhi orang-orang dengan semestinya selama perubahan. Mungkin ketrampilan yang paling ditekankan agar bisa menjadi agen perubahan yang berhasil adalah memutuskan seberapa banyak perubahan yang bisa ditolerir oleh anggota organisasi. Seperti yang ditunjukkan pada kutipan berikut ini, terlalu banyak perubahan bisa sangat mengganggu bagi orang-orang:

Secara keseluruhan, wirausahawan hendaknya memilih agen perubahan yang memiliki keahlian dalam bidang-bidang yang dikemukakan oleh ketrampilan khusus yang disinggung dalam paragraf terdahulu. Perubahan yang secara potensial bermanfaat bagi organisasi mungkin tidak akan menghasilkan keuntungan jika orang yang salah diberikan tugas untuk membuat perubahan.

### **c. Penentuan Apa yang Hendaknya Diubah**

Faktor pokok lainnya yang hendaknya dipertimbangkan oleh wirausahawan adalah apa tepatnya yang hendak diubah dalam organisasi. Pada umumnya, wirausahawan hendaknya membuat perubahan-perubahan yang meningkatkan efektivitas organisasi.

Efektivitas menurut Hidayat (1986) yang menjelaskan bahwa: “Efektivitas adalah suatu ukuran yang

menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya”.

Sedangkan pengertian efektivitas menurut Schemerhon John R. Jr. (1986:35) adalah sebagai berikut : “Efektivitas adalah pencapaian target output yang diukur dengan cara membandingkan output anggaran atau seharusnya (OA) dengan output realisasi atau sesungguhnya (OS), jika  $(OS) > (OA)$  disebut efektif ”.

Adapun pengertian efektivitas menurut Prasetyo Budi Saksono (1984) adalah : “Efektivitas adalah seberapa besar tingkat kelekatan output yang dicapai dengan output yang diharapkan dari sejumlah input”.

Efektivitas organisasi pada dasarnya merupakan basil dari akiivitas-aktivitas organisasi yang dipusatkan disekitar tiga kelas faktor utama:(1) orang-orang, (2) struktur, dan (3) teknologi. Faktor orang-orang didefinisikan sebagai sikap, ketrampilan kepemimpinan, ketrampilan komunikasi, dan karakterisitik lain dari sumberdaya manusia dalam organisasi. Pengendalian organisasi, seperti kebijaksanaan dan prosedur, merupakan faktor struktural, sementara faktor teknologi adalah suatu tipe peralatan atau proses-proses yang membantu anggota organisasi didalam melaksanakan tugasnya.

Untuk memaksimumkan efektivitas suatu organisasi, orang-orang yang tepat harus dilengkapi dengan struktur yang sesuai dan teknologi yang semestinya. Jack faktor orang-orang, faktor teknologi, dan faktor struktural bukanlah penentu independen dari efektivitas organisasi.

Untuk meningkatkan efektivitas organisasi maka wirausahawan harus meninyan kesesuaian hubungan diantara orang-orang, teknologi, dan struknw dalam organisasi Dua langkah yang umumnya digunakan oleh wirausahawan untuk membantu menentukan perubahan apa yang akan meningkatkan kesesuaian dari hubungan ini adalah dengan mengadakan (1) diagnosis organisasi internal dan (2) diagnosis organisasi eskternal.

#### **d. Diagnosis Organisasi internal**



Suatu diagnosis organisasi internal adalah suatu pemeriksaan semua faktor-faktor dalam organisasi yang berhubungan dengan efektivitas organisasi. Orang-orang, teknologi, dan struktur seperti yang dibahas sebelumnya, adalah fokus utama dari pemeriksaan ini. Hubungan diantara ketiga variabel tersebut dipelajari dalam usaha untuk menunjukkan dan mengimplementasikan perubahan yang akan membuat hubungan yang lebih sesuai bagi organisasi.

Pengumpulan informasi pada kesesuaian dari hubungan orang-orang-teknologi-struktur ini adalah kunci untuk mengadakan diagnosis internal. Dalam prakteknya, wirausahawan bisa menggunakan banyak strategi yang berbeda untuk mengumpulkan informasi ini. Contohnya, mereka bisa merancang dan mengadakan wawancara khusus dengan berbagai anggota organisasi. Tujuan dari wawancara ini akan menentukan bagaimana anggota organisasi meyakini hubungan struktur, orang-orang, teknologi dalam organisasi dan mengumpulkan saran-saran tentang bagaimana membuat hubungan ini dapat sesuai. Strategi lain yang mungkin digunakan oleh wirausahawan adalah menelaah berbagai tipe dari dokumen organisasi yang direkam. Bagan organisasi, deskripsi jabatan, kebijaksanaan, dan prosedur bisa memberikan kepada manajer informasi penting untuk menentukan bagaimana hubungan orang-orang- teknologi-struktur bisa diperbaiki. Strategi ketiga yang sering digunakan untuk mengumpulkan informasi ini adalah dengan meminta anggota organisasi untuk mengisi kuisioner yang dirancang khusus.

### **e. Diagnosis Organisasi Eksternal**

Suatu diagnosis organisasi eksternal adalah proses penelitian semua faktor dari luar yang berhubungan dengan efektivitas organisasi. Diagnosis eksternal pada dasarnya adalah suatu analisa lingkungan dimana organisasi berfungsi. Tujuan dari diagnosis eksternal adalah untuk menilai dampak potensial dari lingkungan organisasi pada efektifitas organisasi. Wirausahawan menggunakan penilaian ini ketika memutuskan bagaimana cara terbaik meningkatkan kesesuaian hubungan orang-orang, struktur, dan teknologi dalam organisasi.

Untuk suatu diagnosis eksternal, lingkungan biasanya dibagi kedalam dan dianalisa pada dua tingkatan yang

berbeda: (1) lingkungan operasional dan (2) lingkungan umum. Gambar 16-1. menggambarkan hubungan diantara lingkungan umum, lingkungan operasional dan organisasi. Lingkungan operasional biasanya merupakan masalah yang lebih mendesak bagi wirausahawan dan mengandung faktor-faktor seperti pelanggan, pemasok, pesaing, dan penanam modal organisasi. Organisasi mempunyai interaksi langsung dengan dan secara langsung dipengaruhi oleh faktor-faktor didalam lingkungan operasional.

#### **D. Model-Model Potensi Pengembangan Kewirausahaan Jasa Pendidikan**

##### **1. Penelitian Konsep Metodologi dan Model-model Pengembangan Pendidikan**

###### **a. Penelitian Pengembangan Pendidikan**

Para peneliti selama ini telah menggunakan sejumlah istilah dalam bidang pendidikan untuk menyebut yang dimaksudkan "*development research*" (penelitian pengembangan), antara lain: studi desain, eksperimen desain, riset desain, riset pengembangan, riset formatif, riset formatif, eksperimen formatif, evaluasi formatif, riset tindakan, dan riset teknik.

Telah banyak pula publikasi contoh pendekatan rancangan pengembangan perangkat pembelajaran yang berorientasi pada efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan pendidikan atau pelatihan. *Design-based research* sebagai "serangkaian pendekatan, dengan maksud menghasilkan teori-teori baru, artefak, dan praktik yang berdampak positif pada keberhasilan pembelajaran secara naturalistik" telah disebut pula istilahnya dalam berbagai cara, termasuk istilah "*development research*", "*design research*", dan "*design experiment*"/ penelitian pengembangan ", " penelitian desain ", dan " eksperimen desain ". Hal-hal yang telah dikemukakan ini sangat membingungkan.

Sekaitan dengan hal-hal ini, cukup logis kalau Akker (1999:13), mengemukakan bahwa: (1) para peneliti tersebut memiliki karakteristik umum, yaitu mereka memaknai pendidikan terutama sebagai "ilmu desain", yang menekankan orientasi pada masalah dan interdisipliner; (2) meskipun penelitian desain & pengembangan

mungkin akan berfungsi sebagai istilah yang lebih memadai untuk mewakili semua jenis penelitian yang dimaksud, kami memilih istilah "penelitian pengembangan sebagai istilah payung", karena lebih pendek dan juga karena kata desain dan pengembangan adalah sering digunakan secara bergantian.

### **b. Penelitian Pengembangan Pendidikan**

Untuk melakukan penelitian & pengembangan ini, peneliti dituntut harus mampu memilih dan mengkombinasikan berbagai metode penelitian yang relevan. Pada saat penelitian awal, mungkin peneliti akan menggunakan metode survey, studi kasus, kajian hasil penelitian sebelumnya, dan lain lain. Pada saat pengembanganpun dalam rangka uji coba, validasi, dan revisi diperlukan metode penelitian lain seperti survey, eksperimen dan lain-lain disamping evaluasi formatif seperti uji lapangan yang berulang-ulang (Brog & Gall, 1983:132), atau jenis evaluasi lain seperti *small group evaluation*, *expert review*, *focus group discussion*, dan lain-lain. Produk-produk yang dihasilkan melalui penelitian R&D dalam bidang pendidikan (dalam pengembangan inovasi pembelajaran) diharapkan dapat meningkatkan produktivitas pendidikan, yaitu lulusan yang jumlahnya banyak, berkualitas, dan relevan dengan kebutuhan. Sekaitan dengan hal ini, sekaligus diharapkan agar hasil penelitian dengan metode yang dilakukan untuk penyusunan disertasi Mahasiswa Program Doktor dapat berkontribusi untuk ilmiah (kontribusi teoritis) yang sama pentingnya dengan dapat juga berkontribusi untuk perbaikan produk (kontribusi praktis).

### **c. Penelitian Pendidikan kewirausahaan**

Terkait pendidikan kewirausahaan, perguruan tinggi memiliki tiga peranan penting, sebagaimana dijelaskan oleh Schulte dalam Fitriati (2012:109), sebagai berikut:

- 1) Sebagai fasilitator budaya kewirausahaan Perguruan tinggi dapat memotivasi, mendukung dan memfasilitasi semangat kewirausahaan sekaligus menyediakan lingkungan kewirausahaan kepada mahasiswa. Semua



fasilitas tersebut nantinya akan mampu menciptakan dan memelihara budaya kewirausahaan di kalangan mahasiswa.

- 2) Sebagai mediator ketrampilan kewirausahaan; Pengetahuan dan ketrampilan kewirausahaan yang dipelajari oleh mahasiswa di kelas harapannya dapat ditransfer, dipraktikkan dan dimodifikasi oleh mahasiswa dalam kehidupan mereka setelah lulus perguruan tinggi.
- 3) Sebagai lokomotif pengembangan usaha lokal; Perguruan tinggi dapat menginisiasi jaringan dengan pihak-pihak lain untuk mempercepat kemunculan usaha baru yang secara tidak langsung mampu membuka lowongan kerja.

## **2. Pelayanan Jasa Konsultasi Pendidikan**

### **a. Makna Konsultan Layanan Pendidikan**

Kata “konsultan” diartikan sebagai orang (ahli) yang bertugas memberikan petunjuk, atau nasehat dalam suatu kegiatan. Kata “Berkonsultasi” diartikan sebagai bertukar pikiran atau meminta pertimbangan dalam memutuskan sesuatu dan meminta nasehat. (Mu’awanah dkk, 2009:70). Konsultasi merupakan kegiatan berbagi pemahaman dan kepedulian antara konselor atau guru bimbingan dan konseling dengan guru mata pelajaran, orang tua, pimpinan satuan pendidikan, atau pihak lain yang relevan dalam upaya membangun kesamaan persepsi dan memperoleh dukungan yang diharapkan dalam memperlancar pelaksanaan program layanan bimbingan dan konseling. (Putra dkk, 2016: 53).

Layanan konsultasi merupakan proses dalam suasana kerja sama dan hubungan antar pribadi dengan tujuan memecahkan suatu masalah dalam lingkup profesional dari orang yang meminta konsultasi. Ada tiga unsur di dalam konsultasi, yaitu klien, orang yang minta konsultasi, dan konsultan.

## **b. Tujuan Konsultasi**

Secara umum layanan konsultasi bertujuan agar klien (siswa) dengan kemampuannya sendiri dapat menangani kondisi atau permasalahan yang dialami oleh pihak ketiga. Pihak ketiga adalah orang yang mempunyai hubungan baik dengan konsulti, sehingga permasalahan yang dialami oleh pihak ketiga setidaknya sebagian menjadi tanggung jawab konsulti. (Tohirin. 2011: 179).

Secara khusus tujuan layanan konsultasi adalah agar konsulti memiliki kemampuan diri yang berupa: wawasan, pemahaman, dan cara-cara bertindak yang terkait langsung dengan suasana atau permasalahan pihak ketiga. Dengan kemampuan diri yang dimiliki konsulti, ia akan melakukan sesuatu (menerapkan hasil-hasil konsultasi dengan konsultan), terhadap pihak ketiga proses konsultasi yang dilakukan oleh konsulti terhadap konselor dan proses pemberian bantuan oleh konsulti kepada pihak ketiga, bertujuan untuk mengentaskan masalah yang dialami oleh pihak ketiga. (Tohirin, 2011: 181). Intinya konsultasi bertujuan untuk memberikan solusi, saran dan nasehat yang diberikan oleh tenaga pendidik sekolah (konselor) dalam menganalisis berbagai masalah yang dihadapi oleh siswa-siswi di sekolah.

## **c. Proses Pelaksanaan layanan konsultasi**

Pelaksanaan layanan konsultasi menurut Tohirin (2011: 193), menempuh beberapa tahap kegiatan, yaitu:.

- 1) Pertama, perencanaan yang meliputi kegiatan: (a) mengidentifikasi konsulti, (b) mengatur pertemuan, (c) menetapkan fasilitas layanan, dan (d) menyiapkan kelengkapan administrasi.
- 2) Kedua, pelaksanaan yang mencakup kegiatan: (a) menerima konsulti, (b) menyelenggarakan penstrukturan konsultasi, (c) membahas masalah pihak ketiga yang dibawa oleh konsulti, (d) mendorong dan melatih konsulti untuk: (1) mampu menangani masalah yang dialami oleh pihak ketiga, (2) memanfaatkan sumber-sumber yang ada berkenaan dengan pembahasan masalah pihak ketiga, (e) membina komitmen konsulti

untuk menangani masalah pihak ketiga dengan bahasa dan cara-cara konseling, (f) melakukan penilaian segera.

- 3) Ketiga, evaluasi. Penilaian atau evaluasi layanan konsultasi mencakup tiga aspek atau tiga ranah, yaitu (a) pemahaman (*understanding*) yang diperoleh konsulti, (b) perasaan (*comfort*) yang berkembang pada diri konsulti, dan (c) kegiatan (*action*) apa yang akan ia laksanakan setelah proses konsultasi berakhir. Berkenaan dengan operasionalisasi layanan konsultasi, penilaian yang perlu dilakukan adalah penilaian jangka pendek yang fokusnya adalah bagaimana konsulti melaksanakan hasil konsultasi guna menangani masalah pihak ketiga. Dengan perkataan lain, penilaian di sini difokuskan pada bagaimana keterlaksanaan hasil konsultasi dalam rangka mengatasi masalah pihak ketiga.
- 4) Analisis hasil evaluasi. Pada tahap ini yang dilakukan adalah menafsirkan hasil evaluasi berkenaan dengan diri pihak ketiga dan konsulti sendiri;
- 5) Tindak lanjut. Pada tahap ini kegiatan yang dilakukan adalah melakukan konsultasi lanjutan dengan konsulti guna membicarakan hasil evaluasi serta menentukan arah dan kegiatan lebih lanjut.
- 6) Laporan yang meliputi kegiatan: (a) membicarakan dengan konsulti tentang laporan yang diperlukan oleh konsulti, (b) mendokumentasikan laporan pelayanan konsultasi.

Apa yang dilakukan oleh konsultan (konselor) dalam layanan KSI terhadap konsulti, searah dengan yang dilakukan oleh konselor dalam layanan konseling perorangan, yaitu terhadap penanganan masalah yang dialami pihak ketiga. Hal ini dilakukan, baik dalam ayanan konsulti maupun konseling perorangan dimaksudkan agar konsulti (dalam layanan KSI) atau klien (dalam layanan KP) benar-benar mandiri dan mampu mengendalikan diri demi kesuksesan peran konsulti terhadap pihak ketiga dengan lancar dan sukses. Untuk itu

konsultasi juga perlu mengendalikan diri untuk menghindari hal-hal yang tidak diperlukan terkait dengan pihak ketiga yang dimaksudkan itu atau juga pihak-pihak lain terkait. (Prayitno, 2017:170).

### **3. Penyelenggaraan Bimbingan Belajar dan Pendidikan Pelatihan**

#### **a. Bimbingan Belajar**

Bimbingan Belajar Secara etimologis, kata bimbingan merupakan terjemahan dari kata “*guidance*”, yang berarti menunjukkan, membimbing, menuntun, ataupun membantu. Kata bimbingan pertama kali dikemukakan dalam *Year's Book of Education* pada tahun 1955, dengan penjelasan sebagai berikut: Bimbingan adalah suatu proses yang membantu individu melalui usahanya sendiri untuk menemukan dan mengembangkan kemampuannya agar dapat memperoleh kebahagiaan pribadi dan kemanfaatan sosial. Sedangkan menurut Stoops dan Walquist, bimbingan belajar adalah proses yang terus-menerus dalam membantu perkembangan individu untuk mencapai kemampuannya secara maksimal dalam mengarahkan manfaat yang sebesar-besarnya baik pada dirinya maupun orang lain. Menurut A. J. Jones, (dalam Prayitno dan Erman 1994:93), bimbingan belajar merupakan suatu proses pemberian bantuan seseorang pada orang lain dalam menentukan pilihan dan pemecahan masalah dalam kehidupannya.

#### **b. Pendidikan Pelatihan Kinerja Pegawai**

##### **1) Makna Pendidikan Pelatihan**

Pendidikan adalah suatu proses, teknik, dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain melalui prosedur yang sistematis dan terorganisir yang berlangsung dalam jangka waktu yang relative lama. Sedangkan menurut pusat bahasa departemen pendidikan nasional, pendidikan adalah proses mengubah sikap dan tata cara seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan (Harsono, 2011:162). Hasibuan



yang dikutip dari Flippo (2002:69), pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh. Ruky dalam Setiawan (2006 : 78), pendidikan/belajar adalah tindakan yang dilakukan oleh pihak karyawan dalam upaya menguasai, keterampilan, pengetahuan, dan sikap tertentu yang mengakibatkan perubahan yang relative bersifat permanen dalam perilaku kerja mereka.

Adapun pelatihan, ditegaskan Simamora (2006: 273), berpendapat bahwa pelatihan (training) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Handoko (2010: 104), latihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pelatihan adalah proses sistematis untuk mengubah perilaku karyawan, yang diarahkan untuk mencapai tujuan –tujuan organisasi. Payaman Simanjuntak (2005:43), mendefinisikan pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (human investment) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan biasanya dilakukan dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu yang relatif pendek, untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja, Menurut Wibowo (2011:7), kinerja berasal dari pengertian performance, yang memiliki pengertian sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Tetapi sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

## **2) Pentingnya Pendidikan Pelatihan**

Suatu organisasi dikatakan berhasil dalam mencapai tujuan tergantung kepada anggota organisasinya. Apabila organisasi dapat mengelola karyawan atau pegawai dengan baik, besar kemungkinan tujuan



organisasi yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan, hal ini didukung oleh penelitian Evert Fandi Mandang, dkk. (2017: 4324), melakukan penelitian, dengan, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan tingkat pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan secara simultan dan parsial. Jenis penelitian dalam studi ini adalah penelitian asosiatif yaitu mengukur asosiasi antara dua variabel atau lebih. Populasi pegawai yang ada berjumlah 168 pegawai dan yang memenuhi kriteria random sampling sehingga diperoleh sampel sebanyak 63 pegawai. Teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (a) Tingkat Pendidikan dan Pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank BRI Cabang Manado.(b) Tingkat Pendidikan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank BRI Cabang Manado. (c) Pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank BRI Cabang Manado. Selanjutnya penelitian ini, merekomendasikan bahwa: (a) Mengingat Pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank BR Cabang Manado., maka PT Bank BRI cabang Manado harus memperhatikan faktor Pelatihan. (a) Hasil penelitian dapat digunakan untuk pengembangan ilmu pengetahuan manajemen Sumber Daya Manusia khususnya untuk Tingkat Pendidikan, Pelatihan, dan Kinerja Karyawan.

#### **4. Pengembangan Produk Sarana prasarana dan Media Pendidikan**

Pengembangan penyediaan Produk Sarana prasarana dan Media Pendidikan, antarlain:

- a. Penyediaan dan Penerbitan buku pelajaran, termasuk buku pelajaran pendidikan Agama. Pihak sekolah tidak pernah menyediakan buku pegangan bagi siswa. Diperlukan pengembangan sumber belajar berupa Modul Cetak mata pelajaran Pendidikan Agama yang dapat memungkinkan siswa dapat belajar untuk mencapai tujuan pembelajaran. Alat peraga, dan sejenisnya.
- b. Pengembangan sumber belajar ini dapat berupa paket pembelajaran yang disusun secara sistemik dan

- sistematis karena dilakukan validasi oleh para expert, serta evaluasi secara one to one, dan field test.
- c. Penelitian pengembangan merupakan penelitian yang dilakukan untuk menguji dan menyempurnakan produk. Produk tersebut tidak selalu berbentuk perangkat lunak seperti program komputer untuk pengolahan data, ataupun model-model pendidikan, pembelajaran, pelatihan, bimbingan, evaluasi, manajemen dan lain-lain, tetapi juga berbentuk benda atau perangkat keras, seperti buku, modul, alat bantu pembelajaran di kelas.
  - d. Penyediaan, media pembelajaran sebagai salah satu komponen sistem pembelajaran harus sesuai dengan komponen pembelajaran agar fungsinya optimal dalam memfasilitasi kegiatan pembelajaran. (Siang, dkk. 2017: 192).

## **5. Kunjungan dan Kerjasama Model-model Pengembangan Pendidikan**

Sejak tahun 2015 pemerintah telah mengupayakan berbagai program untuk meningkatkan keterlibatan orangtua dan sekolah. Setiap satuan pendidikan diberikan tugas antara lain untuk:

### **b. Menjalni Komunikasi Pengembangan Pendidikan**

Menjalni Komunikasi Pengembangan Pendidikan dapat dilakukan, melalui:

- 1) Menjalni komunikasi dengan keluarga tentang kemajuan belajar siswa dan kejadian-kejadian khusus (dilakukan oleh wali kelas);
- 2) Meningkatkan kemampuan keluarga melalui program parenting dan penyediaan buku-buku bacaan;
- 3) Mendorong keterlibatan orang tua dalam membantu kegiatan belajar anak di rumah seperti penyediaan fasilitas dan penciptaan suasana yang mendukung;
- 4) Mendorong keterlibatan orang tua dalam kegiatan sekolah, misalnya sebagai nara sumber atau membantu kegiatan bersama;
- 5) Memberi izin kepada anak untuk mengikuti kegiatan ekstra kurikuler sesuai minat dan bakatnya.
- 6) Memotivasi dan mendorong prestasi anak misalnya membantu pekerjaan rumah serta menanyakan

tentang yang dipelajari dan kejadian di sekolah;

- 7) Menjalin komunikasi dengan guru untuk mengetahui kemajuan anak dan kejadian-kejadian khusus yang terjadi;
- 8) Berpartisi pasi dalam kegiatan sekolah yang memerlukan keterlibatan orang tua;
- 9) Mendorong kebiasaan membaca, menulis, dan berdiskusi dalam keluarga; dan
- 10) Kebiasaan positif lain atas inisiatif keluarga.

Kesemuanya dapat di jadikan peluang, wira usaha misalnya penyediaan jasa konsultasi, pada sekolah berbasis *Boarding School* dapat menyediakan Pemondokan bagi Orang tua, dan sejenisnya.

### **c. Kerjasama Model-model Pengembangan Pendidikan**

Pendidikan Islam seringkali dikesankan sebagai pendidikan yang tradisional dan konservatif. Menurut pengamatan Amin Abdullah, (1996:67), bahwa kebanyakan pendidikan Islam masih menggunakan pola konvensional-tradisional, tidak saja yang terjadi di lembaga pendidikan non formal seperti pondok pesantren dan madrasah diniyah, akan tetapi juga di sekolah Islam, madrasah dan perguruan tinggi. Pandangan tersebut lumrah dan wajar karena orang memandang bahwa kegiatan pendidikan Islam dihindari oleh lemahnya penggunaan metodologi pembelajaran yang cenderung tidak menarik perhatian dan memberdayakan. Oleh karena itu, pelaksanaan pendidikan Islam akan relevan serta harus dicari terobosan baru dan inovasi yang relevan dengan zaman, sehingga isi dan metodologi pendidikan Islam menjadi aktual-kontekstual. Hal itu, dapat disediakan program swakelola, memerlukan pembinaan terprogram dan berkelanjutan, bisa dilakukan oleh pihak perguruan tinggi, menjadikan peluang untuk dikembangkan, sebagai wahana kewirausahaan pendidikan bagi program studi terkait.

Dalam memasuki millennium ke tiga lembaga pendidikan memiliki dua dimensi yang erat berkaitan yaitu lokalisme dan globalisme artinya tidak terlepas dari analisis mengenai dimensi lokal dan kemudian sejalan dengan mengembangkan dimensi global. Membangun lembaga pendidikan pada kehidupan global harus





memperbaiki mutu dan kelembagaan. Menurut pandangan Tilaar, (2010:110), pada dimensi lokal visi pendidikan mempunyai unsur-unsur sebagai berikut; (1) akuntabilitas, (2) relevansi, (3) kualitas, (4) otonomi kelembagaan, dan (5) jaringan kerja sama. Pada dimensi global visi lembaga pendidikan mempunyai tiga aspek yaitu; (1) kompetitif, (2) kualitas, dan (3) jaringan kerja sama. Berdasarkan kondisi tersebut, maka perlu pengkajian tentang bagaimana strategi yang digunakan oleh Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam dalam membangun Keunggulan Bersaing.

Kesemuanya dapat dijadikan peluang, wirausaha misalnya menyediakan woksop, lokakarya, seminar dan sejenisnya, itu akan mendatangkan finansial.

## **PENUTUP**

Kasus kepailitan paling ekstrim adalah ketika wirausahawan secara sukarela atau dengan berat hati harus melikuidasi semua aktiva usaha yang tidak bisa dibebaskan. Reorganisasi merupakan alternatif yang kurang ekstritn dalam kepailitan. Reorganisasi terjadi karena usaha mempunyai masalah dengan arus kas dan kreditor mulai menekan perusahaan dengan tuntutan hukum, dan lain-lain.

Faktor-faktor penting yang bisa mengurangi resiko kegagalan bisnis adalah sebagai berikut; (a) Menghindari optimisme yang berlebih-lebihan ketika bisnis menunjukkan keberhasilannya, (b) Senantiasa membuat rencana-rencana pemasaran yang baik dengan tujuan yang jelas, (c) Membuat proyeksi arus kas yang baik dan menghindari kapitalisasi, (e) Selalu berada didepan claim pasar, dan (f) mengidentifikasi hal-hal yang perlu ditekankan yang mungkin bisa menyebabkan perusahaan berada dalam bahaya.

Kegagalan bisnis tidak selalu merupakan cacat ketika tiba waktunya mencari modal ventura. Pengalaman masa lalu akan mengungkapkan selama melakukan usaha pemula berikutnya, tetapi dengan penjelasan hati-hati tentang mengapa terjadi kegagalan dan bagaimana hal tersebut akan dicegah dimasa



depan, kepercayaan akan bisa dipulihkan.

## PUSTAKA

- Achmad Sobirin, “Privatisasi Implikasinya terhadap Perubahan Perilaku Karyawan” Edisi Khusus. *Jsb On Human Resources*, 2005.
- Adam, I. Indrawijaya, 1989, *Perubahan Dan Pengembangan Organisasi*, Sinar Baru. Bandung,
- Akker, J. van den (1999) Principles and methods of development research. In J. van den Akker, N. Nieveen, R.M. Branch, K.L.Gustafson & T. Plomp (Eds.), *Design methodology and developmental research in education and training* (pp. 1-14). The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Albinus Silalahi, “Penelitian & Pengembangan) Dalam Bidang Pendidikan/Pembelajaran”
- Amin Abdullah, Studi Agama, Normativitas atau Historias, (Jogyakarta: Pustaka Pelajar, 1996), 67.
- Bambang Riyanto, 1989. *Dasar - Dasar Perusahaan*, Yogyakarta : Yayasan Badan Penerbit Gadjah Mada. .
- Borg. W.R. & Gall, M.D. (1983) *Educational Research: An Introduction*, New York: Longman.
- Bryan A. Garner (ed.) 199. *Black’s Law Dictionary Seventh Edition*, St. Paul Minn, West Publishing Co.
- Djoni S. Gazali dan Rachmadi Usman, (2010). *Hukum Perbankan*, Jakarta, Penerbit Sinar Grafika.
- Dunil, 2004. *Kamus Istilah Perbankan Indonesia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Elfi Mu’awanah dkk, 2009, *Bimbingan Konseling Islam*, Jakarta: PT Bumi Aksara, h.70
- Etzioni, Amitai. 1968. *Active Society: A Theory of Societal and Political Process*, New York: Free Press.
- Evert Fandi Mandang, dkk. “Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”. *Jurnal EMBA*; Vol.5 No.3 (September 2017),
- Flippo, Erwin B. 2002. *Manajemen Personalia*, Terjemahan Moh. Masud. (Cetakan VIII). Erlangga, Jakarta:
- Fransisca Popi Pemerintah Melati, 2004. *Likuidasi Bank dan Perlindungan Hukum Terhadap Nasabah Penyimpan Dana*, Tesis Magister Kenotariatan. Jakarta: Universitas Indonesia.



- Hadi Shubhan M, 2009. *Hukum Kepailitan: Prinsip, Norma, dan raktik di Peradilan*, Jakarta: Kencana Prenada Group,
- Handoko, T. Hani. 2010. *Manajemen Personalia & Sumber daya Manusia*. BPFE-Yogyakarta.
- Harsono, 2001, *Etnografi Pendidikan sebagai Desain Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Hidayat. 1986. *Teori Efektifitas Dalam Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gajah. Mada University
- Isthifa Kemal, Rosy Anggelia Hasibuan. "Manajemen Kewirausahaan Melalui Strategi Berbasis Sekolah Di Islamic Solidarity School" *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. Volume 5, No 1, (April 2017), 72
- John R. Schermerhorn, Jr, 2003, *Manajemen*, edisi kelima, Andi Yogyakarta.
- Jhoni Lagun Siang, dkk. Pengembangan Paket Modul Cetak Mata Pelajaran Pendidikan Agama Kristen SMP Negeri Tidore Kepulauan. *Jurnal Teknologi Pendidikan* Vol. 19, No. 3, (Desember 2017).
- Khamim Zarkasih Putra dkk, 2016, *Bimbingan dan Konseling Paud*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, h. 53
- Komaruddin, 1994, *Ensiklopedia Manajemen*, Edisi ke-2, Jakarta: Bina Aksara.
- Lubis dan Martin, (1989). *Teori Organisasi: Suatu pendekatan Makro*, Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu Sosial.
- Mariam Darus Badruzaman, 1994, *Aneka Hukum Bisnis*, Cet. I. Bandung: Alumni.
- Moh. Agus Tulus. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), 11
- Muchlas Samani, *Kecakapan Hidup Melalui Pendekatan Pendidikan Berbasis Luas*, (Team Broad Based Education LPM Unesa.Surabaya: Swa Bina Qualita Indonesia, 2008), 16.
- Nasution. 2011. *Metode Research Penelitian Ilmiah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Prasetyo Budi Saksono, 1984. *Dalam Menuju SDM Berdaya*.Bumi Aksara. Jakarta.
- Prayitno dan Erman Amti, *Dasar-dasar Bimbingan dan Konseling*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1994), h.93.
- Prayitno, 2017, *Konseling professional yang berhasil* , Jakarta : PT RajaGrafindo Persada, h. 170.



- Rachmadi Usman, 2001. *Aspek-Aspek Hukum Perbankan di Indonesia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, Stephen P., 1998. *Organization Behavior, Concepts, Controversies, Application*. Seventh Edition”, Englewood Cliffs dan PT. Prenhallindo, Jakarta,
- Schermerhorn, John D., James G Hunt, Richard N Osborn (2005). *Organizational Behaviour*, John Willey and Son Inc.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 2*, STIE YKPN. Yogyakarta
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : FE UI.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta. LP3ES.
- Soerjono Soekanto, 1992, *Memperkenalkan Sosiologi*, Jakarta: Rajawali Pers,
- Steers, Richard.M.(1985). *Efektivitas Organisasi Kaidah Peri Laku* (Alih Bahasa. Magdalena). Jakarta: Erlangga.
- Sudarsono, 1999. *Kamus Hukum*, cet ke-2, Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.*: Afabeta. Bandung
- Sunardi Sohib. “Implementasi Manajemen Kewirausahaan dalam Meningkatkan Life Skill Santri di Pondok Pesantren Fathul Ulum Diwek Jombang”. *Jurnal Al-Idaroh*. Vol 4 : 2 (September, 2020), 211.
- Thoha Miftah, 1991, *Beberapa Aspek Kebijakan Birokrasi*, Widya. Mandala, Jogjakarta
- Tim Penyunting *Kamus Hukum Ekonomi ELIPS*, 1997. *Kamus Hukum Ekonomi*, Jakarta : PT Global Gramedia Pustaka Utama..
- Tim Penyusun *Kamus Perbankan Indonesia*, 1980. *Kamus Perbankan*, Jakarta : Institut Bankir Indonesia.
- Tim Penyusun *Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa*, 1990. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Tilaar, H. A. R. 2000. *Paradigma baru Pendidikan nasional*, Jakarta: Rineka Cipta,
- Tohirin. 2011, *Bimbingan dan Konseling di Sekolah dan Madrasah*, Jakarta: PT RajaGravindo Persada, h. 179



- 
- Wibowo. 2011. *budaya organisasi : sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang* , Jakarta: Rajawali Pers
- Wiratmo Masyur, 2001. *Kewirausahaan*. Diktat Kuliah. Jakarta: Gunadarma
- Zainal Asikin, 1995. *Pokok-Pokok Hukum Perbankan di Indonesia*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.

## TUGAS MAHASISWA

1. Menganalisis dan mengabtraksikan Implementasi Manajemen dan pengembangan Organisasi Kewirausahaan, yaitu:
  - Kosep Dasar Implentasi Manajemen Kewirausahaan Jasa Pendidikan
  - Penanggulangan Kewirausahaan
  - Pengembangan Organisasi Kewirausahaan
  - Model-Model Potensi Pengembangan Kewirausahaan Jasa Pendidikan
2. Menemukan Nilai dari poin penting dari kajian di atas. Tulis dalam Summary maksimal 10 kalimat.
3. Batasi Penulisan, di CK maksimal 500 Kata berdasar pada *Word Count*. Dan jadikan Portofolio.

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Hari/Tanggal : \_\_\_\_\_  
 Mata Kuliah : \_\_\_\_\_  
 Metode : \_\_\_\_\_  
 Oleh : \_\_\_\_\_ NIM : \_\_\_\_\_  
 JARIFE : \_\_\_\_\_



Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

**Resensi Rangkuman:**

**A** Esensi/isi /Sub Materi  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**B** Esensi/isi /Sub Materi  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**C** Esensi/isi /Sub Materi  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**D** Esensi/isi /Sub Materi  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

summary:  
 Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket:  
Penulisan maksimal 500Kata

Isi /splod Foto Individu

**Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assiment ini, menggunakan metode Inkuiri:**  
 Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

4. Dari CK tersebut buatlan Poster untuk Presesntasi

# Part: 12

## Manajemen Evaluasi Program Kewirausahaan

### **KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan:

1. Mengetahui dan memahami; konsep Evaluasi program Kewirausahaan
2. Mempraktekan; nilai-nilai konsep Evaluasi program Kewirausahaan
3. Menerapkan; konsep Evaluasi program Kewirausahaan dalam Pengembangan Manejemen Kewirausahaan Pendidikan

### **POKOK BAHASAN**

1. Konsep dasar Evaluasi Program Keiwirausahaan
2. Metode dan Model-Model Evaluasi Program Kewirausahaan
3. Desain dan Prosedur Evaluasi Program Kewirausahaan
4. Model Pelaksanaan Evaluasi Program Kewirausahaan Pendidikan (dalam konteks Penelitian)

## **TOPIK BAHASAN**

Evaluasi adalah suatu alat atau prosedur yang digunakan untuk mengetahui dan mengukur sesuatu dalam suasana dengan cara dan aturan-aturan yang sudah ditentukan. Sedangkan evaluasi program adalah aktivitas investigasi yang sistematis tentang sesuatu yang berharga dan bernilai dari suatu objek. Evaluasi program merupakan suatu proses. Secara eksplisit evaluasi mengacu pada pencapaian tujuan sedangkan secara implisit evaluasi harus membandingkan apa yang telah dicapai dari program dengan apa yang seharusnya dicapai berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Dalam studi tentang evaluasi, banyak sekali dijumpai model-model evaluasi dengan format atau sistematika yang berbeda, sekalipun dalam beberapa model ada juga yang sama. Ada banyak model evaluasi program yang dikembangkan oleh para ahli yang dapat dipakai untuk mengevaluasi program. Model-model tersebut di antaranya : Discrepancy Model (Provus), CIPP Model (Daniel Stufflebeam' s), Responsive Evaluation Model (Robert Stake's), Formative Sumatif Evaluation Model (Michael Scriven's), Measurement Model (Edward L. Thorndike dan Robert L. Ebel), dan Goal-Free Evaluation Approach (Michael Scriven' s). Kegiatan penilaian dalam evaluasi program tidak hanya dilaksanakan pada akhir kegiatan program, tetapi sebaiknya dilakukan sejak awal, yaitu dari penyusunan rancangan program, pelaksanaan program dan hasil dari program tersebut. Berbagai model evaluasi tersebut dapat digunakan tergantung kepada tujuan evaluasi yang ditetapkan. Namun demikian, perlu juga diketahui bahwa keberhasilan suatu evaluasi program secara keseluruhan bukan hanya dipengaruhi penggunaan yang tepat pada sebuah model evaluasi melainkan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor.

### **A. Kosep Dasar Evaluasi Program Keiwirausahaan**

#### **1. Pentingnya Evaluasi Program Keiwirausahaan**

Pemahaman mengenai pengertian evaluasi program dapat berbeda-beda sesuai dengan pengertian evaluasi yang bervariasi oleh para pakar evaluasi. Pengertian evaluasi menurut Stufflebeam yang dikutip oleh Ansyar (1989) bahwa evaluasi adalah proses memperoleh dan menyajikan informasi yang berguna untuk



mempertimbangkan alternatif-alternatif pengambilan keputusan. Selanjutnya *The joint committee on Standards For Educational Evaluation (1994)*, mendefinisikan bahwa evaluasi sebagai kegiatan investigasi yang sistematis tentang keberhasilan suatu tujuan. <sup>1</sup> Djaali, Mulyono dan Ramli (2000) mendefinisikan bahwa Evaluasi sebagai proses menilai sesuatu berdasarkan standar objektif yang telah ditetapkan kemudian diambil keputusan atas obyek yang dievaluasi. Rutman and Mowbray 1983, mendefinisikan evaluasi adalah penggunaan metode ilmiah untuk menilai implementasi dan *outcomes* suatu program yang berguna untuk proses membuat keputusan.

Chelimsky (1989), mendefinisikan evaluasi adalah suatu metode penelitian yang sistematis untuk menilai rancangan, implementasi dan efektifitas suatu program. Wirawan (2006) Evaluasi adalah proses mengumpulkan dan menyajikan informasi mengenai objek evaluasi, menilainya dengan standar evaluasi dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan mengenai objek evaluasi. Dari definisi evaluasi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa evaluasi adalah penerapan prosedur ilmiah yang sistematis untuk menilai rancangan, selanjutnya menyajikan informasi dalam rangka pengambilan keputusan terhadap implementasi dan efektifitas suatu program. <sup>2</sup>

Evaluasi program adalah langkah awal dalam supervisi, yaitu mengumpulkan data yang tepat agar dapat dilanjutkan dengan pemberian pembinaan yang tepat pula. Evaluasi program sangat penting dan bermanfaat terutama bagi *pengambil keputusan*. Alasannya adalah dengan masukan hasil evaluasi program itulah para pengambil keputusan akan menentukan tindak lanjut dari program yang sedang atau telah dilaksanakan.

## **2. Alasan Dilaksanakannya Penelitian Evaluasi Program Keirwausahaan**

Penelitian evaluasi program dilakukan karena beberapa alasan, diantaranya: <sup>3</sup>

- a. Pemenuhan ketentuan perudanga-undang dan peraturan pelaksanaannya,
- b. Mengukur efektivitas dan efesiensi program,

---

<sup>1</sup>Ashiong P. Munthe, 2015. Pentingnya Evaluasi Program di Institusi Pendidikan. *Jurnal Scholaria*, 5, (2), Mei 2015, 7.

<sup>2</sup>Zainal Arifin, 2017. Evaluasi Program Pengawas Sma Negeri Di Kota Makassar. *Jurnal PEP Educational Assessment*. 1 (1) Juni 2017, 88.

<sup>3</sup>Sigit Wibawanto, 2018. Peran Keluarga ....., 3

- c. Mengukur pengaruh, efek sampingan program,
- d. Akuntabilitas pelaksanaan program,
- e. Akreditasi program,
- f. Alat mengontrol pelaksanaan program,
- g. Alat komunikasi dengan stakeholder program,
- h. Keputusan mengenai program;
  - 1) Diteruskan
  - 2) Dilaksanakan di tempat lain
  - 3) Dirubah
  - 4) Dihentikan

### 3. Tujuan Evaluasi Program Kewirausahaan

Setiap kegiatan yang dilaksanakan mempunyai tujuan tertentu. demikian juga dengan evaluasi. Menurut Suharsimi Arikunto (2004) ada dua tujuan evaluasi yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum diarahkan kepada program secara keseluruhan sedangkan tujuan khusus lebih difokuskan pada masing-masing komponen. Implementasi program harus senantiasa di evaluasi untuk melihat sejauh mana program tersebut telah berhasil mencapai maksud pelaksanaan program yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>4</sup> Tanpa adanya evaluasi, program-program yang berjalan tidak akan dapat dilihat efektifitasnya. Dengan demikian, kebijakan-kebijakan baru sehubungan dengan program itu tidak akan didukung oleh data. Karenanya, evaluasi program bertujuan untuk menyediakan data dan informasi serta rekomendasi bagi pengambil kebijakan (decision maker) untuk memutuskan apakah akan melanjutkan, memperbaiki atau menghentikan sebuah program.

Secara umum penelitian evaluasi program diperlukan untuk merancang, menyempurnakan dan menguji pelaksanaan suatu praktik program yang dilakukan oleh calon peneiti. Dalam suatu rancangan program baru,

---

<sup>4</sup>Zainal Arifin, 2017. Evaluasi Program Pengawas ...., 89.



kegiatan memerlukan data hasil evaluasi program yang lalu untuk membantu perencanaan hingga proses kegiatan program yang baru.

Program atau kegiatan kewirausahaan pendidikan adalah sesuatu yang dinamis, berubah dan berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu dan tuntutan perubahan masyarakat (audience). Sehingga untuk mengetahui perubahan, kelayakan dan berjalanya program tersebut maka perlu diuji program tersebut. Melanjutkan program atau kegiatan yang tidak layak, hanya akan membuang – buang biaya, waktu dan tenaga saja.

Secara lebih rinci tujuan evaluasi program adalah:

- a. Membantu perencanaan untuk pelaksanaan program.
- b. Membantu dalam penentuan keputusan penyempurnaan atau perubahan program.
- c. Membantu dalam penentuan keputusan keberlanjutan atau penghentian program karena dipandang program tersebut tidak ada manfaatnya atau tidak dapat terlaksana sebagaimana yang diharapkan.
- d. Menemukan fakta-fakta dukungan dan penolakan terhadap program.

## **B. Metode dan Model-Model Evaluasi Program Kewirausahaan**

Pengertian metode, berasal dari bahasa Yunani yakni *methodos* yang dimaksud adalah cara atau menuju suatu jalan. Metode merupakan kegiatan ilmiah yang berkaitan dengan suatu cara kerja (sistematis) untuk memahami suatu subjek atau objek penelitian, sebagai upaya untuk menemukan jawaban yang dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah dan termasuk keabsahannya.

Ada banyak model yang bisa digunakan dalam melakukan evaluasi program khususnya program pendidikan. Meskipun terdapat beberapa perbedaan antara model-model tersebut, tetapi secara umum model-model tersebut



memiliki persamaan yaitu mengumpulkan data atau informasi obyek yang dievaluasi sebagai bahan pertimbangan bagi pengambil kebijakan.<sup>5</sup> (Suharsimi Arikunto dan Cecep Safruddin Abdul Jabbar: 2004). Menurut Stephen Isaac dan Willian B. Michael (dalam Arifin, 2017) model-model evaluasi dapat dikelompokkan menjadi enam yaitu:<sup>6</sup>

### **1. Goal Oriented Evaluation**

Dalam model ini, seorang evaluator secara terus menerus melakukan pantauan terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian yang terus-menerus ini menilai kemajuan-kemajuan yang dicapai peserta program serta efektifitas temuan-temuan yang dicapai oleh sebuah program. Salah satu model yang bisa mewakili model ini adalah discrepancy model yang dikembangkan oleh Provus. Model ini melihat lebih jauh tentang adanya kesenjangan (Discrepancy) yang ada dalam setiap komponen yakni apa yang seharusnya dan apa yang secara riil telah dicapai.

### **2. Decision Oriented Evaluation**

Dalam model ini, evaluasi harus dapat memberikan landasan berupa informasi-informasi yang akurat dan obyektif bagi pengambil kebijakan untuk memutuskan sesuatu yang berhubungan dengan program. Evaluasi CIPP yang dikembangkan oleh stufflebeam merupakan salah satu contoh model evaluasi ini. Model CIPP merupakan salah satu model yang paling sering dipakai oleh evaluator. Model ini terdiri dari 4 komponen evaluasi sesuai dengan nama model itu sendiri yang merupakan singkatan dari Context, Input, Process dan Product.

Evaluasi konteks (context evaluation) merupakan dasar dari evaluasi yang bertujuan menyediakan alasan-alasan (rationale) dalam penentuan tujuan (Baline R. Worthern & James R Sanders : 1979) Karenanya upaya yang

---

<sup>5</sup>Imaniar Maspaitella, dkk. 2016. Evaluasi Kinerja Humas Dalam Meningkatkan Kunjungan Wisatawan Di Raja Ampat (Studi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Raja Ampat) *Journal "Acta Diurna"* 5. (3) Juni 2016, 133.

<sup>6</sup>Zainal Arifin, 2017. Evaluasi Program Pengawas ....., 92.



dilakukan evaluator dalam evaluasi konteks ini adalah memberikan gambaran dan rincian terhadap lingkungan, kebutuhan serta tujuan (goal).

Evaluasi input (input evaluation) merupakan evaluasi yang bertujuan menyediakan informasi untuk menentukan bagaimana menggunakan sumberdaya yang tersedia dalam mencapai tujuan program.

Evaluasi proses (process evaluation) diarahkan pada sejauh mana kegiatan yang direncanakan tersebut sudah dilaksanakan. Ketika sebuah program telah disetujui dan dimulai, maka dibutuhkanlah evaluasi proses dalam menyediakan umpan balik (feedback) bagi orang yang bertanggungjawab dalam melaksanakan program tersebut.

Evaluasi Produk (product evaluation) merupakan bagian terakhir dari model CIPP. Evaluasi ini bertujuan mengukur dan menginterpretasikan capaian-capaian program. Evaluasi produk menunjukkan perubahan-perubahan yang terjadi pada input. Dalam proses ini, evaluasi produk menyediakan informasi apakah program itu akan dilanjutkan, dimodifikasi kembali atau bahkan akan dihentikan.

### **3. Transactional Evaluation**

Dalam model ini, evaluasi berusaha melukiskan proses sebuah program dan pandangan tentang nilai dari orang-orang yang terlibat dalam program tersebut.

### **4. Evaluation Research.**

Sebagaimana disebutkan diatas, penelitian evaluasi memfokuskan kegiatannya pada penjelasan dampak-dampak pendidikan serta mencari solusi-solusi terkait dengan strategi instruksional.

### **5. Goal Free Evaluation.**

Model yang dikembangkan oleh Michael Scriven ini yakni Goal Free Evaluation Model justru tidak memperhatikan apa yang menjadi tujuan program sebagaimana model goal oriented evaluation. Yang harus diperhatikan justru adalah bagaimana proses pelaksanaan program, dengan jalan mengidentifikasi kejadian-kejadian yang terjadi selama pelaksanaannya, baik hal-hal yang positif maupun hal-hal yang negatif.

## 6. Adversary Evaluation.

Model ini didasarkan pada prosedur yang digunakan oleh lembaga hukum. Dalam prakteknya, model adversary terdiri atas empat tahapan yaitu:

- a. Mengungkapkan rentangan isu yang luas dengan cara melakukan survey berbagai kelompok yang terlibat dalam satu program untuk menentukan kepercayaan itu sebagai isu yang relevan.
- b. Mengurangi jumlah isu yang dapat diukur.
- c. Membentuk dua tim evaluasi yang berlawanan dan memberikan kepada mereka kesempatan untuk berargumentasi.
- d. Melakukan sebuah dengar pendapat yang formal. Tim evaluasi ini kemudian mengemukakan argumentasi dan bukti sebelum mengambil keputusan.
- e. Memberikan sumbangan dalam pemahaman proses psikologis, sosial, politik, dalam pelaksanaan program serta faktor – faktor yang mempengaruhi program.
- f. Menyebarkan program, karena program tersebut sudah berhasil dengan baik maka sangat baik jika dilaksanakan lagi di tempat waktu yang lain.

## C. Desain dan Prosedur Evaluasi Program Kewirausahaan

### 1. Desain Evaluasi Proram Kewirausahaan

Desain evaluasi program yang menggunakan pendekatan kualitatif agak berbeda dengan desain penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif dikenal banyak orang mempunyai ciri fleksibel dalam metode pengumpulan datanya dan pada saat proses berlangsung bias saja penelitinya mengembangkan datanya sejauh itu masih dalam konteks menggali informasi yang nantinya dapat digunakan untuk membangun teori baru. Menurut Royse, David et al, (dalam Christine, dkk. 2017). pada evaluasi program informasi apa yang akan dikumpulkan telah ditetapkan pada awal penentuan desain dan sedapat mungkin pada saat pengumpulan informasi tidak terjadi perluasan pencarian informasi dengan alasan mencari titik jenuh kepusan peneliti dalam mengumpulkan informasi.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>Christine, dkk. 2017. Studi Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Kota Semarang . *Serat Acitya – Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*. 2. (1) Juli 2017, 66.

Karakteristik lain yang ada pada penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif seperti posisi peneliti dalam konteks penelitian, unit informasi dan unit analisis, tipe informasi yang dikumpulkan, analisis data serta cara menyimpulkan juga digunakan dalam evaluasi program yang bersifat kualitatif.

Format rancangannya mencakup konteks atau pernyataan tentang apa yang mendasari perlunya dilakukan evaluasi terhadap suatu program, kemudian apa tujuan dilakukannya evaluasi program. Creswell, John.W, 1994 (dalam Zamili, 2015), Selanjutnya akan disepakati dahulu asumsi yang relevan, aturan-aturan dalam pengumpulan informasi serta cara pengumpulan informasi, pengorganisasian data, analisis data, serta verifikasi data.<sup>8</sup>

Pada pendekatan kualitatif, karakteristik yang menonjol adalah pada posisi evaluator dalam pelaksanaan evaluasi. Royse, David et al, 2006, (dalam Christine, dkk. 2017), tujuan evaluasi adalah mengumpulkan informasi tentang suatu program, evaluator walaupun bukan bagian dari pelaku di dalam program, tetapi pada pendekatan kualitatif evaluator harus berada dalam program dan mempunyai aksesibilitas yang tinggi terhadap semua komponen program. Tujuan utama evaluasi program dengan pendekatan kualitatif adalah mendapatkan gambaran yang menyeluruh tentang suatu program di semua aspeknya.<sup>9</sup>

Pendekatan ini menekankan pada mendapatkan pemahaman lebih luas dan cenderung membentuk perspektif yang tak berujung dari suatu fenomena atau kejadian tertentu. Tujuan utama digunakannya pendekatan ini adalah menemukan kekuatan dan kelemahan program dari berbagai sudut pandang. Berbeda dengan pendekatan kuantitatif pertanyaan yang menjadi focus evaluasi tidak menggambarkan adanya variable, data yang dikumpulkan akan ditampilkan dalam bentuk narative, tidak terlalu mementingkan metode sampling, dan pengolahan data tidak selalu menggunakan uji statistika tertentu. Biasanya pada pengolahan data akan dipilih cara yang lebih banyak menyatakan kualitas interaksi antara satu data dengan data lainnya dalam konteks menggambarkan situasi dan kondisi pada saat fenomena tertentu muncul.

---

<sup>8</sup>Moh. Zamili, Menghindar Dari Bias: Praktik Trianggulasi Dan Kesahihan Riset Kualitatif . *Jurnal lisan al-Hal*, 7 (2), Desember 2015, 285.

<sup>9</sup>Christine, dkk. 2017. *Studi Evaluasi ....*, 68.



Kesimpulannyapun dinyatakan dalam bentuk pernyataan yang berbentuk deskripsi sehingga orang dapat melihat suatu gambaran yang utuh tentang suatu program.

## **2. Prosedur Evaluasi Program Penelitian**

Prosedur evaluasi program berdasarkan pendekatan kualitatif biasanya mulai dari mendesain, lalu menentukan sample, mengumpulkan data, kemudian dianalisis. Perbedaan yang mencolok antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif adalah prosedur dalam mengumpulkan data tidak mengikuti alur tertentu yang linier artinya pengumpulan data bisa maju dan mundur sesuai dengan kebutuhan informasi dan keperluan penelusuran untuk mendapatkan semua informasi yang diperlukan. Ada cara untuk mencegah evaluator kehilangan focus yaitu dengan menggunakan FQE (Focused Qualitative Evaluation).

Alat pengumpul data yang digunakan pada pendekatan ini bisa berupa catatan tentang kasus-kasus, pedoman wawancara, kuesioner, transkripsi rekaman suara, video, atau berupa foto, sosiogram, reka ulang, judicial review. Data yang terkumpul biasanya diberi kode dan diorganisasikan sedemikian rupa berdasarkan tingkat relevansinya dengan suatu fenomena atau peristiwa tertentu yang terjadi dalam program. Data tersebut nantinya akan dianalisis dengan cara mengelompokkan berdasarkan peristiwa yang terjadi dalam program. Data akan disajikan dalam bentuk cerita yang rinci lengkap dengan analisis situasi dan perilaku orang-orang yang terlibat di dalamnya.

Evaluasi semacam ini biasanya diperlukan pada program-program tentative atau pilot project yang masih ingin dicari kekuatan dan kelemahannya. Hasil evaluasi nantinya akan digunakan untuk keperluan pengembangan program dengan cakupan yang lebih luas.

## **3. Tahapan dan Pendekatan Evaluasi Program Penelitian**

Royse, David et al, (2006), menyarankan tahap-tahap evaluasi program dengan pendekatan kualitatif secara garis besar adalah: <sup>10</sup>.

- a. Menentukan tujuan evaluasi, jangka waktu evaluasi, dan factor pendukung lain seperti aksesibilitas ke dalam program.

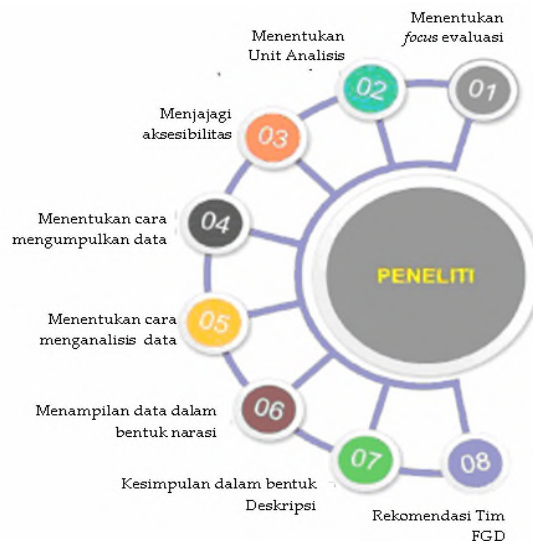
---

<sup>10</sup>Christine, dkk.. Studi Evaluasi ...., 68.



- b. Menentukan unit analisis yang merujuk kepada individu yang terlibat dalam program (panitia, peserta, penyandang dana, pengguna output program, unsure pendukung program).
- c. Menentukan *sample*, jenis data yang akan dikumpulkan, cara menganalisis data, dan cara menyimpulkan.

Gambar 5.1, siklus prosedur evaluasi program yang menggunakan pendekatan kualitatif yang digagas Royse, David et al, (2006), sebagai berikut:



**Gambar: 11.1**

**Siklus Prosedur Evaluasi Program Penelitian Menggunakan Pendekatan Kualitatif**

Sumber: Royse, David et al (dimodifikasi oleh penulis)

## D. Model Pelaksanaan Evaluasi Program Kewirausahaan Pendidikan (dalam konteks Penelitian)

Untuk menuju akuntabilitas pelaporan penelitian “Kesiapan PTKIS Wilayah II Jawa Barat dan Banten dalam mendukung Implementasi Kebijakan SKPI”. Kegiatan penilaian dalam evaluasi program tidak hanya dilaksanakan pada akhir kegiatan program, tetapi dilakukan sejak awal, yaitu:

### 1. Evaluasi Penyusunan rancangan program Penelitian

Tujuan FGD ini, dimilikinya Rekomendasi/kesepahaman dari pakar dan teman sejawat, yang memastikan Pedoman Penelitian telah valid, kredibel dan akuntabel. Dilaksanakan pada hari Kamis, 12 April 2018, gambar 5.2, berikut:

#### Notulensi Kegiatan Rapat

#### Persiapan : Review Desain dan penyusunan IPD Penelitian

Kamis, 12 April 2018

Rapat dimulai jam 16. 30, dipimpin oleh ketua Tim peneliti Dr.H. A. Rusdiana, MM, notulis Drs. Nasihudin, M.Pd/sebagai Anggota Peneliti. Rapat ini dihadiri dua orang pembahas yaitu Dr. H. Koko Abdul Kodir, MA; Drs. H Yaya Suryana, M.Ag., dan DR. Ara Hidayat, MPd. Dan dihadiri pula oleh tujuh orang peserta undangan yaitu: Dindin Efendi, SHI; Ahmad Zaeni, S.Sos. I; Deden Ali Murtado, S.Pd.I; Zenal Mutakin; Gilang, Aditia P, ST; Muhammad Alek, S.Sos.I; Nursaadah, S.Pd.I. (daftar hadir terlampir).

Dalam rapat ini dibahas beberapa permasalahan Persiapan pelaksanaan: Review Desain dan penyusunan IPD Penelitian, diantaranya antara lain:

1. Penentuan tanggal mulainya pengurusan izin dan survey awal ke lokasi penelitian berikut pengurusan administrasinya.
2. Penentuan dan pembagian tugas siapa yang akan berangkat ke masing-masing lokasi penelitian
3. Apa saja yang akan dijadikan instrumen penelitian dan bagaimana menyusunnya

Hasil rapat merekomendasikan bahwa:

1. Pengurusan izin dan survey awal ke lokasi penelitian dilaksanakan secepatnya, dan bila memungkinkan mulai besok sudah dapat kejelasan.
2. Pembagian tugas yang akan berangkat ke masing-masing lokasi penelitian disesuaikan dengan kondisi kegiatan masing-masing anggota, artinya fleksibel, siapa saja yang kebetulan hari itu ada waktu, maka dia yang berangkat.
3. Instrumen penelitian dibuat berdasarkan teori dan metode yang ada dan berdasarkan kepada tujuan pokok penelitian yang sudah ditentukan, sedangkan menyusun instrumen dilakukan secara berurut sesuai dengan data dan keperluan yang akan digali.

Pada jam 18.00. Rapat diskor selama 30 menit untuk sholat maghrib terlebih dahulu dan makan, dan setelah shalat Maghrib rapat dilanjutkan kembali. Pada jam 21.30 rapat ditutup oleh pimpinan rapat dan diakhiri dengan membaca hamdalah. Setelah itu copy break&snack.

**Gambar: 11.2**  
**Notulensi Kegiatan Rapat Evaluasi Perencanaan Penelitian**  
Sumber: Dokumen Penelit

## 2. Evaluasi Program Pelaksanaan

Tujuan FGD ini, dimilikinya Rekomendasi/kesepahaman pakar dan sejawat, yang memastikan bahwa Laporan Antara, Penelitian ini, telah valid, kredibel dan akuntabel, gambar.5.3, berikut:

**Notulensi Kegiatan Rapat**  
**Pembahasan Hasil Penelitian Antara**

Kamis, 21 Juni 2018

Rapat dimulai jam 16. 30, dipimpin oleh ketua Tim peneliti Dr.H. A. Rusdiana, MM, notulis Drs. Nasikudin, M.Pd/sebagai Anggota Peneliti. Rapat ini dihadiri tiga orang pembahas yaitu Dr. H. Koko Abdul Kodir, MA; Drs. H Yaya Suryana, M.Ag.;Dr. Ara Hidayat, M.Pd., dan Dr.H. Syamsudin, RS, M.Ag. Dan didiri pula oleh tujuh orang peserta undangan yaitu: Dindin Efendi, SHI; Ahmad Zaeni, S.Sos. I; Deden Ali Murtado, S.Pd.I; Zenal Mutakin; Gilang, Aditia P, ST; Muhammad Alek, S.Sos.I; Nursaadah, S.Pd.I. (daftar hadir terlampir).

Dalam rapat ini dibahas beberapa permasalahan Penyelesaian Pelaksanaan: Pembahasan Hasil Penelitian, diantaranya antara lain :

1. Penyusunan laporan penelitian: Konten penelitian secara Akademik;
2. Teknik/Substansi/Sisitmatika penyusunan Laporan Penelitian;
3. Administrasi, waktu penyelesaiai Laporan penelitian, Biaya dan apa saja yang harus dilaporkan berdasarkan kontrak/perjanjian penelitian

Hasil rapat merekomendasikan bahwa:

1. Secara akademik, laporan penelitian telah dibuat berdasarkan teori dan metode, dan berdasarkan kepada tujuan pokok penelitian yang sudah ditentukan;

- Secara teknis, sitimatiaka penyusunan laporan penelitian telah sesuai dengan manual prosesur yang dibuat oleh Pusat Penelitian dan penerbitan LP2M UIN Sunan Gunung Djati Bandung;
2. Secara Administratif laporan penelitian 60 % telah diselesaikan sesuai kontrak penelitian yaitu terdiri dari: laporan antara berupa (1) Log Book Penelitian, (2) Laporan Keuangan, (3) Pendaftaran Sertifikat HKI (Hak Kekayaan Intelektual). dan (4) Draf Jurnal.
  3. Laporan pertanggungjawaban penggunaan keuangan 60 % telah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Pada jam 18.00. Rapat diskor selama 30 menit untuk sholat maghrib terlebih dahulu dan makan, dan setelah shalat Maghrib rapat dilanjutkan kembali. Pada jam 21.30 rapat ditutup oleh pimpinan rapat dan diakhiri dengan membaca hamdalah. Setelah itu copy break&snack.

**Gambar: 11.3**

### **Notulensi Kegiatan Rapat Evaluasi Laporan Penelitian Antara**

Sumber: Dokumen Penelit

### **3. Evaluasi pada Akhir Program Penelitian**

Tujuan FGD ini, dimilikinya: Rekomendasi/kesepahaman pakar dan sejawat, yang memastikan bahwa Laporan Peneliitian “Kesiapan PTKIS dalam Mendukung Implementasi Kebijakan SKPI: Studi pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat Dan Banten. Dianggap telah valid, kredibel dan dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah maupun administratif. Dilaksanakan hari Sabtu, tanggal 11 Agustus 2018. Gamar. 5.4, berikut:

#### **Notulensi Kegiatan Rapat**

##### **Penyelasaan Pelaksanaan: Pembahasan Hasil Penelitian**

*Sabtu, 11 Agustus 2018*

Rapat dimulai jam 16. 30, dipimpin oleh ketua Tim peneliti Dr.H. A. Rusdiana, MM, notulis Drs. Nasikudin, M.Pd/sebagai Anggota Peneliti. Rapat ini dihadiri tiga orang pembahas yaitu Dr. H. Koko Abdul Kodir, MA; Drs. H Yaya Suryana, M.Ag.;Dr. Ara Hidayat, M.Pd., dan Dr.H. Syamsudin, RS, Dan didiri pula oleh tujuh orang peserta undangan yaitu: Dindin Efendi, SHI; Ahmad Zaeni, S.Sos. I; Deden Ali Murtado, SZenal Mutakin; Gilang, Aditia P, ST; Muhammad Alek, S.Sos.I; Nursaadah, (daftar hadir terlampir).

Dalam rapat ini dibahas beberapa permasalahan Penyelasaan Pelaksanaan: Pembahasan Hasil Penelitian, diantaranya antara lain :

1. Penyusunan laporan penelitian: Konten penelitian secara Akademik;
  2. Teknik/Substansi/Sisitimatika penyusunan Laporan Penelitian;
  3. Administrasi, waktu penyelesaiai Laporan penelitian, dan apa saja yang harus dilaporkan berdasarkan kontrak/perjanjian penelitian
- Hasil rapat merekomendasikan bahwa:

1. Secara akademik, laporan penelitian telah dibuat berdasarkan teori dan metode, dan berdasarkan kepada tujuan pokok penelitian yang sudah ditentukan;  
-Secara teknis, sitimatiaka penyusunan laporan penelitian telah sesuai dengan manual prosesur yang dibuat oleh Pusat Penelitian dan penerbitan LP2M UIN Sunan Gunung Djati Bandung;
  2. Secara Administratif laporan penelitian telah diselesaikan sesuai kontrak penelitian yaitu terdiri dari: (1) Laporan penelitian format A-4 terdiri dari 226 halaman pokok (dan dilengkapi dengan lampiran, sebanyak 20 halaman); (2) executive summary (uk. B-5), sebanyak 28 halaman pokok; (3) Dumpy Buku (B5), terdiri dari 223 halaman pokok.
  3. Laporan pertanggungjawaban penggunaan keuangan telah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.
- Pada jam 18.00. Rapat diskor selama 30 menit untuk sholat maghrib terlebih dahulu dan makan, dan setelah shalat Maghrib rapat dilanjutkan kembali. Pada jam 21.30 rapat ditutup oleh pimpinan rapat dan diakhiri dengan membaca hamdalah.

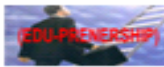
**Gambar: 11.4**  
**Notulensi Kegiatan Rapat Evaluasi Laporan Penelitian Antara**  
 Sumber: Dokumen Penelit

## PUNUTUP

Kegiatan penilaian dalam evaluasi program tidak hanya dilaksanakan pada akhir kegiatan program, tetapi sebaiknya dilakukan sejak awal, yaitu dari penyusunan rancangan program, pelaksanaan program dan hasil dari program tersebut. Penilaian hasil program tidak cukup hanya pada hasil jangka pendek (output) tetapi dapat menjangkau hasil dalam jangka panjang (outcome and impact program). Berbagai model evaluasi tersebut dapat digunakan tergantung kepada tujuan evaluasi yang ditetapkan. Namun demikian, perlu juga diketahui bahwa keberhasilan suatu evaluasi program secara keseluruhan bukan hanya dipengaruhi penggunaan yang tepat pada sebuah model evaluasi melainkan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor.

## SUMBER BACAAN

- Tugiman, "Penggunaan Model Cooperative Learning Tipe Numbered Head Together (NHT) untuk meningkatkan Hasil Belajar IPS di Kelas IV SDN 07 Silaut Kecamatan Silaut Kabupaten Pesisir Selatan" *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*. 4 (1), (Mei 2018),
- Sigit Wibawanto, "Peran Keluarga Dalam Perilaku Pembelian Hedonis" *Jurnal Fokus Bisnis*, 17, (02), (Desember 2018).



- Wa Ode Raliana, dkk. "Dampak Penggunaan Facebook Terhadap Perilaku Remaja (Studi di Desa Sampuabalo Kecamatan Siotapina Kabupaten Buton)", *Jurnal Neo Societal*; 3 (2) (Mei 2018).
- Subar Junanto, dkk. "Evaluasi Program Standar Kompetensi Lulusan Alquran (SKL Alquran) Di Jurusan Pendidikan Islam Anak Usia Dini Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN Surakarta Tahun 2017". *Jurnal At. Tarbawi* 3, (1), Juni 2018),
- Ashiong P.Munthe, "Pentingnya Evaluasi Program di Institusi Pendidikan". *Jurnal Scholaria*, 5, (2), (Mei 2015),
- Zainal Arifin, 2017. Evaluasi Program Pengawas Sma Negeri Di Kota Makassar. *Jurnal PEP Educational Assessment*. 1 (1) (Juni 2017).
- Imaniar Maspaitella, dkk. "Evaluasi Kinerja Humas Dalam Meningkatkan Kunjungan Wisatawan Di Raja Ampat Studi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Raja Ampat)" *Journal "Acta Diurna"* 5. (3) (Juni 2016).
- Christine, dkk. "Studi Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Kota Semarang" *Serat Acitya-Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*. 2. (1) (Juli 2017).
- Moh. Zamili, 2015. "Menghindar Dari Bias: Praktik Trianggulasi Dan Kesahihan Riset Kualitatif" *Jurnal lisan al-Hal*, 7 (2), (Desember 2015).

## TUGAS MAHASISWA

1. Menganalisis dan mengabstraksikan Manajemen Evaluasi Program Kewirausahaan, yaitu:
  - Konsep Dasar Evaluasi Program Keiwirausahaan
  - Metode dan Model-Model Evaluasi Program Kewirausahaan
  - Desain dan Prosedur Evaluasi Program Kewirausahaan
  - Model Pelaksanaan Evaluasi Program Kewirausahaan Pendidikan (dalam kontek Penelitian)
2. Menemukan Nilai dari poin penting dari kajian di atas. Tulis dalam Summary maksimal 10 kalimat.
3. Batasi Penulisan, di CK maksimal 500 Kata (word count). Dan Jadikan Portofolio

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Hari/Tanggal :  
Mata Kuliah :  
Metode :  
Oleh :  
NIM :  
JUR.FE :

**Resensi Rangkuman:**

**A** Esensi/isi /Sub Materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**B** Esensi/isi /Sub Materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**C** Esensi/isi /Sub Materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**D** Esensi/isi /Sub Materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

summary :

Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ket:  
Penulisan maksimal 500Kata

Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

### Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assiment ini, menggunakan metode Inkuiri:

Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

4. Dari CK tersebut buatlan Poster untuk Presesntasi

# Part: 13

## Studi Kelayakan Rancangan Program Baru

*Kewirausahaan Jasa Pendidikan*

### **KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti perkuliahan ini, diharapkan mahasiswa mampu:

1. Mengetahui dan memahami; Konsep Studi Kelayakan dan Rancangan Program Baru
2. Mempraktekan; nilai-nilai Studi Kelayakan dan Rancangan Program Baru
3. Menerapkan; Studi Kelayakan dan Rancangan Program Baru dalam pengembangan Manajemen Kewirausahaan Pendidikan

### **POKOK BAHASAN**

Studi Kelayakan dan Rancangan Program Baru

1. Studi Kelayakan Usaha Baru
2. Penetapan Kelayahakan Usaha
3. Aspek-aspek Studi Kelayakan
4. Merencanakan Usaha Baru



## TOPIK BAHASAN

### A. Studi Kelayakan

Yang pertama kali harus dilakukan dalam memulai usaha baru adalah Analisa/studi kelayakan usaha tersebut. Tingginya biaya kegagalan menjadikan perlunya penelitian secara komprehensif dan sistematis variabel strategis yang menentukan kelayakan dan kemampuan memperoleh laba dari usaha baru tersebut dalam jangka panjang.

#### 1. Definisi Studi Kelayakan Program/Usaha

Studi kelayakan program/usaha adalah suatu kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang kegiatan atau usaha atau bisnis yang akan dijalankan, dalam rangka menentukan layak atau tidak usaha tersebut dijalankan, (Kasmir dan Jakfar, 2003:10), objek yang diteliti tidak hanya pada bisnis atau usaha yang besar saja, tapi pada bisnis atau usaha yang sederhana bisa juga diterapkan.

Kelayakan artinya penelitian yang dilakukan secara mendalam tersebut dilakukan untuk menentukan apakah usaha yang akan dijalankan akan memberikan manfaat yang lebih besar dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan. Dengan kata lain kelayakan dapat diartikan bahwa usaha yang dijalankan akan memberikan keuntungan finansial dan non-finansial sesuai dengan tujuan yang mereka inginkan. Layak di sini diartikan juga akan memberikan keuntungan tidak hanya bagi perusahaan yang menjalankannya, akan tetapi juga bagi investor, kreditur, pemerintah dan masyarakat luas.

Pada umumnya studi kelayakan bisnis akan menyangkut tiga aspek (Suad Husnan, 1995:6), yaitu :

- a. Manfaat ekonomis bagi usaha itu sendiri (sering pula disebut manfaat financial). Yang berarti apakah usaha yang akan dijalankan itu dipandang cukup menguntungkan apabila dibandingkan dengan resikonya.
- b. Manfaat ekonomis usaha tersebut bagi Negara tempat usaha tersebut dilaksanakan (sering disebut manfaat ekonomi nasional).

c. Manfaat sosial usaha tersebut bagi masyarakat sekitar usaha tersebut.

## **2. Tujuan dilakukan Studi Kelayakan.**

Paling tidak ada lima tujuan mengapa sebelum suatu usaha atau bisnis dijalankan perlu dilakukan studi kelayakan (Kasmir Jakfar,2003 :20), yaitu:

- a. Menghindari Resiko Kerugian; Untuk mengatasi resiko kerugian di masa yang akan datang ada semacam kondisi kepastian. Kondisi ini ada yang dapat diramalkan akan terjadi atau memang dengan sendirinya terjadi tanpa dapat diramalkan. Dalam hal ini fungsi studi kelayakan adalah untuk meminimalkan resiko yang tidak kita inginkan, baik resiko yang dapat kita kendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan.
- b. Memudahkan Perencanaan; Jika kita sudah dapat meramalkan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang, maka akan mempermudah kita dalam melakukan perencanaan dan hal-hal apa saja yang perlu direncanakan.
- c. Memudahkan Pelaksanaan Pekerjaan; Dengan adanya berbagai rencana yang sudah disusun akan sangat memudahkan pelaksanaan usaha. Para pelaksana yang mengerjakan bisnis tersebut telah memiliki pedoman yang harus diikuti. Pedoman tersebut telah tersusun secara sistematis, sehingga usaha yang dilaksanakan dapat tepat sasaran dan sesuai dengan rencana yang sudah disusun.
- d. Memudahkan Pengawasan; Dengan telah dilaksanakannya suatu usaha sesuai dengan rencana yang sudah disusun, maka akan memudahkan kita untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya usaha. Pengawasan ini perlu dilakukan agar tidak melenceng dari rencana yang telah disusun.
- e. Memudahkan Pengendalian; Apabila dalam pelaksanaan pekerjaan telah dilakukan pengawasan, maka jika terjadi penyimpangan akan mudah terdeteksi, sehingga dapat dilakukan pengendalian atas penyimpangan tersebut. Tujuan pengendalian adalah untuk mengendalikan pelaksanaan agar tidak melenceng dari rel yang sesungguhnya, sehingga pada akhirnya tujuan perusahaan akan tercapai.

Studi kelayakan ini akan memakan biaya tetapi biaya tersebut relatif kecil bila dibandingkan dengan resiko

kegagalan suatu usaha yang menyangkut investasi dalam jumlah besar, ada pula sebab lain yang mengakibatkan suatu usaha ternyata kemudian menjadi tidak menguntungkan (gagal). Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam studi kelayakan:

- a. Ruang lingkup kegiatan usaha
- b. Cara kegiatan usaha dilakukan
- c. Evaluasi terhadap aspek-aspek yang menentukan berhasilnya suatu usaha.
- d. Hasil kegiatan usaha tersebut, serta biaya yang harus ditanggung untuk memperoleh hasil tersebut.
- e. Akibat-akibat yang bermanfaat maupun yang tidak dari adanya usaha tersebut.

### **3. Tahapan Studi Kelayakan Bisnis**

Dalam melaksanakan studi kelayakan bisnis atau usaha, ada beberapa tahapan studi yang dikerjakan (Husain Umar, 1997:13), yaitu:

#### **a. Penemuan Ide Proyek**

Produk atau Jasa yang akan dibuat haruslah berpotensi untuk dijual dan menguntungkan. Karena itu, penelitian terhadap kebutuhan pasar dan jenis produk atau jasa dari usaha harus dilakukan. Penelitian jenis produk dapat dilakukan dengan kriteria-kriteria bahwa suatu produk atau jasa dibuat untuk memenuhi kebutuhan pasar yang masih belum terpenuhi, memenuhi kebutuhan manusia tetapi produk atau jasa tersebut belum ada.

#### **b. Tahap Penelitian;**

Setelah ide-ide proyek dipilih, selanjutnya dilakukan penelitian yang lebih mendalam dengan memakai metode ilmiah. Proses itu dimulai dengan mengumpulkan data, lalu mengolah data dengan memasukkan teori-teori yang relevan, menganalisis dan menginterpretasi hasil pengolahan data dengan alat-alat analisis yang sesuai.

#### **c. Tahap Evaluasi Proyek;**

Ada tiga macam evaluasi proyek. Pertama, mengevaluasi usulan proyek yang akan didirikan. Kedua,



mengevaluasi proyek yang sedang beroperasi. Dan yang Ketiga, mengevaluasi proyek yang baru selesai dibangun. Evaluasi berarti membandingkan antara sesuatu dengan satu atau lebih standar atau kriteria, dimana standar atau kriteria ini bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Untuk evaluasi proyek, yang dibandingkan adalah seluruh ongkos yang ditimbulkan oleh usulan proyek serta manfaat atau benefit yang akan diperoleh.

#### **d. Tahap Pengurutan Usulan yang Layak;**

Jika terdapat lebih dari satu usulan proyek bisnis yang dianggap layak dan terdapat keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki manajemen untuk merealisasikan semua proyek tersebut, maka perlu dilakukan pemilihan proyek yang dianggap paling penting untuk direalisasikan. Sudah tentu, proyek yang diprioritaskan ini mempunyai skor tertinggi jika dibandingkan dengan usulan proyek yang lain berdasarkan kriteria-kriteria penilaian yang telah ditentukan.

#### **e. Tahap Rencana Pelaksanaan Proyek Bisnis;**

Setelah suatu usulan proyek dipilih untuk direalisasikan, perlu dibuat suatu rencana kerja pelaksanaan pembangunan proyek itu sendiri. Mulai dari menentukan jenis pekerjaan, jumlah dan kualifikasi tenaga pelaksana, ketersediaan dana dan sumber daya lain, kesiapan manajemen dan lain-lain.

#### **f. Tahap Pelaksanaan Proyek Bisnis;**

Setelah semua persiapan yang harus dikerjakan selesai disiapkan, tahap pelaksanaan proyek pun dimulai. Semua tenaga pelaksana proyek, mulai dari pemimpin sampai pada tingkat yang paling bawah, harus bekerja sama dengan sebaik-baiknya sesuai dengan rencana yang telah diterapkan.

### **B. Penetapan Kelayakan Program/Usaha Baru**

Banyak dana telah dikeluarkan didalam memulai usaha baru. Banyak pula ventura baru yang mengalami kebangkrutan dalam satu atau dua tahun, dan hanya sedikit saja yang berhasil dalam usahanya. Salah satu faktor yang menyebabkan kegagalan usaha baru adalah kendala bagi wirausahawan. Alasan utama kegagalan usaha baru adalah:



### **1. Pengetahuan pasar yang tidak memadai;**

Kelemahan ini termasuk juga kurangnya informasi mengenai potensi permintaan untuk produk, ukuran pasar sekarang dan masa yang akan datang, pangsa pasar yang bisa diharapkan secara realistis, dan metode distribusi yang memadai.

### **2. Kinerja Produk Yang Salah;**

Seringkali produk baru tidak berfungsi seperti yang disebutkan yang disebabkan terlalu cepatnya pengembangan produksi dan uji coba produk, atau kendali mutu yang tidak memadai.

Usaha pemasaran dan penjualan yang tidak efektif; Hasil yang buruk sering menunjukkan usaha promosi yang salah arah dan tidak memadai dan kurangnya kemampuan memecahkan masalah yang ada dalam penjualan, pelayanan, atau kedekatan dengan pasar.

### **3. Tidak disadarinya tekanan persaingan;**

Usaha baru sering gagal karena wirausahawan tidak memperhitungkan reaksi yang mungkin dilakukan pesaing, seperti potongan harga yang tinggi dan diskon khusus kepada pengecer.

### **4. Keusangan Produk Yang Terlalu Cepat;**

Daur hidup dari produk baru cenderung menjadi semakin pendek, pada banyak industri kemajuan teknologi demikian cepat sehingga produk baru cepat menjadi usang sesudah ia diluncurkan.

### **5. Waktu memulai usaha baru yang tidak tepat;**

Pemilihan waktu yang salah untuk meluncurkan usaha baru sering menyebabkan kegagalan komersial. Produk baru mungkin diperkenalkan sebelum adanya keinginan riil pasar dan teknologi baru, atau produk tersebut mungkin terlambat diperkenalkan dipasar, ketika minat dari konsumen mulai menurun.

### **6. Kapitalisasi yang Tidak Memadai**

Pengeluaran operasi yang tidak diprediksi, investasi yang berlebih-lebihan pada asset tetap, dan kesulitan keuangan yang berkaitan dengan masalah finansial tersebut merupakan salah satu penyebab kegagalan usaha

baru.

Suatu analisa kelayakan yang komprehensif dan sistematis hendaknya mampu mengidentifikasi masalah diatas, jika ada, dan menunjukkan cara untuk mengendalikannya. Rangkuman diatas menyatakan syarat-syarat yang penting bagi keberhasilan ventura baru dimasa depan; Pengetahuan pasar yang memadai, produk yang kompetitif yang menjalankan fungsinya dengan baik, kesadaran akan situasi persaingan, basis finansial yang memadai dengan strategi investasi yang tepat, serta waktu memulai usaha yang tepat. Persyaratan tersebut akan bisa dilakukan oleh manajemen yang kompeten. Hakikat dari analisa kelayakan bagi usaha baru yang dimaksudkan adalah menemukan jawaban bagi pertanyaan mendasar yang juga sangat sulit: Apa yang akan dilakukan untuk mengimplementasikan gagasan ventura baru (produk)? Bisakah dijual? Berapakah biayanya? Mampukah produk tersebut mendatangkan laba?

### **C. Aspek-aspek Studi Kelayakan Bisnis**

Menurut Husein Umar dalam bukunya Studi Kelayakan Bisnis, Manajemen, Metode dan Kasus, (1997:10), aspek-aspek dalam studi kelayakan meliputi; aspek teknis, pasar, yuridis, manajemen lingkungan, dan persaingan. Untuk lebih jelasnya aspek-tersebut adalah sebagai berikut:

#### **1. Aspek Teknis**

Evaluasi aspek teknis ini mempelajari kebutuhan-kebutuhan teknis proyek, seperti penentuan kapasitas produksi, jenis teknologi yang digunakan, pemakaian peralatan dan mesin, serta lokasi usaha yang paling menguntungkan.

Setiap gagasan kewirausahaan-apakah produksi barang atautkah penyediaan jasamempunyai aspek teknis yang harus dianalisa sebelum usaha implementasi gagasan dilaksanakan. Dua langkah penting didalam proses ini adalah 1) identifikasi spesifikasi teknis penting, dan 2) uji coba produk atau jasa untuk menemukan apakah ia memenuhi spesifikasi kinerja.

#### **a. Identifikasi Spesifikasi Teknis Penting**



Evaluasi gagasan ventura baru hendaknya dimulai dengan identifikasi persyaratan teknis yang kritis terhadap pasar dan karenanya perlu untuk memenuhi harapan dari pelanggan potensial. Persyaratan teknis yang paling penting adalah:

- 1) Disain fungsional dari produk dan daya tank penampilannya
- 2) Fleksibilitas, memungkinkan adanya modifikasi ciri luar dari produk untuk memenuhi permintaan konsumen atau perubahan teknologi dan persaingan
- 3) Daya tahan bahan baku produk bisa diandalkan, kinerja produk seperti yang diharapkan pada kondisi operasi normal
- 4) Keamanan produk, tidak menimbulkan bahaya pada kondisi operasional daya guna yang bisa diterima
- 5) Kemudahan dan biaya pemeliharaan yang rendah
- 6) Standardisasi melalui dihilangkannya suku cadang yang tidak perlu
- 7) Kemudahan untuk diproduksi, dan diproses kemudahan untuk ditangani.

### **b. Pengembangan dan Uji Coba Produk**

Pengembangan dan uji coba produk termasuk juga studi rekayasa, uji laboratorium, evaluasi bahan baku alternatif, dan fabrikasi model dan prototip untuk uji lapangan. Untuk setiap tahap pengujian hasil negatif dan positif harus ditimbang dan dilakukan penyesuaian yang perlu.

Langkah pertama didalam menetapkan kelayakan teknis gagasan ventura baru adalah identifikasi persyaratan teknis penting dan perumusan spesifikasi kinerja. Pada tiap langkah berikutnya hasil-hasil harus dievaluasi terhadap persyaratan dan spesifikasi tersebut. Wirausahawan yang mengimplementasikan gagasan dengan cara ini menetapkan kelayakan teknisnya dan mendapatkan jaminan bahwa produk atau jasa tersebut akan bisa memenuhi gagasan pelanggan potensial.

## **2. Aspek Pasar dan Pemasaran**

Evaluasi aspek pasar dan pemasaran sangat penting dilakukan karena tidak ada usaha yang berhasil tanpa

adanya permintaan atas barang atau jasa yang dihasilkan oleh usaha tersebut. Pada dasarnya, aspek pasar dan pemasaran bertujuan untuk mengetahui berapa besar luas pasar, pertumbuhan permintaan dan pangsa pasar produk atau jasa yang bersangkutan.

Para wirausahawan selalu membutuhkan informasi dan pengetahuan tentang pasar mereka. Tujuan dari pemasaran adalah memnuhi permintaan pelanggan.

### **a. Riset Pasar**

Riset pasar adalah pengumpulan, pencatatan dan analisis secara sistematis, atas informasi yang berkaitan dengan pemasaran dan jasa. Riset pasar dapat membuat keputusan pemasaran yang lebih baik. Riset pasar juga dapat membantu keputusan pemasaran yang lebih baik. Tujuan riset pasar adalah mengumpulkan informasi untuk pengambilan keputusan pada perasaan dan pendapatnya sendiri dalam rangka membantu untuk:

- 1) Menemukan pasar yang menguntungkan
- 2) Memilih produk yang dapat dijual
- 3) Menentukan perubahan dalam perilaku konsumen
- 4) Meningkatkan teknik-teknik pemasaran yang lebih baik
- 5) Merencanakan sasaran yang realistis.

Dengan demikian Perakitan, penyaringan, dan analisa informasi yang relevan mengenai pasar dan kemampuan dari produk untuk dipasarkan merupakan landasan untuk menilai potensi keberhasilan dari usaha baru yang dimaksudkan. Tiga aspek utama bagi prosedur ini adalah:

- 1) Penelitian potensi pasar dan identifikasi pelanggan (pemakai) potensial
- 2) Analisa seberapa besar perusahaan baru tersebut bisa memanfaatkan potensi pasar
- 3) Penentuan peluang nyata pasar dan resiko-resiko melalui uji coba pasar.

### **b. Analisa Potensi Pasar**

Penentuan dari evaluasi potensi pasar dan ventura bisnis baru yang direncanakan hendaknya dimulai dengan



pengumpulan data-data yang relevan dengan pasar mengenai pelanggan potensial, motivasi pembeliannya, kebiasaan membeli, dan dampak perubahan dalam karakteristik produk pada potensi pasar. Penelitian mengenai potensi pasar bagi usaha baru mungkin melibatkan penilaian subyektif dan pribadi; dan tidak selalu ilmiah.

Wirausahawan hendaknya menggunakan pendekatan ilmiah; mereka hendaknya bertumpu pada informasi obyektif mengenai pelanggan potensial, bisa memilah-milah informasi. Banyak wirausahawan yang mengabaikan keberadaan pasar, atau mereka hanya melakukan penelitian pasar untuk membenarkan keyakinan mereka. Wirausahawan yang bijak akan menggunakan sebagian besar waktu mereka untuk mengidentifikasi pasar potensial.

### **c. Identifikasi Pasar Potensial**

Potensi pasar adalah ungkapan mengenai peluang penjualan maksimum untuk produk atau jasa tertentu selama periode waktu yang ditentukan, misalnya satu tahun. Estimasi potensi pasar melibatkan permintaan sekarang terhadap produk dan proyeksi kecenderungan pasar dimasa mendatang. Langkah-langkah untuk mengidentifikasi dan mengestimasi potensi pasar adalah sebagai berikut:

- 1) Identifikasi pemakai akhir tertentu dari produk atau jasa
- 2) Identifikasi segmen pasar pokok, yaitu, kategori pelanggan yang relatif homogen
- 3) Menentukan atau memperkirakan volume pembelian potensial dalam tiap-tiap segmen pasar dan volume total dari semua segmen.

### **d. Identifikasi Pelanggan Potensial**

Identifikasi pelanggan potensial mungkin sangat mudah, karena produk tersebut akan menunjukkan siapa yang akan menggunakannya. Jawaban bagi pertanyaan berikut ini akan memudahkan perusahaan untuk mengidentifikasi pemakai potensial;

- 1) Siapa yang merupakan pembeli potensial dari produk?

- 2) Dimanakan pemakai potensial bertempat?
- 3) Mengapa pelanggan potensial ingin membeli produk ini? Apa kebiasaan membeli mereka? Seberapa sering mereka membeli produk ini? Berapa jumlah rata-rata tiap pesanan?
- 4) Berapa jumlah total permintaan produk ini setiap bulannya atau setiap tahunnya?
- 5) Bagaimana siklus permintaan?
- 6) Bagaimana potensi pertumbuhan dari pasar ini?

Sekali pelanggan potensial bisa diidentifikasi, langkah kedua adalah mengklasifikasikan pelanggan kedalam kategori homogen masing-masing mempunyai karakteristik yang sama dan bisa diidentifikasi. Karakteristik penting tersebut adalah lokasi pelanggan, karakteristik demografi, saluran distribusi dimana mereka bisa dicapai dengan baik, dan media periklanan yang mana mereka paling responsif. Kategorisasi pelanggan potensial adalah penting karena ia memungkinkan organisasi ventura baru untuk memilih kategori tertentu, atau segmen pasar, dengan menyesuaikan kemampuan organisasi tersebut terhadap apa yang diperlukan untuk menarik dan mendapatkan loyalitas dari pelanggan tersebut.

Langkah ketiga melibatkan estimasi konsumsi potensial dari produk atau jasa baru oleh tiap-tiap segmen pasar pada periode sekarang dan yang akan datang. Satu cara untuk mendapatkan informasi ini adalah dengan memilih perwakilan untuk menguji pasar, daerah pasar yang secara geografis terbatas dimana produk tersebut sesungguhnya dipasarkan.

#### **e. Estimasi Hubungan Harga (Biaya)-Volume**

Sekali potensi pasar total dari produk baru ditetapkan dengan menjumlah volume pembelian potensial per segmen pasar, dampak faktor strategis seperti penentuan harga dan promosi pada volume total pendapatan penjualan harus dipertimbangkan. Wirausahawan tentunya ingin mengetahui, misalnya bagaimana berbagai tingkat harga atau perbedaan pada jumlah dukungan promosi mempengaruhi volume penjualan total. Volume

total penjualan pada gilirannya akan mempengaruhi struktur biaya. Dengan skala ekonomi tertentu, biaya unit akan berkurang dengan meningkatnya volume output total. Akan tetapi tingkat output yang lebih tinggi hanya akan menghasilkan tingkat harga yang lebih rendah. Untuk alasan ini adalah penting untuk menemukan berapa banyak calon konsumen mau membayar produk atau jasa baru. Jangan diabaikan bahwa harga hendaknya mewakili nilai produk dimana konsumen dan bukan semata-mata jumlah biaya total ditambah marjin keuntungan yang diinginkan. Strategi penentuan harga tidak bisa mengabaikan konsep nilai dari pelanggan. Oleh karena itu wirausahawan hendaknya menemukan bagaimana kelompok pelanggan tertentu akan merespon tingkat harga tertentu. Akibatnya, perusahaan baru, mungkin mempunyai struktur harga yang tidak seragam bagi produknya. Perusahaan mungkin membedakan ukuran keluarga dan ukuran ekonomi pada produknya atau menetapkan harga yang berbeda untuk jenis pelanggan yang berbeda dengan memberikan diskon atau potongan kuantitas.

Konsep teoritis mengenai hubungan antara tingkat harga tertentu dan tingkat penjualannya dikenal sebagai *elastisitas* harga permintaan. Elastisitas ini mengukur kepekaan pembeli terhadap perubahan harga. Jika penurunan kecil pada harga menyebabkan peningkatan besar pada volume produk yang dijual, elastisitas harga permintaan adalah tinggi. Jika perubahan besar pada harga hanya menyebabkan perubahan kecil pada volume penjualan, permintaan dikatakan sebagai tidak elastis (*inelastic*).

Skala ekonomi juga harus ditentukan; Bagaimana biaya per unit akan berubah dengan semakin tinggi atau rendahnya tingkat produksi? Untuk menjawab pertanyaan ini wirausahawan hendaknya menentukan biaya total dari berbagai tingkat produksi dan biaya perunit keseluruhannya. Selanjutnya mungkin bisa diperoleh ukuran optimum dari perusahaan. Ukuran optimum didefinisikan sebagai ukuran yang dengan tingkat teknologi tertentu mempunyai biaya unit rata-rata produksi dan distribusi terendah.

#### **f. Sumber Informasi Pasar**

Informasi yang diperlukan disini adalah informasi untuk mengevaluasi peluang pasar imana sekarang dan yang akan datang dan ventura baru. Dua pendekatan untuk memperoleh data-data bagi informasi tersebut adalah:

(1) mengadakan sigi yang secara spesifik dirancang untuk mengumpulkan informasi pada proyek tertentu. Informasi yang dihasilkan dengan cara ini dinamakan data primer, (2) menemukan data-data relevan yang diterbitkan oleh lembaga pemerintah, seperti Biro Pusat Statistik, perbankan, Kadin, dan biro penelitian lainnya. Jenis informasi ini dinamakan data sekunder.

### **g. Peranan Uji Coba Pasar**

Penilaian sistematis dari peluang pasar dan evaluasi kemungkinan keberhasilan dari ventura baru biasanya membutuhkan uji coba pasar. Uji coba pasar cenderung menjadi teknik riset pamungkas untuk mengurangi resiko yang ada pada usaha baru dan menilai keberhasilannya.

Uji coba pasar mensyaratkan penelitian secara seksama dan evaluasi oleh pelanggan potensial terhadap produk yang ditawarkan. Metode yang digunakan dalam uji coba pasar adalah dipamerkan pada pameran perdagangan, menjual pada sejumlah konsumen terbatas, dan menggunakan uji coba pasar dimana penerimaan calon pembeli bisa diamati dan dianalisa dari dekat. Uji coba pasar bisa memberikan informasi penting berikut: (1) volume penjualan kemampuan mendatangkan laba yang mungkin ketika produk baru dipasarkan secara besar-besaran, (2) Indikasi volume penjualan pada tingkat harga yang berbeda, (3) indikasi berhasilnya strategi pemasaran tertentu, dan (d) informasi mengenai pengaruh penting yang membuat konsumen ingin membeli produk tersebut. Uji coba pasar juga memberikan kemungkinan peluang dalam pemasaran, distribusi, dan pelayanan. Proses uji coba mungkin juga mengungkapkan kelemahan atau kekurangan yang memerlukan pembaharuan drastis atau bahkan munculnya gagasan ventura baru. Pada kasus tersebut, uji coba pasar merupakan cara untuk mengurangi kerugian dan hutang-hutang.

Wirausahawan hendaknya menyadari kerugian dan keuntungan dari uji coba pasar. Waktu yang digunakan untuk prosedur mungkin menyebabkan penundaan dalam realisasi gagasan ventura baru. Produk atau jasa baru mungkin terlalu cepat ditampilkan kepada pesaing, yang mungkin memberikan waktu kepada pesaing untuk melakukan strategi serangan balik. Uji coba pasar relatif sangat mahal. Pemilik usaha kecil hendaknya

menggunakan program uji coba pasar secara memadai tanpa menimbulkan kesulitan pada sumber daya finansial yang sangat terbatas.

### **3. Arti Penting Studi Kelayakan Pasar**

Walaupun penilaian peluang pasar bagi usaha baru cenderung memakan waktu, tugas yang rumit, adalah perlu bagi wirausahawan untuk melakukan studi kelayakan pasar daripada terjun kedalam usaha baru tanpa persiapan terlebih dahulu.

#### **a. Aspek Yuridis**

Evaluasi terhadap aspek yuridis perlu dilakukan. Bagi pemilik usaha, evaluasi ini berguna antara lain untuk kelangsungan usaha serta dalam rangka meyakinkan para kreditur dan investor bahwa usaha yang akan dilakukan tidak menyimpang dari aturan yang berlaku.

#### **b. Aspek Manajemen Organisasi**

Sesuai dengan fungsi manajemen ialah berbagai jenis tugas atau kegiatan manajemen yang mempunyai peranan khas dan bersifat saling menunjang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Banyak sekali ahli yang mengemukakan tentang fungsi manajemen ini. Ambil contoh misalnya George R. Terry. Dia menyebutkan bahwa fungsi manajemen terdiri dari: (a) Planning (Perencanaan), (b) Organizing (Pengorganisasian) (c) Actuating (Penggerakkan), dan (d) Controlling (Pengawasan), atau dengan kata lain (POAC).

Dalam aspek manajemen yang dievaluasi ada dua macam, yang pertama manajemen saat pembangunan usaha dan yang kedua manajemen saat usaha dioperasikan. Banyak terjadi usaha-usaha yang gagal dibangun maupun dioperasikan bukan disebabkan karena aspek lain, tetapi karena lemahnya manajemen. Sedangkan anajemen dapat beroperasi apabila didukung dengan sumberdaya manusia yang handal.

Salahsatu hal yang paling penting dalam apek adalah manajemen sumberdaya manusia. Dikarenakan setiap

bisnis usaha membutuhkan sumberdaya manusia/orang-orang dengan berbagai jenis ketrampilan dan bakat untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasional. Bahkan jika produk baru yang dihasilkan perusahaan sangat baik dan sumberdaya finansial melimpah, adalah orang-orang yang merupakan sumber keberhasilan organisasi. Evaluasi kebutuhan personalia total dan ketrampilan manajerial yang dibutuhkan adalah syarat analisa usaha baru. Analisa mensyaratkan dijawabnya tiga pertanyaan berikut:

- 1) Jenis ketrampilan dan bakat personalia yang bagaimana yang tersedia dan struktur organisasi apa yang ada?
- 2) Jenis organisasi apa dan ketrampilan apa yang pada akhirnya dibutuhkan dalam penerapan usaha baru yang efektif?
- 3) Ketrampilan dan bakat apa yang akan dibutuhkan jika usaha baru tersebut mulai berhasil dan tumbuh?

Jawaban pertanyaan tersebut akan memberitahukan apakah perlu mencari bakat-bakat baru kedalam organisasi untuk memenuhi kebutuhan personalia.

### **c. Penentuan Kebutuhan Personalia dan Perancangan Struktur Organisasi Awal**

Langkah pertama dalam menentukan kebutuhan personalia adalah analisa beban kerja yang diantisipasi dan berbagai aktivitas yang perlu. Langkah kedua adalah mengelompokkan aktivitas tersebut kedalam seperangkat tugas yang bisa ditangani individu secara efektif. Langkah ketiga, berbagai tugas dikategorisasikan untuk membentuk dasar dari struktur organisasi.

Sekali kisaran (range) dari aktivitas total yang diperlukan dan tingkat ketrampilan telah diidentifikasi, berbagai aktivitas dikelompokkan kedalam tugas yang akan dilaksanakan pada posisi individu-individu. Selanjutnya, tingkat kemampuan profesional, latar belakang pendidikan, dan kualifikasi lainnya dispesifikasi bagi masing-masing posisi.

Saling hubungan dari berbagai posisi, pada susunan hirarkis, bisa ditentukan dari deskripsi posisi. Perlu diperhatikan juga aspek-aspek perancangan organisasional seperti rentang pengendalian manajemen yang bisa

diterima dan pemilahan fungsi lini dan staf.

#### **d. Perbandingan Kebutuhan dan Ketersediaan Personalia**

Perbandingan personalia yang dibutuhkan dan orang-orang kualified yang tersedia bagi ventura baru menentukan kebutuhan staf. Pertanyaan yang hares dijawab adalah: Seberapa sulitkah menarik dan menyewa orang-orang dengan ketrampilan yang dibutuhkan pada kondisi organisasi barn yang ada? Kondisi tersebut termasuk kurangnya "catatan-catatan". dan keterbatasan finansial. Untuk menjawab pertanyaaain ini harus dievaluasi kebutuhan ventura barn untuk menyewa dari luar. Evaluasi ini hendaknya memperhitungkan bahwa, kebutuhan personalia mungkin berubah ketika ventura baru telah tumbuh dan mencapai tingkat kedewasaannya. Adalah penting untuk memungkinkan adanya fleksibilitas organisasional dari kebutuhan personal.

Wirausahawan juga menghadapi masalah dalam penempatan staf bisnis baru. Kemampuan dari orang-orang yang telah ada pada perusahaan tersebut cenderung terlalu diperhatikan dan kesulitan menarik orang-orang baru dengan ketrampilan yang dibutuhkan cenderung diabaikan. Orang-orang berkemampuan yang telah menunjukkan kemampuan mereka tidak mudah dibujuk untuk bergabung dengan organisasi baru dengan masa depan yang tidak pasti. Wirausahawan mungkin tidak menyadari bahwa karyawan-karyawan sering tidak mempunyai komitmen yang sama kepada perusahaan sebagaimana halnya para pemilik. Mereka mungkin tidak ingin terlibat dalam jam-jam panjang dan kerja diakhir minggu yang merupakan bagian normal dari kehidupan wirausahawan. Lebih banyak orang yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan organisasi daripada yang ditunjukkan dalam perencanaan personalia.

#### **e. Aspek Lingkungan**

Pertumbuhan dan perkembangan perusahaan tidak dapat dilepaskan dari lingkungan sekitarnya. Lingkungan ini dapat berpengaruh positif maupun negatif perusahaan, sehingga studi kelayakan aspek ini perlu dianalisis pula.

Lingkungan persaingan selalu dianggap sebagai faktor penghambat tingkat pertumbuhan industri. Elemen

lingkungan persaingan seharusnya dipelajari lebih lanjut karena kegagalan industri di dalam mencapai pertumbuhan penjualan bersumber dari ketidakmampuan manajemen dalam menganalisa perubahan yang terjadi di lingkungan persaingan industri. Pengetahuan yang lebih luas tentang lingkungan pemasaran akan meningkatkan kemampuan pihak manajemen untuk menganalisa data yang diterima dan memilih data yang diperlukan serta menentukan tujuan perusahaan sebagai respon terhadap perubahan kondisi lingkungan (Menon dkk, 1999, 25).

Kondisi lingkungan eksternal diketahui memiliki peranan yang besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses, dan struktur organisasi sehingga pemantauan terhadap lingkungan eksternal sangat diperlukan. Namun demikian analisis terhadap lingkungan eksternal sangat sulit dilakukan karena lingkungan eksternal sangat kompleks dan saling terkait satu dengan lainnya.

Dinamika lingkungan lebih menekankan pada perubahan-perubahan yang cepat, sulit diprediksi, dan tidak direncanakan sebelumnya. Perusahaan yang beroperasi dalam pasar yang berubah-ubah dengan cepat dituntut untuk senantiasa memodifikasi produk dan pelayanannya sebagai upaya untuk memenuhi perubahan pasar secara memuaskan. Dalam kondisi lingkungan yang berubah cepat ini, keunggulan bersaing perusahaan ditentukan oleh kreativitas dan inovasi yang dapat memuaskan pelanggan secara lebih baik dibanding pesaing. Oleh karena itu, dalam kondisi lingkungan pasar yang dinamis, fokus pada pelanggan dan pesaing menjadi satu kewajiban yang tidak dapat dihindari perusahaan (Prasetya, 2002, 223 – 224).

Hadjimanolis (2000, 238) menjelaskan bahwa intensitas kompetisi dan persaingan lingkungan merupakan ukuran pasar untuk berinovasi. Pada saat para pesaing mengeluarkan strategi baru sehingga mereka memiliki kesempatan untuk berkembang di pasar maka intensitas persaingan yang terjadi akan semakin tinggi.

Mereka memiliki bekal yang cukup kuat untuk bersaing. Saat inilah perusahaan perlu melakukan inovasi guna mengimbangi perubahan strategi yang dilakukan pesaing. Perusahaan yang tidak memiliki sumber daya cukup guna merespon perubahan biasanya akan tertinggal dari pesaingnya. Beliau juga mengemukakan bahwa



perusahaan yang menggunakan lebih banyak sumber-sumber informasi teknologi cenderung lebih inovatif dibandingkan perusahaan yang tidak memanfaatkan informasi teknologi. Keberadaan teknologi informasi dapat dipakai sebagai 'jendela' untuk melihat peluang dan ancaman yang ada di lingkungan. Dengan informasi teknologi sekaligus perusahaan akan dapat mengukur kekuatan yang dimilikinya jika dibandingkan dengan para pesaing.

Luo (1999: 42), mengkonsepkan dinamika atau perubahan sebagai derajat perubahan dan ketidakstabilan lingkungan yang sulit diramalkan. Lingkungan bisnis yang selalu berubah bisa terjadi karena perubahan peraturan, teknologi, permintaan konsumen dan atau standar kompetisi. Penelitian yang dilakukan oleh Calantone (1994:45), juga berhasil membuktikan adanya pengaruh antara inovasi dengan kesuksesan produk baru. Perusahaan yang berani untuk mengambil resiko guna melakukan inovasi akan berhasil dalam menciptakan ide-ide baru dan produk-produk baru yang disukai pasar. Hal ini dikarenakan dalam mencari sebuah terobosan atau inovasi, perusahaan akan mencari dari berbagai sumber tentang perubahan kondisi pasar yang terjadi. Perusahaan seharusnya akan mendapatkan informasi tentang produk seperti apa yang diinginkan oleh konsumen. Dari informasi tersebut, perusahaan dengan segala kemampuannya akan menciptakan produk baru yang sesuai dengan tuntutan konsumen dan sebagai akibatnya produk tersebut akan diminati oleh konsumen. Bagi perusahaan kondisi ini akan mendatangkan keuntungan berupa terbelinya produk sehingga secara langsung akan meningkatkan kinerja pemasarannya. Hal ini menjadi dasar untuk melihat hubungan antara kreativitas program pemasaran dan lingkungan bagi peningkatan kinerja pemasaran.

#### **f. Aspek Finansial;**

Dari sisi keuangan, usaha sehat dikatakan apabila dapat memberikan keuntungan yang layak dan mampu memenuhi kewajiban finansialnya. Kegiatan ini dilakukan setelah aspek lain selesai dilaksanakan. Kegiatan pada aspek finansial ini antara lain menghitung perkiraan jumlah dana yang diperlukan untuk keperluan modal awal dan untuk pengadaan harta tetap usaha.

## 1) Analisa kelayakan finansial

Analisa kelayakan finansial adalah landasan untuk menentukan sumber daya finansial yang diperlukan untuk tingkat kegiatan tertentu dan laba yang bisa diharapkan. Kebutuhan finansial dan pengembalian (return) bisa sangat berbeda, tergantung pada pemilihan alternatif yang ada bagi sebagian besar ventura baru. Contohnya, komponen produk baru mungkin perlu dibuat dalam ruangan, yang mana hal ini memerlukan investasi pada mesin produksi dan mungkin juga bangunan. Sebaliknya, pembuatan produk baru bisa disubkontrakkan kepada pemasok diluar; disini perusahaan pada dasarnya menjadi gudang penyimpanan dan operasi pemasaran bisa dilakukan dengan investasi kecil dalam asset tetap. Pada kasus ini mungkin margin laba dari perusahaan sangat kecil. Akan tetapi, pengembalian total dan modal yang diinvestasikan bisa lebih tinggi dibandingkan kasus operasi terintegrasi penuh diatas. Contoh diatas menunjukkan perbedaan kelayakan finansial dari usaha baru. Diagram Pulang pokok menunjukkan alternatif A (membeli dari sumber luar) dengan biaya tetap rendah tetapi biaya variabel yang relatif tinggi dan alternatif B (dibuat dipabrik sendiri) dengan biaya tetap yang tinggi dan biaya variabel yang rendah.

Seperti yang ditunjukkan diatas, alternatif A mempunyai titik pulang-pokok yang lebih rendah, sampai volume penjualan kurang dari 138,000 unit, keuntungan total yang lebih tinggi. Jika penjualan lebih dari 138.000 unit, alternatif B akan memberikan tingkat keuntungan yang lebih tinggi. Keuntungan utama dari alternatif A adalah rendahnya tingkat investasi pada asset tetap, yang mungkin merupakan pertimbangan penting didalam memulai usaha baru.

Faktor lain yang bisa merubah kelayakan finansial dari usaha baru yang dimaksudkan adalah jangkauan operasi. Produksi secara besar-besaran dari produk baru mungkin membutuhkan investasi asset tetap yang besar dan mungkin biaya unit yang relatif tinggi. Operasi skala kecil akan memerlukan investasi asset tetap yang rendah. Walaupun biaya unit dari operasi skala kecil mungkin lebih tinggi, konsentrasi usaha pemasaran pada pelanggan yang mau membayar lama yang lebih tinggi juga akan memberikan tingkat pengembalian investasi

(rate of return on investment) yang memuaskan; tingkat pengembalian investasi dan operasi skala besar mungkin kurang daripada yang bisa diterima. Contoh-contoh tersebut inenunjukkan hahwa kelayakan ventura baru bergantung pada alternatif yang dipilih untuk memulai usaha tersebut.

Analisa kelayakan finansial dari ventura baru memerlukan pemilihan alternatif untuk dliterapkan. Pendekatan analitis bagi masalah ini dipusatkan pada empat langkah dasar:

- (a) Penentuan kebutullan finansial total dengan dana-dana yang diperlukan untuk operasional. Penentuan sumber daya finansial yang tersedia serta biaya-biayanya, yaitu berupa pencarian sumber dana dan biaya modal.
- (b) Penentuan al iran kas dimasa depan yang bisa diharapkan dari operasi dengan caraanalisa aliran kas pada selang waktu yang relatif singkat, biasanya bulanan.
- (c) Penentuan pengembalian yang diharapkan melalui analisa pengembalian dari investasi.

## **2) Kebutuhan Finansial Total**

Langkah pertama dalam perhitungan kelayakan finansial adalah analisa semua kewajiban finansial dan kebutuhan pengeluaran secara mendetail yang harus dipenuhi usaha baru dimasa depan.

Perkiraan untuk tiap kategori pengeluaran hendaknya semendetail mungkin untuk tiap periode dan hendaknya diperhitungkan secara seksama ketika tiba waktunya pembayaran tersebut. Didalam membuat peramalan kebutuhan finansial yang diharapkan tersebut, hams diingat bahwa kondisi dinamis seperti perubahan harga mungkin akan sangat meningkatkan pengeluaran permulaan dan operasional. Demikian pula, ketika perusahaan berkembang mungkin memerlukan lebih banyak kas untuk menutupi investasi persediaan dan asset tetap dan mengalamni kesenjangan dalam mengumpulkan piutang yang semakin bestir.

Variabel paling penting yang mempengaruhi kebutuhan finansial perusahaan adalah proyeksi volume penjualan. Peramalan penjualan biasanya cenderung dibesarkan angkanya dalam proyeksi kebutuhan finansial. Oleh karena itu, peramalan penjualan yang dibuat dengan hati-hati menjadi dasar bagi proyeksi kebutuhan

finansial. Untuk tujuan ini perlu menetapkan rasio antara tingkat penjualan dan jenis-jenis pengeluaran yang dibutuhkan. Contoh, mungkin bisa ditetapkan bahwa investasi tetap yang diperlukan adalah 30 persen dari penjualan. Karena rasio tersebut stabil, rasio tersebut mungkin bisa digunakan untuk memproyeksikan kebutuhan finansial.

Perlu juga diperhitungkan penjualan musiman dan fluktuasi penjualan. Oleh karena itu metode peramalan kebutuhan finansial tidak hanya memperhitungkan jumlah penjualan tetapi juga variabel lainnya seperti tingkat pengeluaran periklanan atau variabel ekonomi makro seperti perubahan pendapatan siap konsumsi dari konsumen.

Kebutuhan finansial hendaknya diproyeksikan tiap bulan, atau bahkan mingguan sekurangnya untuk operasi tahun pertama dari ventura baru. Permintaan kredit jangka menengah kepada bank mungkin memerlukan proyeksi kebutuhan keuangan tiga sampai lima tahun, dengan angka-angka kuartalan.

### **3) Sumber Daya Finansial yang Tersedia dan Biaya-biayanya**

Langkah kedua dalam analisa kelayakan finansial adalah proyeksi sumberdaya finansial yang tersedia, dan dana-dana yang akan dihasilkan dalam operasi perusahaan.

Didalam menentukan sumber daya finansial potensial yang tersedia, harus dibedakan sumber finansial jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Sumber dana jangka pendek umumnya adalah sumber dana yang dijadwalkan untuk dilunasi dalam jangka satu tahun. Dua sumber pokok adalah kredit perdagangan dan terkecuali digambarkan sebagai hutang dagang, dan pinjaman jangka pendek dari baru atau lembaga keuangan lainnya. (*Factoring*, penjualan piutang dagang, juga merupakan sumber dana jangka pendek. Anjak piutang cenderung mahal untuk perusahaan baru dan dapat dipertimbangkan dalam analisa kelayakan finansial).

Suku bunga pinjaman jangka pendek dari bank-bank komersil tergantung pada jenis keamanan yang bisa diberikan penjamin dan suku bunga umum yang berlaku dipasar. Bank-bank berbeda sikapnya terhadap resiko. Sebagai akibatnya, mereka menetapkan suku bunga yang berbeda sesuai dengan resiko yang diperhitungkan

oleh bank.

Sumber keuangan jangka menengah adalah dana-dana yang tersedia untuk satu atau tiga tahun, atau dalam beberapa kasus lima tahun. Yang termasuk sumber keuangan jangka menengah adalah pinjaman bersyarat dari bank komersial atau perusahaan asuransi, kontrak penjualan, dan pembiayaan leasing.

Sumber keuangan jangka panjang adalah pinjaman jangka panjang dari bank atau lembaga investasi, saham yang bisa dijual, dan pendapatan (*earning*) yang diinvestasikan kembali. Biaya pinjaman jangka panjang adalah suku bunga yang harus dibayar. Biaya saham lebih sulit ditentukan; pada hakikatnya adalah tingkat pengembalian dari saham yang diharapkan oleh investor. Pendapatan yang diinvestasikan kembali bisa disejajarkan dengan modal saham.

#### **4) Aliran Kas yang Diantisipasi**

Ketika proyeksi penjualan, kebutuhan modal yang berkaitan, dan sumber daya finansial yang tersedia diketahui, bisa ditentukan aliran kas yang diantisipasi dan cara mengatasi aliran kas negatif.

Adalah penting untuk menentukan secara sistematis aliran masuk, aliran keluar operasional yang diantisipasi dan aliran kas netto untuk periode waktu tertentu. Setiap perusahaan membutuhkan saldo kas minimum untuk keadaan darurat. Aliran kas negatif ditambah saldo kas minimum memberikan jumlah yang harus dibiayai. Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi sumber dana untuk memenuhi kebutuhan finansial setiap periode.

Aliran kas netto dari ventura baru cenderung sangat negatif pada awal tahun. Pada akhirnya aliran kas tersebut harus positif dan menghasilkan laba sehingga ventura tersebut berhasil.

#### **5) Pengembalian Investasi yang Diantisipasi**

Analisa kelayakan ventura baru terakhir adalah apakah ia akan menghasilkan pengembalian pada modal yang diinvestasikan yang memuaskan. Cara menghitung tingkat pengembalian adalah dengan menghubungkan pendapatan rata-rata yang diharapkan selama periode waktu tertentu dengan jumlah investasi total

(pengembalian dari investasi). atau nilai bersih dari perusahaan (hasil dari saham (return on equity)). Kedua rasio tersebut kemudian dibandingkan dengan hasil potensial dari peluang investasi alternatif. Dan perbandingan ini wirausahawan bisa menilai apakah hasil yang diharapkan dari usaha baru bisa diterima.

Cara lainnya adalah dengan menghitung nilai sekarang dari aliran kas netto yang diharapkan dengan menggunakan biaya modal sebagai tingkat diskonto, menghubungkan jumlah dari aliran kas netto yang didiskonto dengan investasi total selama periode waktu tertentu yang menghasilkan rasio pengembalian investasi yang merupakan nilai sekarang dari profitabilitas yang diantisipasi.

Cara ketiga untuk menghitung rasio pengembalian dari investasi adalah dengan menggunakan apa yang dinamakan sistem Du Pont dari analisa finansial. Pendekatan ini memberikan beberapa rasio dan menunjukkan bagaimana rasio tersebut berinteraksi untuk menentukan kemampuan menghasilkan laba dari investasi

Metode ini bisa digunakan untuk menganalisa situasi keuangan untuk setiap periode dimana peramalan dibuat. Proyeksi hasil-hasil finansial dari ventura yang direncanakan memerlukan asumsi-asumsi tertentu mengenai perilaku pasar dan biaya. Setiap asumsi mencerminkan tingkatan ketidakpastian dan resiko.

#### **4. Analisa Persaingan**

##### **a. Persaingan**

Praktis semua bisnis usaha dalam perekonomian akan menghadapi persaingan. Perusahaan baru tidak akan bisa bertahan jika ia tidak memberikan dan mempertahankan keuntungan persaingan seperti produk yang bermutu tinggi, pelayanan yang lebih baik, waktu penyerahan yang lebih singkat, atau harga yang relatif lebih rendah. Jenis keuntungan tersebut merupakan sebabnya mengapa para pelanggan membeli suatu jenis barang perusahaan tertentu. Banyak perusahaan baru yang kurang memperhatikan pemanfaatan dan pengembangan produk yang kompetitif. Studi kelayakan ventura baru harus memasukkan analisa tekanan persaingan dan tindakan yang akan diambil oleh pesaing terhadap tekanan tersebut. Analisa ini hendaknya

dilakukan secara terpisah dari analisa kelayakan pasar, walaupun masalah-masalah yang dihadapi saling berhubungan.

Setiap bisnis usaha umumnya cenderung menghadapi dua jenis tekanan persaingan: (1) persaingan langsung dari produk atau jasa yang identik dengan produk perusahaan itu pada pasar yang sama, (2) tekanan tidak langsung dari barang substitusi (pengganti).

### **b. Pendekatan dalam Mengalisis Persaingan**

Pendekatan pragmatis untuk menganalisa tekanan persaingan dipusatkan pada tiga tugas:

- 1) Identifikasi pesaing besar potensial
- 2) Identifikasi berbagai strategi dan taktik yang digunakan pesaing dan dampalcpotensialnya terhadap operasi ventura yang direncanakan.
- 3) Identifikasi keuntungan persaingan tertentu dari ventura yang direncanakan dan pengembangan strategi yang didasarkan pada penekanan pada keuntungan tersebut.

Analisa ini mengungkapkan apakah ventura baru yang direncanakan memberikan keuntungan persaingan yang memadai pada produknya sehingga mampu menghadapi tekanan persaingan dari pesaing langsung maupun tidak langsung.

Analisa ini mengungkapkan apakah usaha baru yang direncanakan memberikan keuntungan persaingan yang memadai pada produknya sehingga mampu menghadapi tekanan persaingan dari pesaing langsung maupun tidak langsung.

### **D. Model Racangan Program/Usaha**

Orang yang sukses menentukan target, dan untuk bisa memperoleh kebahagiaan seseorang harus yakin bahwa dia mempunyai sebuah target yang penting. Dunia terbuka lebar bagi mereka yang tahu arah yang dituju. Sesungguhnya konsep untuk mencapai sukses dimulai dari diri Anda sendiri, jelasnya dimulai dari cara Anda berpikir. Jadi mulailah dengan sikap mental yang positif.

Hal yang sangat berhubungan dengan konsep tersebut adalah tekad Anda dalam mengatasi kegagalan. Selanjutnya sikap tersebut akan meningkatkan kemampuan Anda untuk melihat kemungkinan-kemungkinan dan kesempatan-kesempatan yang tak habis-habisnya muncul di sekeliling Anda. Kalau sudah demikian, niscaya bukan hanya sekedar visi yang memberi kekuatan Anda dalam aktivitas Anda sehari-hari yang Anda mampu kembangkan, tetapi Anda juga akan mampu untuk mengembangkan visi yang lebih khusus lagi dalam kehidupan Anda.

### **1. Target Sebagai Pilar Keberhasilan**

Cara berpikir yang tepat memberikan dasar yang kuat untuk mencapai keberhasilan. Tetapi itu hanya bagian pertama dari strategi-strategi keberhasilan. Setelah Anda membentuk dasarnya, maka Anda sudah bisa mulai membangun keberhasilan di atasnya. Untuk meraih keberhasilan, Anda harus membuat target.

Sampai saat ini, kita sudah cukup banyak membahas tentang keberhasilan, tetapi kita belum menjabarkan apa artinya sukses itu. Kalau kita tanyakan kepada 10 orang untuk mendefinisikan apa arti sukses, bisa jadi Anda akan mendapat 10 jawaban yang berbeda. Ada yang mengukur sukses itu dengan jumlah uang yang didapat, sedangkan yang lain berpendapat bahwa sukses itu kalau kita bisa menjadi orang tua yang baik. Namun, tidak sedikit juga orang yang beranggapan bahwa ia dapat dikatakan berhasil jika dapat mengembangkan potensi pada profesinya.

Berikut ini adalah definisi orang-orang yang berhasil: Orang yang praktis adalah orang yang tahu cara mendapatkan apa yang diinginkannya. Sedangkan filsuf adalah orang yang mengerti keinginan orang lain, dan orang yang berhasil adalah orang yang mengetahui cara mendapatkan apa yang menjadi keinginannya. Salah satu definisi terbaik tentang arti sukses adalah definisi tersebut diikuti semua orang, apapun yang menjadi tujuan hidupnya. Dengan cara ini kita bisa merancang sukses sesuai norma dan visi Anda sendiri.



Pada saat yang sama, Anda bisa melihat bagaimana pentingnya target tersebut. Tanpa target, keberhasilan takkan pernah dicapai, karena kita dapat dikatakan berhasil justru kalau dapat mencapai target-target yang telah kita tentukan sendiri. Kenyataannya, target ini malahan lebih menentukan dibandingkan dengan hasil akhir yang diinginkan karena sangat membantu dalam perjalanan kita menuju pintu sukses. Oleh karena itu, target bisa diibaratkan sebagai tonggak-tonggak penunjuk arah menuju sukses.

Berikut ini beberapa kepentingan ataupun keutamaan dalam menetapkan sebuah target.

### **1. Target Memotivasi Kerja**

Ketika Anda sudah menentukan target-target Anda, maka target-target itu akan berjalan dengan dua arah: Anda bekerja untuknya dan sebaliknya target-target itu bekerja untuk Anda. Target itu akan memberi sasaran yang jelas untuk Anda capai. Jika Anda menjalankannya dan menyelesaikannya, maka Anda akan mendapatkan perasaan puas dan lega. Bagi sebagian orang, merancang target dan berusaha untuk mencapainya bisa merupakan tantangan yang mengasyikan. Lama kelamaan, ketika Anda terus bersemangat untuk mencapai target-target tersebut, cara Anda bekerja maupun berpikir akan berubah. 1.2 Target Memacu Keinginan

Seiring kita bertemu dengan orang yang tidak bahagia dengan kehidupannya dan keadaan di sekelilingnya. Tahukah anda bahwa 98 dari 100 orang yang tidak puas dengan kehidupannya ternyata tidak punya gambaran yang jelas akan kehidupan yang mereka inginkan! Mereka tidak punya target untuk meningkatkan kualitas kehidupan mereka. Mereka tidak punya arah yang akan dituju. Akibatnya mereka terus saja hidup dengan keadaan yang sama tanpa ada usaha untuk merubahnya.

### **2. Target Memacu Cara Kerja**

Cara orang mengatasi masalah sangat tergantung pada cara mereka memandang target mereka. Kalau mereka mempunyai target yang mereka anggap tidak penting, maka pekerjaan yang mereka lakukan untuk



menyelesaikannya pasti asal saja. Sebaliknya, kalau target-targetnya dianggap sangat penting, maka penyelesaiannya pasti dilakukan dengan serius. Oleh karenanya, amatlah penting untuk menyusun target berdasarkan visi Anda. Jika target Anda mendorong visi Anda, maka usaha Anda untuk menyelesaikan target itu semakin kuat.

### **3. Target Membuat Prioritas Kita Terpelihara**

Salah satu pentingnya pentingnya menyusun target adalah karena hal itu membantu kita untuk menentukan prioritas kita sehari-hari. Tanpa target, kita cenderung untuk mengerjakan hal-hal yang tidak akan menghasilkan apa-apa bagi tujuan kita. Orang yang lupa menentukan mana yang lebih penting untuk diprioritaskan akan segera menjadi budak. Pepatah yang mengatakan: "Kebijakan, adalah seni memahami apa yang perlu diperhatikan."

#### **a. Target dapat Memaksimalkan Potensi Kita**

Untuk mencapai potensi Anda, Anda harus terus memfokuskan diri pada bidang yang sesuai dengan kemampuan Anda dan yang berpeluang memberikan hasil yang besar. Hasil yang Anda dapat dengan mencapai target Anda sebenarnya menjadi kurang berarti bila dibandingkan prestasi Anda sewaktu mencapainya.

#### **b. Target Memberi Kita Kekuatan untuk Hidup di Masa Kini**

Orang-orang yang sukses adalah mereka yang hidup dan bekerja di masa sekarang. Karena memang dalam masa sekaranglah mereka paling mempunyai kekuatan untuk memenuhi target mereka. Ungkapan yang tepat untuk itu adalah "Kalau anda berkhayal tentang masa depan atau menyesali masa lalu, maka masa sekarang yang sedang Anda jalani akan lepas begitu saja dari Anda".

Walaupun memang benar bahwa target adalah sesuatu yang akan dipenuhi pada masa depan, tetapi target ini membuat kita bersemangat di masa sekarang. Mungkin Anda bertanya, "Bagaimana mungkin?" Tentu saja mungkin, karena dengan target tugas-tugas yang sebenarnya lebih besar terlihat sebagai rangkaian dari tugas-tugas yang lebih kecil.

Untuk memenuhi setiap visi, diperlukan penyusunan dan sekaligus pencapaian serangkaian target-target. Pencapaian setiap target adalah hasil dari pemenuhan atas target yang lebih kecil. Jadi, jika kita dapat berkonsentrasi pada apa yang harus anda lakukan pada saat sekarang dengan penuh kesadaran bahwa usaha itu dilakukan untuk mencapai target Anda dalam rangka memenuhi visi Anda, niscaya Anda akan sukses.

### **c. Target Memperlancar Komunikasi Kita**

Dengan memfokuskan diri pada target, komunikasi yang kita lakukan jadi semakin lancar. Ambit saja contoh ahli-ahli pidato/komunikasi yang mungkin Anda pernah dengar namanya. Dan sana akan terlihat bahwa ada kesamaan di antara mereka yakni: kepandaian untuk mengemukakan ide-ide yang sebenarnya rumit dengan cara yang sederhana dan mudah dimengerti. Dengan kata lain, mereka mampu untuk mengatur ide-ide tersebut hingga terfokus. Karena itulah, lebih mudah bagi kita untuk menangkap apa yang mereka ingin sampaikan.

Dalam menyusun target, kita dapat menggunakan cara seperti dikemukakan di atas, karena dengan target kita dapat mengatur ide-ide untuk masa depan kita. Selanjutnya, karena ide-ide itu sudah teratur dan terfokus, maka akan lebih mudah bagi kita untuk mengkomunikasikannya kepada orang lain.

### **d. Target Memacu Semangat dalam Sebuah Organisasi**

Salah satu masalah yang sering terdapat dalam sebuah organisasi atau perusahaan adalah kurangnya rasa semangat diantara para anggota/pekerja. Banyak di antara mereka hanya mengikuti irama tugas yang diberikan tanpa tahu untuk apa mereka bekerja. Pekerja yang tanpa rasa semangat jelas tidak akan berprestasi.

Dengan kata lain, jika di dalam organisasi kita mempunyai target, maka semangat dan kemauan bekerja kita akan sangat tinggi. Dengan target, di hadapan kita ada sesuatu yang kita bisa capai. Di samping itu, dengan target seluruh pekerja mempunyai sesuatu untuk dituju. Akhirnya, target bisa memotivasi setiap pekerja karena mereka sadar bahwa apa yang mereka kerjakan itu adalah dalam rangka mencapai suatu target.

#### **e. Target Membantu Kita untuk Mengevaluasi Kemajuan**

Masalah yang banyak dialami oleh orang-orang yang gagal adalah karena mereka jarang mengevaluasi kemajuan. Kebanyakan dari mereka tidak sadar bahwa evaluasi diri sendiri adalah penting, selain itu ada juga yang tidak tahu caranya mengukur kemajuan itu.

Target sangat penting untuk evaluasi. Jika target Anda sudah spesifik dan wajar, maka Anda dapat mengukur seberapa jauh kemajuan yang anda buat saat ini dengan target Anda. Dengan target ini Anda tidak akan mengalami hal yang janggal.

#### **f. Target Memacu Kita untuk Membuat Perencanaan**

Orang-orang yang sukses selalu lebih menjaga kemungkinan (proaktif) daripada bereaksi (reaktif). Mereka selalu membuat perencanaan. Mereka tidak menunggu sampai orang lain menyuruh apa yang akan mereka kerjakan. Mereka tidak akan biarkan orang lain mendikte mereka. Seseorang yang tidak membuat perencanaan tidak akan pernah maju.

Target membantu kita untuk membuat rencana. Target memacu kita untuk menggunakan langkah-langkah yang tepat demi tercapainya segala yang kita inginkan. Jadi, jika anda hendak melangkah untuk mencapai sesuatu, buatlah target.

### **4. Perencanaan yang Sangat Berharga Bagi Keberhasilan**

Upaya menentukan target dan sekaligus memenuhinya, maka apa yang akan kita capai hasilnya tidaklah



sekedar biasa-biasa saja, melainkan sesuatu yang luar biasa yang jauh lebih besar dan berarti dari dugaan kita. Memang sebagian orang amatlah berat untuk membiasakan diri agar di pikiran itu selalu ada saja kegiatan merencanakan. Ada 5 butir penting yang Anda harus perhatikan bila ingin jadi orang yang senantiasa punya perencanaan.

#### **a. Bulatkan Tekad Anda**

Tentukan target khusus yang ingin Anda capai. Lalu dengan tekad yang bulat dan penuh semangat berusaha sekuat tenaga untuk mencapainya.

#### **b. Buatlah Perencanaan untuk Mencapai Target Anda dan Tentukan Batas Waktu untuk Mencapainya**

Rencanakanlah dengan rinci langkah-langkah yang akan anda ambil: jam per/jam, hari per/hari, bulan per/bulan. Kegiatan yang teratur ditambah semangat akan memberikan Anda kekuatan yang besar.

#### **c. Jujurlah Pada Diri Anda Tentang Apa yang Benar-benar Anda Inginkan dalam Kehidupan Anda**

Semangat yang tinggi adalah pemacu utama dari setiap tindakan manusia. Semangat untuk berhasil menanamkan rasa "kesadaran untuk berhasil". Pada gilirannya, memperoleh keberhasilan itu seakan-akan sudah menjadi kebiasaan Anda.

#### **d. Tingkatkan Keyakinan dan Kemampuan yang Ada pada Diri Anda**

Dalam memulai setiap kegiatan, jangan sekali-kali berpikir, "Wah, saya pasti gagal". Berkonsentrasilah pada kekuatan Anda, bukannya pada kelemahan Anda, berkonsentrasi pada kemampuan Anda bukannya pada masalah Anda.

#### **e. Bertekad untuk Bekerja Menurut Rencana**

Kalau tidak ada tekad yang tegas dan jelas, apa pun tak akan terlaksana. Tetapkanlah Kati Anda untuk terus menjalankan rencana Anda tanpa memperdulikan rintangan, kritik, keadaan atau apapun yang dikatakan, dipikirkan, atau dikerjakan oleh orang lain. Bulatkan tekad Anda sambil melakukan kegiatan yang mendukung, perhatian yang terkontrol dan tenaga yang terkonsentrasi.

Kesempatan tidak pernah datang pada orang-orang yang menunggu, karena kesempatan itu hanya bisa datang pada orang-orang yang berani mencoba meraihnya. Kemampuan Anda untuk meraih kesempatan yang membawa sukses banyak tergantung pada kemampuan anda untuk merencanakan, menyusun dan mencapai target. Target tidak saja amat penting untuk memotivasi kita, tetapi juga sangat berguna agar kita bisa terus hidup. Untuk itu dari sekarang juga mulailah menyusun target. Buatlah rencana masa depan anda. "Jika Anda tidak yakin ke mana Anda akan melangkah, Anda akan terombang-ambing, lakukan semuanya itu sesuai dengan kemampuan Anda dan berdasarkan visi Anda sendiri, jangan ragu-ragu.

### **5. Orang yang Sukses Menggunakan dan Mengelola Waktu dengan Baik**

Banyak orang sukses menyatakan bahwa kebanyakan orang maju karena mereka menggunakan waktu yang justru disia-siakan oleh orang lain. Banyak waktu yang tersia-sia, bukan saja dalam hitungan jam, tetapi dalam menit. Sebuah ember yang bocor sedikit saja di dasarnya sama saja dengan ember yang sengaja diko songkan.

#### **a. Berpacu dengan Waktu**

Orang-orang yang sukses menyadari pentingnya waktu. Kita semua tahu bahwa waktu itu sangat berharga bagi kehidupan kita. Akan tetapi, toh tanpa disadari sebagian dari kita sering terlena sehingga sering membuang-buang waktu secara percuma. Kita bisa membedakan dua orang bukan dari berapa banyak waktu yang mereka miliki tetapi bagaimana mereka menggunakannya. Jika Anda menghargai waktu Anda, rencanakanlah lebih dahulu bagaimana Anda akan menghabiskan waktu Anda. Salah satu strategi untuk menggunakan waktu secara efisien adalah dengan secara dratis mengurangi waktu yang Anda siasikan.

#### **b. Mencoba Untuk Memikul Beban Seorang Diri**



Kita bisa meningkatkan produktivitas kita dengan bekerja sama dengan orang lain. Jika Anda dapat mewakili kepada orang lain, dan memberi kuasa kepada mereka untuk berhasil, maka semua pihak akan memperoleh keberuntungan. 3.3 Penyesalan dan Lamunan

Setiap saat Anda menyia-nyiakan waktu dengan melamun, maka produktivitas Anda terus berkurang.

### **c. Menentukan Prioritas**

Sebaiknya kita meluangkan waktu 80 persen dari waktu kita di tempat-tempat yang kira-kira akan paling menguntungkan dan 20 persen sisanya di tempat lain. Kebanyakan orang menyusun pekerjaan mereka lebih berdasarkan pada kebutuhan yang mereka rasakan daripada prioritas yang ada. Memang wajar bahwa orang tidak senang bekerja berdasarkan urutan kepentingannya. Tapi ketahuilah bahwa dalam hal pengelolaan waktu ini, tidak ada yang lebih baik dari pada bekerja berdasarkan urutan prioritas. Sukses atau gagalnya seseorang sangat bergantung pada kepandaian orang itu mengatur waktunya.

## **PENUTUP**

Tujuan dari perlunya dilakukan studi kelayakan dalam memulai usaha baru adalah: (1) Menghindari Resiko Kerugian; Untuk mengatasi resiko kerugian di masa yang akan datang ada semacam kondisi kepastian. Kondisi ini ada yang dapat diramalkan akan terjadi atau memang dengan sendirinya terjadi tanpa dapat diramalkan. Dalam hal ini fungsi studi kelayakan adalah untuk meminimalkan resiko yang tidak kita inginkan, baik resiko yang dapat kita kendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan., (2) Memudahkan Perencanaan; Jika kita sudah dapat meramalkan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang, maka akan mempermudah kita dalam melakukan perencanaan dan hal-hal apa saja yang perlu direncanakan, (3) Memudahkan Pelaksanaan Pekerjaan.

Dengan adanya berbagai rencana yang sudah disusun akan sangat memudahkan pelaksanaan usaha. Para

pelaksana yang mengerjakan bisnis tersebut telah memiliki pedoman yang harus diikuti. Pedoman tersebut telah tersusun secara sistematis, sehingga usaha yang dilaksanakan dapat tepat sasaran dan sesuai dengan rencana yang sudah disusun., (4) Memudahkan Pengawasan; Dengan telah dilaksanakannya suatu usaha sesuai dengan rencana yang sudah disusun, maka akan memudahkan kita untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya usaha. Pengawasan ini perlu dilakukan agar tidak melenceng dari rencana yang telah disusun, dan (5) Memudahkan Pengendalian; Apabila dalam pelaksanaan pekerjaan telah dilakukan pengawasan, maka jika terjadi penyimpangan akan mudah terdeteksi, sehingga dapat dilakukan pengendalian atas penyimpangan tersebut. Tujuan pengendalian adalah untuk mengendalikan pelaksanaan agar tidak melenceng dari rel yang sesungguhnya, sehingga pada akhirnya tujuan perusahaan akan tercapai.

Rangkuman diatas menyatakan syarat-syarat yang penting bagi keberhasilan ventura baru dimasa depan; Pengetahuan pasar yang memadai, produk yang kompetitif yang menjalankan fungsinya dengan baik, kesadaran akan situasi persaingan, basis finansial yang memadai dengan strategi investasi yang tepat, serta waktu memulai usaha yang tepat. Persyaratan tersebut akan bisa dilakukan oleh manajemen yang kompeten. Hakikat dari analisa kelayakan bagi usaha baru yang dimaksudkan adalah menemukan jawaban bagi pertanyaan mendasar yang juga sangat sulit: Apa yang akan dilakukan untuk mengimplementasikan gagasan ventura baru (produk)? Bisakah dijual? Berapakah biayanya? Mampukah produk tersebut mendatangkan laba?

Aspek-aspek penting dalam studi kelayakan meliputi; aspek teknis, pasar, yuridis, manajemen lingkungan, dan persaingan. Orang yang sukses menentukan target, dan untuk bisa memperoleh kebahagiaan seseorang harus yakin bahwa dia mempunyai sebuah target yang penting. Dunia terbuka lebar bagi mereka yang tahu arah yang dituju. Sesungguhnya konsep untuk mencapai sukses dimulai dari diri Anda sendiri, jelasnya dimulai dari cara Anda berpikir. Jadi mulailah dengan sikap mental yang positif.

Hal yang berhubungan dalam mengatasi kegagalan, adalah dengan meningkatkan kemampuan untuk melihat kemungkinan-kemungkinan dan kesempatan-kesempatan yang tak habis-habisnya muncul di sekeliling





Anda. Kalau sudah demikian, niscaya bukan hanya sekedar visi yang memberi kekuatan Anda dalam aktivitas Anda sehari-hari yang Anda mampu kembangkan, tetapi Anda juga akan mampu untuk mengembangkan visi yang lebih khusus lagi dalam kehidupan Anda.

## PUSTAKA

1. Bambang Riyanto, 1995, *Dasar-dasar Pembelian Perusahaan, Edisi Keempat* , BPFE UGM , Yogyakarta.
2. Calantone, Roger J et. al, 1994, “*Examining the Relationship between Degree of Innovation and New Product Success*”, *Journal of Business Research*, Vol. 30, p. 143-148.
3. Chandra P. 1990. *Project Preparation, Appraisal and Implementation*. New Delhi: Tata McGraw Hill Publisher.
4. Foss, J.Nicolai. (2000). *Strategy, Bargaining, and Business Organization: Some thoughts on the transaction cost, Foundations of Firm Strategy*. Frederiksberg Denmark: Copenhagen Business School.
5. Hadjimanolis, Athanasios, 2000, “*An Investigation of Innovation Antecedents in Small Firms in the Context of Small Developing Country*”, *R&D Management*, Vol. 30, p. 235-245.
6. Hitt, Michael,A, et al. (1996). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. New York: West Publishing Company.
7. Hadjimanolis, Athanasios, 2000, “*An Investigation of Innovation Antecedents in Small Firms in the Context of Small Developing Country*”, *R&D Management*, Vol. 30, p. 235-245.
8. Kasmir, Jakfar, 2003, *Studi Kelayakan Bisnis*, Prenada Media, Bogor.
9. Kottler, Philip, 1995, *Marketing Management : Analysis, Planing, and Control, International Edition*, Prantice Hail , New Jersy.
10. Luo, Yadong, 1999, “*Environment-Strategy-Performance Relation in Small Business in China : A Case of*



- Township and Village Enterprises in Southern China*”, *Journal of Small Business Management*, January, p. 37-52.
11. Meredith, Geoffrey, G. et.al. 2002. *The Practice of Entrepreneurship*. International Labour Organization, Geneva.
  12. Morris, Michael H. dan Pamela S. Lewis, 1995, “*Determinants of Entrepreneurial Activity Implications for Marketing*”, *European Journal of Marketing*, Vol. 29 No. 7, 1995, p. 31-48.
  13. Suad Husnan dan Suwarsono, 1995, *Studi Kelayakan Proyek UPP*, AM YKN, Yogyakarta.
  14. Suwarsono. 1993. *Studi Kelayakan Proyek*. Yogyakarta: Badan Penerbit YKPN.
  15. Sutoyo, S. 2003. *Studi Kelayakan Proyek: Konsep dan Teknik*. Jakarta: Badan Penerbit LPPM.
  16. Umar, Husain, 1997, *Studi Kelayakan Bisnis : Manajemen, Metode dan kasus*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
  17. Prasetya, Dicky Imam, 2002, “*Lingkungan Eksternal, Faktor Internal, dan Orientasi Pasar Pengaruhnya terhadap kinerja Pemasaran*”, *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. 1, No. 3, p. 219 -240.
  18. Weston, J. Fred, and Bringham, Eugene. F, 1994, *Dasar-dasar Manajemen Keuangan, Edisi Ketujuh*, Erlangga, Jakarta.
  19. Yacob, Ibrahim, 1998, *Studi Kelayakan Bisnis*, Rineka Cipta, Jakarta.
  20. Zimerer, Thomas W dan Scarborough, Norman, M, 1998. *Essentials Entrepreneurship and Small Business Management*, 2<sup>nd</sup> Edition. Prentice Hall, Inc. New Jersey.

## TUGAS MAHASISWA

- Menganalisis dan mengabtraksikan Studi Kelayakan dan Rancangan Program Baru, yaitu:
  - Studi Kelayakan Usaha Baru
  - Penetapan Kelayahakan Usaha
  - Aspek-aspek Studi Kelayakan
  - Merencanakan Usaha Baru
- Menemukan Nilai dari poin penting dari kajian di atas. Tulis dalam Summary maksimal 10 kalimat.
- Batasi Penulisan, di CK maksimal 500 Kata (word count). Dan jadikan Portofolio.

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Hari/Tanggal :  
 Mata Kuliah :  
 Metode :  
 Oleh : NIM :  
 JARIFE :

**Resensi Rangkuman:**

**A** Esensi/isi /Sub Materi

**B** Esensi/isi /Sub Materi

**C** Esensi/isi /Sub Materi

**D** Esensi/isi /Sub Materi

summary:  
 Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket: Penulisan maksimal 500Kata

Isi /aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

**Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assiment ini, menggunakan metode Inkuiri:**

Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

- Dari CK tersebut buat Poster untuk Presesntasi

# Part: 14

## Model Rancangan Program Wirausaha Baru

*Menentukan tingkat kelayakan gagasan kegiatan usaha yang dirancang dengan maksud untuk menghindari kerugian di kemudian hari.*

### **KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti perkuliahan ini, diharapkan mahasiswa mampu:

1. Mengetahui dan memahami; Model Rancangan Program Wirausaha
2. Mempraktekan; nilai-nilai Model Rancangan Program Wirausaha
3. Menerapkan; Model Rancangan Program Wirausaha dalam pengembangan Manajemen Kewirausahaan Pendidikan

### **POKOK BAHASAN**

Model Rancangan Program Wirausaha Baru

- Konsep dasar Model Rancangan Program Wirausaha
- Format Rancangan Wirausaha
- Aspek-aspek Rancangan Wirausaha
- Presentasi Rancangan Proposal Wirausaha

## TOPIK BAHASAN

### A. Konsep Dasar Rancangan Program/Usaha

Perencanaan Program dapat diartikan sebagai proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan merupakan proses pemikiran dan pengambilan keputusan secara matang dan sistematis tentang tindakan-tindakan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Hasil dari perencanaan berupa rancangan, rancangan menurut kamus besar bahasa Indonesia memiliki arti sesuatu yang sudah dirancang; hasil merancang; rencana; program; atau desain. Perencanaan dipandang penting dan diperlukan bagi organisasi.

Menurut Syaefuddin dan Abin Syamsudin (2006:17), pentingnya perencanaan bagi suatu organisasi adalah sebagai berikut: Dengan adanya perencanaan, diharapkan tumbuh pengarahan kegiatan, pedoman bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditujukan pada pencapaian tujuan pembangunan. Dengan perencanaan dapat dilakukan perkiraan (*forecasting*) terhadap hal-hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui. Perkiraan dilakukan mengenai potensi dan prospek perkembangan, tetapi juga mengenai hambatan dan resiko yang mungkin dihadapi. Perencanaan mengusahakan supaya ketidakpastian dapat dibatasi sedini mungkin. (Hasan Basri & Rusdiana, 2015: 50).

Salah satu *output* dari pembelajaran pada mata kuliah manajemen kewirausahaan adalah tersusunnya laporan rancangan usaha atau disebut juga proposal usaha, yang harus dibuat oleh mahasiswa peserta mata kuliah. Laporan ini merupakan penugasan akhir dari akumulasi penugasan yang diberikan dalam setiap minggu, terutama yang terkait dengan aspek-aspek perusahaan (pemasaran, produksi, pengendalian dampak lingkungan, organisasi dan manajemen, serta aspek keuangan) sebagaimana yang telah dibahas pada Bagian sebelumnya.

Sebagai bekal dalam penyusunan rancangan usaha ini, mahasiswa peserta perlu diberikan atau diperkenalkan teknik-teknik penyusunan rancangan usaha sebagaimana yang dipersyaratkan dalam pembelajaran ini.

Selain untuk kepentingan pembelajaran, rancangan usaha ini dapat pula dijadikan acuan bagi peserta untuk menyusun proposal dalam rangka mengikuti berbagai program kewirausahaan mahasiswa, baik yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dikti), maupun yang dilaksanakan oleh Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung dan kegiatan-kegiatan lain yang sejenis. Selain itu, kepentingan dalam pembuatan proposal ini agar gagasan kegiatan/usaha yang dirancang dapat diwujudkan, rancangan usaha yang disusun ini dapat diajukan kepada berbagai pihak terkait yang dapat membantu.

### **1. Pengertian Rancangan Usaha**

Rancangan usaha merupakan dokumen tertulis yang disusun oleh calon wirausahawan yang memuat seluruh aspek-aspek yang terkait dengan aktifitas yang direncanakan dalam merintis dan menjalankan gagasan kegiatan, maupun perusahaan.

### **2. Fungsi dan Manfaat Rancangan Usaha**

Penyusunan rancangan usaha dimaksudkan untuk menentukan sendiri tingkat kelayakan gagasan kegiatan/perusahaan yang dirancang dengan maksud untuk menghindari adanya investasi yang tidak menguntungkan atau dengan kata lain menghindari kerugian di kemudian hari.

Setidaknya terdapat beberapa manfaat dari rancangan usaha, yaitu:

- a. Sebagai wadah untuk menampung rencana usaha
- b. Alat kontrol segala kegiatan yang (akan) dilaksanakan ketika gagasan usaha diimplementasikan
- c. Menyampaikan kepada pihak lain akan maksud dan tujuan penyusunan rancangan usaha
- d. Memperoleh perhatian dan keterlibatan pihak lain untuk membantu terutama dalam mewujudkannya menjadi perusahaan yang nyata

### **3. Unsur-unsur Rancangan Usaha**

Berangkat dari manfaat yang dapat diperoleh dari penyusunan rancangan usaha tersebut, sehingga dapat diidentifikasi pihak-pihak yang mungkin akan membacanya, yaitu investor, perbankan, pelanggan, konsultan,



pemerintah dan pihak lain yang terkait. Rancangan usaha harus disusun sedemikian rupa sehingga dapat memberikan manfaat terutama dalam mewujudkan gagasan merintis berdirinya perusahaan. Karena itu sebuah rancangan usaha perlu disusun agar dapat diperoleh dan mudah dimengerti oleh pembacanya. Bukankah rancangan usaha kita susun juga bertujuan untuk menarik perhatian pihak lain? Untuk itu, sebuah rancangan usaha harus mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

- a. Rencana, bahwa rancangan usaha harus memuat sesuatu rencana berikut maksud dan tujuan dari rencana tersebut.
- b. Usulan, bahwa rancangan usaha harus diusulkan kepada pihak lain untuk diketahui dan dipertimbangkan oleh pihak lain.
- c. Sistematis, bahwa hal-hal yang dimuat dalam rancangan usaha tersebut harus disusun mulai dari yang sifatnya makro sampai kepada yang bersifat mikro; atau yang bersifat umum sampai ke yang bersifat khusus/spesifik.
- d. Tentatif, bahwa isi dari rancangan usaha tersebut masih dapat diubah sebelum memperoleh persetujuan dari penerima atau pembaca rancangan usaha.

#### **4. Format Rancangan Usaha**

Sebuah rancangan usaha harus disusun dengan baik sebagaimana unsur-unsur yang harus dimuat di dalamnya. Untuk memudahkan dalam penyusunan, perlu adanya format dan tata aturan yang jelas bagi penyusunnya.

Format rancangan usaha pada dasarnya terdiri dari 3 (tiga) bagian, yaitu bagian pendahuluan yang memuat alasan-alasan penyusunan, isi yang memuat aspek-aspek perusahaan yang dirancang dan penutup yang memuat pelajaran-pelajaran penting yang diperoleh dari proses pembelajaran ini. Jika melihat struktur rancangan usaha tersebut, memang agak berbeda dengan proposal bisnis yang umumnya dibuat, namun setidaknya apa yang tertuang dalam rancangan usaha yang disusun dapat disarikan menjadi sebuah proposal bisnis, karena semua aspek-aspek yang dibutuhkan dalam penyusunan proposal bisnis tertuang dalam rancangan usaha (terutama aspek-aspek perusahaan yang dirancang).

Hal yang lain yang membedakan format rancangan usaha yang dibahas pada pembelajaran ini dengan proposal bisnis adalah bahwa pada rancangan usaha, pembelajar diminta untuk menarik hikmah sebagai sebuah refleksi selama mengikuti pembelajaran Kewirausahaan- 1.

Secara lengkap, berikut ini disajikan format yang dapat digunakan dalam penyusunan rancangan usaha dalam pembelajaran ini.

HALAMAN JUDUL

HALAMAN PENGESAHAN

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR LAMPIRAN

RINGKASAN EKSEKUTIF

Ringkasan eksekutif memuat ringkasan rencana usaha dari 5 Aspek yang dirancang, diketik satu spasi dengan maksimal 5 halaman kertas A4.

### **PROLOG**

(Memuat hal-hal yang melatarbelakangi pemilihan gagasan usaha/produk serta latar depan (tujuan) penyusunan rancangan usaha), aspek-aspek tersebut adalah sebagai berikut:

#### **1. Aspek-aspek Rancangan dan Uraian Produk**

(Memuat gambaran umum produk dari aspek substansi produk, tampilan produk siap jual, dan fungsi produk).

#### **2. Aspek Pemasaran**

Aspek produksi meliputi:

a. Sasaran Pemasaran meliputi:

- 1) Daerah Pemasaran, (Lokasi Pasar, jenis dan jumlah pelanggan serta pesaing di lokasi pasar)
- 2) Situasi Pasar, (Segmentasi Pasar, target pasar, dan posisi pasar dibandingkan dengan pesaing yang



berada pada daerah pasar)

- 3) Proyeksi Permintaan, (Jumlah permintaan dalam setiap periode/siklus untuk setiap jenis pelanggan, dan proyeksi peningkatannya dalam setiap periode/ siklus)
  - 4) Strategi dan Taktik Pemasaran, (uraian masing-masing bauran pemasaran berdasarkan spesifikasi usaha/produk dan keunggulan serta kelemahannya dibandingkan dengan bauran pemasaran perusahaan pesaing), meliputi:
    - Produk
    - Harga
    - Distribusi
    - Promosi
- b. Penganggaran Pemasaran; (Uraian berdasarkan rencana biaya yang dialokasikan untuk investasi dan biaya untuk operasional pemasaran dalam satu siklus serta proyeksi peningkatannya sejalan dengan peningkatan penawaran untuk memenuhi peningkatan permintaan pasar)

### 3. Aspek Produksi

Aspek produksi meliputi:

- a. Pengadaan Bahan; (Menyangkut jenis, volume, harga, sumber (daerah) pasokan bahan, proses pengadaan bahan serta proyeksi peningkatannya dalam setiap periode/siklus produksi).
- b. Kebutuhan Sumberdaya Produksi; (Uraian mengenai sumberdaya produksi meliputi bangunan, peralatan/mesin, dan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan aktifitas produksi; terkait dalam jumlah, kualitas, nilai, serta proses pengadaannya)
- c. Proses Produksi; (Proses produksi masing-masing jenis produk yang disertai dengan bagan proses produksi)
- d. Perkiraan Jumlah Produksi; (Jumlah produksi yang akan dihasilkan dan ditawarkan dalam setiap periode/siklus untuk setiap jenis produk, dan proyeksi peningkatannya dalam setiap periode/siklus)
- e. Penganggaran Produksi; (Uraian berdasarkan rencana biaya produksi yang dialokasikan untuk investasi dan biaya untuk operasional produksi dalam satu siklus serta proyeksi peningkatannya sejalan dengan

peningkatan produksi untuk memenuhi peningkatan permintaan pasar)

#### **4. Aspek Organisasi Dan Manajemen**

Aspek organisasi manajemen meliputi:

- a. Organisasi; (Uraian mengenai identitas perusahaan –nama, alamat, dan logo perusahaan--, visi dan misi perusahaan, bentuk organisasi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, dan perizinan usaha)
- b. Manajemen; (Uraian mengenai pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Controlling* untuk pelaksanaan setiap 5 aspek usaha)
- c. Penganggaran Organisasi dan Manajemen; (Uraian berdasarkan rencana biaya yang dialokasikan untuk investasi dan biaya untuk operasional organisasi dan manajemen perusahaan dalam satu siklus serta proyeksi peningkatannya sejalan dengan peningkatan produksi untuk memenuhi peningkatan permintaan pasar).

#### **5. Aspek Pengendalian Dampak Lingkungan**

Aspek Pengendalian dampak lingkungan (AMDAL) meliputi:

- a. Limbah, (uraian mengenai limbah yang dihasilkan dari aktifitas perusahaan yang terdiri dari limbah cair, padat, gas, dan suara)
- b. Dampak Bio-Fisik, (Uraian mengenai dampak positif dan negatif terhadap lingkungan bio-fisik di sekitarnya yang akan timbul sebagai akibat aktifitas perusahaan, dan langkah-langkah antisipasi yang diambil apabila terjadi dampak negatif .
- c. Dampak Sosial Budaya, (Uraian mengenai dampak positif dan negatif terhadap lingkungan sosial budaya di sekitarnya yang akan timbul sebagai akibat aktifitas perusahaan, dan langkah-langkah antisipasi yang diambil apabila terjadi dampak negatif.
- d. Penganggaran Pengendalian dampak Lingkungan, (Uraian berdasarkan rencana biaya yang dialokasikan untuk investasi dan biaya untuk operasional pengendalian dampak lingkungan dalam satu siklus serta proyeksi peningkatannya sejalan dengan peningkatan aktifitas perusahaan).



## 6. Aspek Keuangan/Modal

Aspek keuangan /modal:

- a. Kebutuhan Modal Awal, (Uraian kebutuhan modal awal operasi perusahaan yang terinci berdasarkan modal investasi dan modal kerja, serta sumber-sumber perolehannya)
- b. Proyeksi Neraca
- c. Proyeksi Rugi-Laba
- d. Proyeksi Arus Kas
- e. Analisis Rasio Keuangan

### EPILOG/GLOSARIUM,

(Pelajaran-pelajaran penting/refleksi yang dapat ditarik dari proses pembelajaran kewirausahaan yang meliputi refleksi teoritis, metodologis, dan etis)

### KEPUSTAKAAN

## b. Persiapan Presentasi Proposal/Rancangan Usaha

### 1. Hakikat dan Tujuan Presentasi

Mendengar kata presentasi mungkin yang muncul dalam benak kita adalah berbicara dihadapan orang. Namun perlu diketahui presentasi tidak hanya persoalan bagaimana berbicara. Tidak sedikit orang ketika diberi tugas untuk mempresentasikan sesuatu di hadapan banyak orang merasa ketakutan, gugup, gemetar dan merasa rendah diri. Hal ini merupakan suatu kewajaran, karena orang yang terbiasa melakukan presentasi atau memiliki keahlian dalam bidang materi yang dipresentasikan pun, kadang pula mengalami hal yang serupa. Olehnya itu, sebelum melakukan presentasi, banyak faktor yang perlu diperhatikan.

Salah satu bagian dari materi pembelajaran Manajemen Kewirausahaan adalah mempresentasikan hasil rancangan usaha yang telah disusun pada pembelajaran-pembelajaran sebelumnya. Pengalaman yang diperoleh selama ini, bahwa kemampuan para peserta mata kuliah dalam menyusun rancangan usaha, tidak

dibarengi dengan kemampuan untuk mempresentasikannya di hadapan pihak lain (mahasiswa lain, dosen dan tutor pendamping).

Sebagai sebuah proses pembelajaran, melalui kegiatan presentasi, pihak-pihak lain yang hadir tersebut dapat melakukan penilaian terhadap si pembawa presentasi. Citra diri pribadi, sikap terhadap pembelajaran dan penguasaan terhadap pokok permasalahan yang dipresentasikan akan nampak dari cara pembawaan diri si pembawa presentasi pada saat presentasi berlangsung. Selain itu, keterampilan dalam melakukan presentasi dengan baik dalam kehidupan berwirausaha juga diperlukan, karena mengelola perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan berinteraksi dengan berbagai *stakeholders* dan tentunya menuntut kemampuan wirausahawan dalam berkomunikasi. Salah satu bentuk komunikasi adalah dengan presentasi. Melalui presentasi, ide-ide yang dimiliki oleh wirausahawan dapat disampaikan kepada para *stakeholders*.

Berangkat dari pemikiran tersebut, maka peserta mata kuliah ini perlu memahami teknik-teknik presentasi yang baik. Agar ide yang telah tertuang dalam rancangan usaha yang telah disusun, tidak hanya tertuang di atas kertas, namun juga dapat dikomunikasikan dengan pihak lain melalui presentasi yang baik pula.

### **a. Pengertian Presentasi**

Presentasi adalah sebuah bentuk komunikasi. Komunikasi Presentasi dilakukan secara terpadu, lewat suara, gambar, dan bahasa tubuh (Nur Muhamad, 2011:27).

Dalam situs <http://teknologipendidikan.wordpress.com.2006/0321>, diterangkan bahwa presentasi adalah sebuah keterampilan komunikasi yang perlu dimiliki oleh setiap pekerja profesional saat ini.

Presentasi dapat didefinisikan sebagai komunikasi langsung antara penyaji dengan sekelompok pendengar dalam situasi teknis, saintifik atau profesional untuk satu tujuan tertentu dengan menggunakan teknik sajian dan media yang terencana. Presentasi pada dasarnya merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan tujuan untuk menyampaikan, memperkenalkan, menuntun, meyakinkan atau dengan kata lain mengkomunikasikan sesuatu kepada orang lain.

### **b. Tujuan Presentasi**

Dalam konteks pembelajaran Manajemen kewirausahaan selain tujuan menyampaikan dan

mengkomunikasikan ide/gagasan perusahaan yang dirancang, presentasi juga dimaksudkan untuk mengetahui dan memberikan evaluasi terhadap kemampuan mahasiswa peserta dalam menguasai ide/gagasan yang telah dituangkan dalam rancangan usaha yang telah disusunnya.

### c. Unsur-unsur Presentasi

Sebagai salah satu cara mengkomunikasikan sesuatu (pengetahuan, keterampilan, ide/gagasan dan sebagainya), presentasi memiliki 4 (empat) unsur penting. Unsur-unsur ini sangat menentukan keberhasilan dalam proses presentasi, yakni:

- 1) **Presenter**; Merupakan orang yang menyampaikan sesuatu yang akan dikomunikasikan kepada pihak lain (audiens) secara langsung.
- 2) **Materi**; Merupakan bahan yang akan dikomunikasikan kepada audiens.
- 3) **Media**; Terdiri dari sarana yang digunakan untuk mengemas materi sehingga menarik audiens serta peralatan yang digunakan untuk menyampaikan materi. Syarat media untuk efektif digunakan adalah mudah, murah, praktis, aman, sesuai bahan dengan metode penyajian, sesuai media dengan karakteristik peserta, tepat dan tersedia.
- 4) **Audiens**; Merupakan pihak yang menerima sesuatu yang akan dikomunikasikan. Berhasil tidaknya suatu presentasi dapat dilihat dari reaksi yang ditunjukkan oleh audiens.

## 2. Teknik Presentasi

### a. Mempersiapkan Presentasi

Keberhasilan presentasi sangat ditentukan oleh berbagai hal, baik yang berasal dari diri sendiri, maupun dari luar. Presentasi dapat berhasil apabila kita dapat melakukan hal-hal berikut:

### b. Menentukan sasaran yang ingin dicapai

Penentuan sasaran presentasi sangat menentukan keberhasilan presentasi. Presentasi yang tidak jelas sasarannya akan membuat kegiatan presentasi menjadi tidak terarah dan membuat audien menjadi bingung dan malah presentasi yang kita lakukan terkesan membosankan. Untuk itu, perlu ditentukan sasaran-sasaran presentasi lalu dibuat kerangka sasarannya. Ajukan pertanyaan-pertanyaan berikut pada diri masing-masing:

- 1) Mengapa saya memberikan presentasi ini?
- 2) Mengapa mesti saya yang mempresentasikan?
- 3) Apa yang ingin saya capai dari presentasi ini?
- 4) Bagaimana saya dapat membuat presentasi yang menarik?
- 5) Seberapa banyak yang telah diketahui audiens tentang pokok permasalahan yang akan dipresentasikan?
- 6) Apakah audiens memiliki latar belakang pengetahuan yang diperlukan terkait dengan materi presentasi?

### c. Menyusun Kerangka Presentasi

Penyajian presentasi seharusnya terstruktur, agar audiens tertarik mendengarkan apa yang kita presentasikan. Olehnya itu, presenter sebaiknya menyusun pokok-pokok yang disampaikan beserta hubungan logis di antara pokok-pokok tersebut. Pokok-pokok materi dapat diperoleh dengan memecah sasaran yang telah ditetapkan menjadi sebuah daftar sasaran-sasaran, dan daftar inilah yang menjadi kerangka presentasi. Kerangka presentasi merupakan serangkaian bagian yang saling terjalin dan secara logis dapat berdiri sendiri. Bagian-bagian yang saling terjalin, pada akhirnya harus saling berkaitan dengan sasaran yang ingin dicapai. Olehnya itu, dalam menyusun struktur presentasi, hal-hal yang perlu direncanakan adalah:

#### 1) Struktur Pokok Pembahasan

Pembicaraan pada presentasi akan lebih efektif apabila presenter menyampaikan tema tunggal yang konsisten, sasarannya jelas, serta bagian-bagiannya dapat didefinisikan dan dapat dipahami oleh audiens. Untuk itu, sebelum melakukan presentasi, presenter perlu membuat skema yang terkait dengan pokok pembahasan. Skema dapat dibuat dengan pola *mind mapping* atau garis besar (outlining). Lakukan diskusi dengan diri sendiri dan bantuan rekan-rekan untuk mendapatkan informasi yang dapat membantu dalam pembuatan skema.

#### 2) Struktur Bagaimana Mempresentasikannya

Sebelum melakukan presentasi, presenter perlu pula menyusun rencana presentasi dengan struktur:

- (a) **Introduksi (awal)**, meliputi cara kontak dengan audiens, mengintroduksi pokok pembicaraan dan menyatakan tema utama.

- (b) Pengembangan (tengah), meliputi cara menyampaikan dan menjelaskan tema utama dan argumen-argumennya.
- (c) Kesimpulan (akhir), meliputi mcara merangkum tema utama dan jika perlu cara memberikan rekomendasi.

### 3. Mengenal Audiens

Terdapat beberapa hal yang perlu dipertimbangkan oleh presenter dalam menghadapi audiens, yakni suasana hati dan keterbukaan serta hubungan sosial dengan audiens.

#### a. Suasana Hati

Audiens yang hadir mengikuti presentasi memiliki tipe yang berbeda-beda, ada yang hadir dengan kesadaran sendiri, ada pula yang hadir karena terpaksa, atau malah kombinasi dari keduanya. Olehnya itu, sebagai seorang presenter perlu mengetahui kategori yang mana yang mendominasi tipe audiens yang hadir. Teknik yang dapat digunakan untuk memahami tipe audiens, adalah:

- 3) Gunakan menit-menit awal untuk memahami audiens
- 4) Gunakan pendekatan yang berbeda-beda untuk mengetahui respon audiens Memancing pertanyaan atau komentar audiens
- 5) Lanjutkan presentasi berdasarkan umpan balik

#### b. Keterbukaan dan Hubungan Sosial

Menyangkut pertimbangan membagai kelompok orang yang mungkin menjadi *audien* presentasi. Kelompok-kelompok tersebut dapat dikategorikan, sebagai berikut:

##### i. Atasan

Atasan merupakan kelompok audiens yang mungkin paling menakutkan, karena pertimbangan-pertimbangan psikologis bahwa audiens adalah orang yang lebih tinggi kelasnya dari pada presenter. Olehnya itu, ada beberapa tips yang perlu dilakukan:

- Ingat kelebihan yang dimiliki, bidang keahlian, waktu yang diberikan untuk mempersiapkan diri, dukungan dari atasan agar dapat menyajikan presentasi dengan baik
- Benar-benar siap

- Yakinlah
- Menyajikan dengan ringkas
- Akurat
- Jujur dan jangan berlagak
- Bersikap positif
- Jangan mengharapkan ucapan selamat atau persetujuan di akhir presentasi

#### **ii. Sejawat/selevel**

Sejawat/selevel merupakan kelompok yang mungkin paling sulit, karena bisa jadi mereka memiliki kepentingan tertentu yang dapat digunakan untuk menjatuhkan citra diri presenter, terutama terkait dengan persaingan. Tips yang dapat dilakukan:

- Bersikap profesional
- Melakukan persiapan yang matang, bukan untung-untungan
- Jangan memberi kesan bahwa presenter tahu banyak mengenai suatu bidang, namun kenyataannya tidak yakin akan fakta-faktanya.
- Bila memiliki dasar yang jelas, bersikap positiflah tanpa agresif dan terlalu protektif.

#### **iii. Bawahan,**

Bawahan merupakan kelompok yang menentukan pendekatan terhadap masalah presentasi. Tips yang perlu dilakukan dalam menghadapi kelompok ini, adalah:

- Jangan menilai mereka seperti biasanya (sehari-hari)
- Jangan mengira bahwa hanya sedikit yang harus dipelajari Profesional
- Antusias
- Bersikap wajar tanpa merendahkan.

### **4. Menentukan Pendekatan Presentasi**

Pendekatan yang digunakan dalam presentasi perlu pula direncanakan sebelum presentasi dilaksanakan. Pendekatan yang digunakan tergantung kondisi audiensnya, namun yang umum adalah bersikap wajar dan





tulus, jangan bersikap sebagai orang lain, berbicaralah berdasarkan pengalaman pribadi, bersikap antusias, bersikap menyenangkan dan bersahabat, dan gunakan humor pada tempatnya. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah menyangkut waktu presentasi, komentar yang diperlukan, informasi data statistik yang mendukung, penggunaan kalimat pembuka yang efektif, bahasa dan gaya bahasa, pilihan kata, serta adanya keterkaitan antara data yang disajikan dengan fakta. Untuk itu, sebelum melakukan presentasi, presenter perlu membuat catatan-catatan kecil dan terus berlatih.

a. **Sebelum Melakukan Presentasi**

Pada hari dimana presentasi akan dilaksanakan, seorang presenter perlu melakukan persiapan-persiapan. Apa saja yang perlu dipersiapkan? Untuk menjawab pertanyaan ini, maka berikut ini diuraikan beberapa tips yang perlu diperhatikan:

b. **Sebelum Berangkat Ke Lokasi Presentasi**

- Perjelas alamat tempat/lokasi presentasi
- Persiapkan naskah presentasi dan catatan-catatan penting lainnya
- Persiapkan perlengkapan yang perlu di bawa dari rumah
- Penampilan, meskipun presenter tidak dinilai dari penampilannya, namun sering kata-kata yang diucapkan akan didengar dan diterima tergantung bagaimana presenter berpenampilan. Olehnya itu, gunakan pakaian yang nyaman sesuai dengan situasi, bersih dan rapih, tidak menggunakan sesuatu yang dapat membuyarkan perhatian audiens (seperti assesoris yang berlebihan, parfum yang menyengat, pakaian yang menyolok), serta tidak menggunakan sesuatu yang dapat menimbulkan bahwa presenter mempunyai kebiasaan buruk dalam sesuatu hal.

c. **Setelah sampai di lokasi presentasi**

Adalah sangat penting memberikan suasana nyaman dalam ruangan tempat melakukan presentasi, olehnya itu perlu diperiksa suhu dan sirkulasi udara ruangan, pengaturan tempat duduk (terkait dengan jumlah, letak, dan kenyamanan), pencahayaan ruangan, gangguan dari suara lain, serta media audio visual yang akan digunakan.

---

Sebelum melakukan presentasi, sering presenter diliputi oleh kegelisahan dan kecemasan yang luar biasa.

Olehnya itu kegelisahan dan kecemasan perlu dikendalikan. Pada dasarnya kegelisahan dan kecemasan adalah hal yang wajar, karena kelenjar adrenalin bekerja yang berarti bahwa pikiran dan tubuh bekerja dengan baik. Justru yang menjadi masalah ketika tidak ada kegelisahan dan kecemasan, karena ini berarti bahwa tidak ada kesungguhan dalam melaksanakan tugas presentasi. Sebaliknya kegelisahan dan kecemasan yang berlebihan membuat presenter terganggu pada saat presentasi yang dapat dilihat dari penampilan fisik berupa tangan gemetar, suara serak, kering dan tidak meyakinkan, salah tingkah pikiran kosong dan kadang lupa diri.

Olehnya itu, kegelisahan dan kecemasan ini perlu dikendalikan, karena pada dasarnya kegelisahan dan kecemasan akan meningkatkan kualitas apa yang akan diucapkan dan bagaimana mengucapkannya. Beberapa tips mengendalikan kecemasan dan kegelisahan:

- Sebelum berdiri menyajikan presentasi, cobalah mengatakan sesuatu yang tidak ada hubungannya dengan presentasi
- Aturilah pernapasan
- Hilangkan rasa tegang pada leher dan wajah
- Pandanglah sekeliling, bangun kontak mata dan tersenyumlah
- Berlatih

## 5. Pelaksanakan Presentasi

Pada saat presentasi dilaksanakan, beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh presenter, yaitu:

### a. Penampilan

Penampilan pada saat melaksanakan presentasi juga sangat mempengaruhi kesuksesan pelaksanaan presentasi. Olehnya itu, kembangkanlah gaya atau penampilan diri sendiri dengan segala cara, namun tetap berpedoman pada aturan main untuk bersikap profesional yang telah diterima umum. Hal-hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- 1) Berdiri dan tataplah audiens



- 2) Jika melakukan aktifitas membalikkan badan (menulis atau menatap ke tempat lain), jangan melakukannya sambil berbicara lancar.
- 3) Usahakan tidak membungkuk, bersandar dan menggerakkan tangan/lengan bila tidak perlu.
- 4) Hindari gerakan-gerakan yang akan mengganggu perhatian audiens Tataplah mata audiens satu per satu secara bergantian

b. **Penyajian Informasi Visual**

Penyajian informasi yang jelas dan ringkas akan memudahkan audiens memahami apa yang disampaikan oleh presenter. Informasi visual dapat menggunakan bentuk tampilan berupa tulisan dan gambar. Gambar yang ditampilkan dapat berupa tabel, diagram, grafik, peta atau karikatur terkait dengan materi yang disampaikan.

Informasi visual yang disajikan sebaiknya bersifat informatif (relevan dengan keterangannya, sesuatu hal yang baru, dan menonjolkan sesuatu yang ingin ditekankan), manusiawi (menjaga perasaan siapa saja yang hadir) dan konsisten (materi yang dibagikan kepada audiens sama dengan yang disajikan).

Penyajian secara visual akan memberikan nilai lebih kepada presentasi melalui beberapa cara, yaitu:

- 1) Memperkuat komentar
- 2) Mempertahankan fokus perhatian audiens dengan memberi variasi
- 3) Membuat kata-kata mudah dimengerti
- 4) Mengurangi jumlah kata yang harus diucapkan

c. **Penggunaan Media audio Visual**

Kegiatan presentasi sebaiknya memanfaatkan sarana media audio visual yang tersedia. Media audio visual dapat berupa OHP, LCD, flipchart, papan tulis, maket dan sebagainya. Penggunaan sarana presentasi akan memudahkan presenter dalam menyajikan materinya, mengkomunikasikan konsep-konsep yang sulit, memperluas jangkauan pokok bahasan, memberi nilai tambah bagi informasi, disamping itu akan memudahkan audiens dalam memahami apa yang disampaikan oleh presenter dan tentunya dapat mempersingkat waktu. Dalam penggunaan media audio visual, perlu diperhatikan jumlah dan kompleksitas

informasi yang akan disajikan, jumlah dan komposisi audiens, serta fasilitas yang tersedia di tempat presentasi.

d. **Penggunaan Bahasa Tubuh**

Bahasa tubuh meliputi ekspresi wajah yang dapat menggambarkan perasaan, postur tubuh yang dapat menggambarkan kecenderungan sikap dan keadaan emosi, serta gerakan anggota tubuh yang dapat menggambarkan tekanan pada apa yang ingin disampaikan. Perhatikan bahasa tubuh audiens, karena bahasa tubuh audiens akan memberitahu apakah sikap berkomunikasi yang kita lakukan efektif atau tidak.

Beberapa contoh bahasa tubuh dan artinya diuraikan, sebagai berikut:

- 1) Bersedekap = santai sekaligus angkuh, tinggi rasa percaya diri
- 2) Kedua tangan di samping = sigap, memberi kesan siap menerima perintah
- 3) Alis terangkat = ramah dan gembira mengajak orang bicara dan meminta respon Jari telunjuk menyentuh ibu jari = mengkomunikasikan sesuatu yang penting Gerakan tangan seolah-olah memukul bagian sisi telapak tangan = menegaskan sesuatu yang harus dilakukan
- 4) Menganggukkan dan menggelengkan kepala = setuju/tidak setuju
- 5) Mengusap-usap wajah/menggaruk-garuk kepala/mengusap-usap dagu = perasaan terancam/kurang percaya diri/kehabisan kata-kata
- 6) Bola mata bergerak ke atas = berkonsentrasi untuk memberi jawaban
- 7) Mengepalkan kedua tangan di meja = sikap yang tidak bisa ditawar mengenai pokok pembicaraan.

e. **Penggunaan Suara**

Suara presenter juga mempengaruhi keberhasilan presentasi. Hal-hal yang terkait dengan penggunaan suara saat presentasi yang perlu dipahami oleh presenter yang dikenal dengan PAPERS, diuraikan sebagai berikut:

- 1) *Prof ection*/Proyeksi
  - Suara terdengar (terarah) sampai ke belakang tanpa berteriak
  - Meninggikan suara pada saat memberikan penekanan pada sesuatu

## 2) *Articulation*/Artikulasi

- Bicara yang jelas
- Berilah perbedaan yang jelas pada kata-kata yang kedengarannya sama ketika diucapkan, padahal artinya lain sama sekali

## 3) *Pronunciation*/Lafal ucapan

- Setiap orang memiliki logat sendiri-sendiri dan menjadi daya tarik tersendiri. Dengan sedikit variasi untuk menjadikan suara lebih hidup, asal tidak menggunakan dialek daerah, perhatian audiens akan tetap terjaga
- Hati-hati mengucapkan kata yang sulit diucapkan (misalnya kata asing)

## 4) *Enunciation*/Pengucapan

- Berilah tekanan pada kata-kata kunci, suku-suku kata dan frase-frase
- Ucapkan huruf hidup dengan amat panjang untuk menambah warna serta menekankan otoritas terhadap apa yang harus dikatakan. Misalnya: baaaaaaiiiik.....

## 5) *Repetition*/Pengulangan

- Jangan ragu untuk mengulangi kata-kata, terutama jika menggunakan irama dan nada yang berbeda
- Pengulangan bertujuan untuk penekanan kata

## 6) *Speed*/Kecepatan

- Kecepatan yang baik adalah sekitar 110 kata/menit
- Hindari mengucapkan kata: .. .eng... di antara kalimat yang diucapkan Gunakan jeda yang tepat (tidak terlalu lama)

# PENUTUP

Rancangan usaha perlu disusun agar dapat diperoleh dan mudah dimengerti oleh pembacanya. Rancangan usaha yang disusun bertujuan untuk menarik perhatian pihak lain: (a) Rencana, bahwa rancangan usaha harus memuat sesuatu rencana berikut maksud dan tujuan dari rencana tersebut. (b) Usulan, bahwa rancangan usaha harus diusulkan kepada pihak lain untuk diketahui dan dipertimbangkan oleh pihak lain, (c)



Sistematis, bahwa hal-hal yang dimuat dalam rancangan usaha tersebut harus disusun mulai dari yang sifatnya makro sampai kepada yang bersifat mikro; atau yang bersifat umum sampai ke yang bersifat khusus/spesifik, (d) Tentatif, bahwa isi dari rancangan usaha tersebut masih dapat diubah sebelum memperoleh persetujuan dari penerima atau pembaca rancangan usaha.

Format rancangan usaha pada dasarnya terdiri dari 3 (tiga) bagian, yaitu bagian pendahuluan yang memuat alasan-alasan penyusunan, isi yang memuat aspek-aspek perusahaan yang dirancang dan penutup yang memuat pelajaran-pelajaran penting yang diperoleh dari proses pembelajaran ini.

Jika melihat struktur rancangan usaha tersebut, memang agak berbeda dengan proposal bisnis yang umumnya dibuat, namun setidaknya apa yang tertuang dalam rancangan usaha yang disusun dapat disarikan menjadi sebuah proposal bisnis, karena semua aspek-aspek yang dibutuhkan dalam penyusunan proposal bisnis tertuang dalam rancangan usaha (terutama aspek-aspek perusahaan yang dirancang).

Umumnya dari berbagai presentasi yang dilakukan oleh mahasiswa, berdasarkan pengamatan dan pengalaman menggunakan teknik presentasi sebagai metode pembelajaran, mahasiswa telah merasa sudah siap melakukan presentasi apabila materinya telah dituangkan ke dalam tampilan slide *power point*. Menuliskan apa yang harus dibaca ketika melakukan presentasi. Jika demikian, apa bedanya presenter dengan pembaca berita di stasiun televisi yang menggunakan *telefronter*?

Kemampuan mempresentasikan ide/gagasan merupakan modal yang sangat penting untuk meyakinkan pihak lain. Dengan mempresentasikan ide/gagasan akan memudahkan pihak lain untuk memahaminya dan memberikan tanggapan atau persetujuan.

## PUSTAKA


1. Basyuni, A. 2009. *Teknik Presentasi Efektif*. Materi yang disampaikan pada Diklatpim IV RRI pada tanggal 19 Februari 2009 di Jakarta. ([www.elearningrri.net/materipimiv/pres\\_efektif.pp](http://www.elearningrri.net/materipimiv/pres_efektif.pp))
2. Direktorat Jenderal Pembinaan Penempatan Tenaga Kerja, Departemen Tenaga Kerja RI, Jakarta.
3. Hasan Basri & Rusdiana, 2015. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*, Bandung: Pustaka Setia,
4. Makmun, Abin Syamsudin dan Udin Syaefudin Sa'ud. 2006. *Perencanaan. Pendidikan, Suatu Pendekatan Komprehensif*. Bandung: PT. Remaja. Rosdakarya.
5. Rajagukguk, Z., Eryanti P dan Nurmia S., 1998. *Modul Pelatihan Tenaga Kerja Pemuda Mandiri Profesional*.
6. Syamsuddin, A.S., Imelda R.I, Idris S., Agus A., Eymal B.D., Suardi B. dan Rusli M.R., 1995. *Mulai dari Usaha Kecil Merintis Karir Kewirausahaan Anda*. Pusat Pengembangan Usaha Kecil Kawasan Timur Indonesia (PUKTI) kerjasama Kondrad Adenauer Stiftung Internationales Institut.
7. Nur Muhamad, 2011. *Presentasi Memukau*. ([www.google.co.id/search?q](http://www.google.co.id/search?q)) (diunduh tanggal Oktober 2020)..

# TUGAS MAHASISWA

1. Menganalisis dan mengabtraksikan Model Rancangan Program/Usaha Baru, yaitu:
  - Konsep Dasar Model Rancanagan Usaha
  - Format Rancangan Usaha
  - Aspek-aspek Rancangan Usaha
  - Presentasi Rancangan/Proposal Usaha
2. Menemukan Nilai dari poin penting dari kajian di atas. Tulis dalam Summary maksimal 10 kalimat.
3. Batasi Penulisan, di CK maksimal 500 Kata (word count). Dan jadikan Portofolio.

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Hari/Tanggal : \_\_\_\_\_  
 Mata Kuliah : \_\_\_\_\_  
 Metode : \_\_\_\_\_  
 Oleh : \_\_\_\_\_ NIM : \_\_\_\_\_  
 JARIFE : \_\_\_\_\_



Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

**Resensi Rangkuman:**

**A** Esensi/isi /Sub Materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**B** Esensi/isi /Sub Materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**C** Esensi/isi /Sub Materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**D** Esensi/isi /Sub Materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

summary:

Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ket:  
 Penulisan maksimal 500Kata


Isi /aplod Foto Individu

**Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assiment ini, menggunakan metode Inkuiri:**

Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

4. Dari CK tersebut dibuat Poster untuh diresentasikan.



 <p><b>KEMENTERIAN AGAMA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG PROGRAM PASCASARJANA</b> <i>Jl. Seokarno-Hatta, Cimincrang, Gedebage Kota Bandung</i></p>	<b>FORM (FR)</b>	<b>PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM S-2</b>	No. Dokumen : PPS- MPI-S2 FR-001		
			Tgl. Terbit : 28 September 2024		
			No. Revisi: : 01		
			Hal : 485/8		
<b>RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER (RPS)</b>					
<b>MATA KULIAH (MK)</b>	<b>KODE</b>	<b>Rumpun MK</b>	<b>Bobot (SKS)</b>	<b>Semester</b>	<b>Tanggal Penyusunan</b>
<b>KEWIRAUSAHAAN PENDIDIKAN (EDU-PRENERSHIP)</b>	<b>MPI S209</b>	<b>MKU</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	17 September 2024
<b>OTORISASI</b>	<b>Dosen 1</b>	<b>Dosen 2</b>		<b>Ketua Jurusan</b>	
	Prof. Dr. H. A. Rusdiana, MM			Dr. Karman, M.Ag.	
<b>Capaian Pembelajaran (CP)</b>	<b>CPL-Prodi Yang dirujuk</b>				
	<b>1. SIKAP</b>				
	S1 -Bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan mampu menunjukkan sikap religius.				
	S2 -Menjunjung tinggi nilai kemanusiaan dalam menjalankan tugas berdasarkan agama, moral, dan etika dalam peningkatan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa, bernegara, dan kemajuan peradaban berdasarkan Pancasila.				
	S3 -Menghargai, bekerjasama, dan memiliki kepekaan sosial dalam keanekaragaman budaya, pandangan, agama, dan kepercayaan, serta pendapat atau temuan orisinal orang lain.				
	S4 -Menunjukkan sikap bertanggungjawab atas pekerjaan di bidang keahliannya secara mandiri dan menginternalisasi semangat kemandirian, kejuangan, dan kewirausahaan.				
S5 -Mempunyai ketulusan, komitmen, kesungguhan hati untuk mengembangkan sikap, nilai, dan kemampuan yang dilandasi oleh nilai-nilai kearifan lokal dan akhlak mulia serta memiliki motivasi untuk berbuat bagi kemaslahatan masyarakat pada umumnya (kekhasan UIN SGD Bandung).					
<b>2. PENGETAHUAN</b>					
P1 -Menguasai pengetahuan teoritis dan praktis tentang berbagai teori, nilai-nilai, dan hasil-hasil riset yang terkait dengan edu prener,					
P2 -Menguasai pengetahuan teoritis dan praktis tentang konsep, teori dan perkembangan bidang manajemen edu preneur					
P3 -Menguasai pengetahuan teoritis dan praktis tentang pengambilan keputusan yang tepat berdasarkan analisis edu preneur					
<b>3. KETERAMPILAN UMUM</b>					
KU1-Mengembangkan pemikiran logis, kritis, sistematis, dan kreatif melalui penelitian ilmiah, penciptaan desain, atau karya seni dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora sesuai dengan bidang keahliannya, menyusun konsep ilmiah dan hasil kajiannya berdasarkan kaidah, tata cara, dan etika ilmiah dalam bentuk tesis yang dipublikasikan dalam jurnal ilmiah yang terakreditasi.					
KU2-Melakukan validasi akademik, atau kajian sesuai bidang keahliannya dalam menyelesaikan masalah di masyarakat atau industri yang relevan melalui pengembangan pengetahuan dan keahliannya.					

	<p>4. KETERAMPILAN KHUSUS</p> <p>KK1-Mampu menerapkan pemikiran logis, kritis, sistematis, dan inovatif dalam mengelola bidang garapan manajemen pendidikan Islam (kewirausahaan pendidikan)</p> <p>KK2-Memiliki kecakapan dan kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat dan profesional berdasarkan hasil analisis terhadap informasi dan data, serta dapat memilih berbagai solusi alternatif secara mandiri dan kelompok dalam memecahkan persoalan kewirausahaan pendidikan</p> <p>CPL-MK</p> <p>M1 -Mampu memetakan dan menjabarkan konsep kewirausahaan pendidikan</p> <p>M2 -Mampu menganalisa definisi kewirausahaan pendidikan serta fungsi dan kegunaannya dalam kehidupan bermasyarakat</p> <p>M3 -Mampu menganalisa ruang lingkup pengembangan kewirausahaan pendidikan dalam penyelenggaraan pendidikan</p> <p>M4 -Mampu mengimplementasikan Pengembangan manajemen kewirausahaan pendidikan dalam Lembaga pendidikan</p> <p>M5 -Mampu mengevaluasi Pengembangan manajemen kewirausahaan pendidikan dalam Lembaga pendidikan</p>
<b>Deskripsi Singkat MK</b>	<p>Mata kuliah kewirausahaan pendidikan mengajarkan bagaimana menjadi wirausahawan yang memiliki ide atau gagasan usaha menjadi suatu lapangan usaha dan dengan memahami situasi dan kondisi yang terjadi disekitar, dapat menjadi wirausahawan sukses dan dapat menciptakan lapangan kerja bagi orang lain. Mata kuliah ini juga merupakan implementasi dari berbagai teori yang diajarkan dalam kewirausahaan sehingga mahasiswa diharapkan dapat menjadi wirausahawan baru yang memiliki ide dan implementasi mengenai lapangan usaha baru yang dapat memajukan perekonomian pribadi, bangsa, agama, dan negara khususnya kewirausahaan bidang pendidikan serta mengajarkan kewirausahaan di lingkungan pendidikan.</p>
<b>Materi Pembelajaran / Pokok Bahasan</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Pertemuan ke-1, Pendahuluan Kuliah:</b> (1) Pengenalan MK, (2) Kontrak Perkuliahan, (3) Penjelasan sistem perkuliahan, (4) Penjelasan tugas-tugas Perkuliahan</li> <li><b>Pertemuan ke-2, Paradigma Pengembangan KWU PT:</b> (1) Latar Belakang dan Akar Historis Perguruan Tinggi dan Dunia Industri (2) Meretas Jiwa Wirausaha melalui Pendidikan Tinggi (3) Refleksi Pengembangan Kewirausahaan (3) Kepentingan Penerapan Mata Kuliah Manajemen Kewirausahaan</li> <li><b>Pertemuan ke-3, Wawasan Manajem Kewiausahaan Pendidikan:</b> (1) Konsep Dasar Manajemen Kewirausahaan Pendidikan (2) Manajemen Kewirausahaan Dalam Pendidikan (3) Pola Dasar Manajemen Kewirausahaan Pendidikan (4) Tantangan, Peluang, dan Solusi Pengembangan Manajemen Kewirausahaan Pendidikan</li> <li><b>Pertemuan ke-4, Mengalisis Potensi Diri Kewirausahaan:</b> (1) Hakikat Konsep Diri; (2) Mengenal Potensi Diri Sendiri; (3) Penentuan Potensi Kewirausahaan; (4) Metode Pengembanagn Analisa Diri Sendiri dalam Manajemen Kewirausahaan</li> <li><b>Pertemuan ke-5, Motivasi dalam Manajemen Kewirausahaan:</b> (1) Konsep Dasar Motivasi; (2) Jenis Model dan Teori Motivasi Kebutuhan Manusia; (3) Teknik dan Strategi Memotivasi Anggota-anggota Organisasi; (4) Hubungan Konsep Diri dan Motivasi dalam Manajemen Kewirausahaan</li> <li><b>Pertemuan ke-6; Pengembangan Kreatif dan Inovatif:</b> (1) Kosep Dasar Pengembangan Kreatif dan Inovatif; (2) Strategi Pengembangan Kreatifitas; (3) Mengembangkan Inovatif; (4) Hubungan Kreatif dengan Inovatif.</li> <li><b>Pertemuan ke-7; Karakteristik dan Etika Profesional Wirausahawan:</b> (1) Konsep Dasar Karakteristik dan Etika Profesional; (2) Etika Wirausaha. (3) Norma dan Prinsip-Prinsip Etika Kewirausahaan. (4) Ukuran Wirausaha Profersional</li> <li><b>Pertemuan ke-8 Ujian Tengan Semester (UTS)</b></li> </ol>

	<p>9. <b>Pertemuanke- 9, Profil Wirausahawan dan Tangga menuju Puncak Karir:</b> (1) Konsep Dasar Wirausahawan Potensial (2) Tangga Menuju Puncak Karir Wirausahawan (3) Profil Wirausahawan Sukses (4) Faktor-faktor yang Menyebabkan Kegagalan Wirausaha</p> <p>10. <b>Pertemuanke-10, Perencanaan Organisasi Kewirausahaan;</b> (1) Konsep dasar Perencanaan Organisasi Kewirausahaan (2) Alat-Alat Perencanaan (3) Proses Perencanaan Kewirausahaan (4) Pendekatan Perencanaan Kewirausahaan</p> <p>11. <b>Pertemuan ke-11, Pengorganisasian Sumberdaya Manusia Kewirausahaan:</b> (1) Konsep Dasar Pengorganisasian; (2) Pengorganisasian Aktifitas Individu (3) Pengisian/Penyediaan Sumberdaya Manusia (4) Pengembangan SDM/Kepemimpinan (Entrepreneurial Leadership)</p> <p>12. <b>Pertemuan ke-12, Pengarahan dan Pengembangan Organisasi Kewirausahaan;</b> (1) Konsep Dasar Pengarahan Pengembangan Organisasi; (2) Pengarahan Pengembangan Organisasi melalui Motivasi (3) Pengarahan Pengembangan Organisasi melalui Komunikasi (4) Pengarahan Pengembangan Organisasi melalui Kepemimpinan</p> <p>13. <b>Pertemuan ke-13, Manajemen Evaluasi Program Kewirausahaan;</b> (1) Konsep dasar Evaluasi Program Kewirausahaan (2) Metode dan Model Model Evaluasi Program Kewirausahaan (3) Desain dan Prosedur Evaluasi Program Kewirausahaan (4) Model Pelaksanaan Evaluasi Program Kewirausahaan Pendidikan (dalam konteks Penelitian)</p> <p>14. <b>Pertemuan ke-14, Studi Kelayakan dan Rancangan Program Baru;</b> (1) Studi Kelayakan Usaha Baru (2) Penetapan Kelayakan Usaha (3) Aspek-aspek Studi Kelayakan (3) Merencanakan Usaha Baru</p> <p>15. <b>Pertemuan ke-15, Model Rancangan Program Wirausaha Baru:</b> (1) Konsep dasar Model Rancangan Program Wirausaha (2) Format Rancangan Wirausaha (3) Aspek-aspek Rancangan Wirausaha (4) Presentasi (4) Rancangan Proposal Wirausaha</p> <p><b>Pertemuanke-16, UAS</b></p>
<b>Pustaka</b>	Utama
	M. Evren T, Asmaa A F. 2021, <i>Localizing Entrepreneurship Education</i> , State of Qatar
	Pendukung
	(1) Collins,J. Insley, K. & Soler R. 2007. <i>Developing pedagogy, Thousand Oaks</i> . California: Sage Publikation Inc. (2) Dewantoro, Ki Hajar. <b>2009</b> . Pendidikan majlis luhur Persatuan Taman Siswa: Yogyakarta. (3) Downey, Meriel & Kelly AV, <b>2008</b> . <i>Theory and practice of education</i> . London:Happer & Row. (4). Druker,F.P. <b>2009</b> . <i>Management: task responsibilities</i> : New York: Happer & Row. (5) Newman,H.W. <b>2008</b> . <i>Administration action policy</i> . New Jersey: Prentice Hall (6) Ornstein Allan C.; Levin Daniel U. <b>2005</b> . <i>Foundation of education</i> . Boston: Houghton (7) Reddin W.J. <b>2009</b> . <i>Managemen policy development: task, responsibilities, &amp; practice</i> . New York: Mc Graw Hill Inc. (8) Rusdiana A. <b>2012</b> <i>Kewirausahaan Pendidikan</i> Bandung: Insan Komunika. (9) Rusdiana. A. <b>2013</b> . <i>Manajemen Kewirausahaan Kontemporer</i> . Bandung: Arsad. (10) Rusdiana. A. <b>2018</b> . <i>Kewirausahaan Teori dan Praktik</i> . Bandung: Pustaka Setia
<b>Media Pembelajaran</b>	LMS/e-know/google meet/Zoom
<b>Team Teaching</b>	
<b>Mata Kuliah Syarat</b>	

Mg/ Pert Ke-	Sub-CP-MK (sbg Kemampuan Akhir yang diharapkan)	Indikator	Kriteria & Bentuk Penilaian	Metode Pembelajaran [Estimasi Waktu]	Materi Pembelajaran	Bobot Penilaian [%]
1	Pendahuluan Kuliah	Mahasiswa memahami: Esensi perkuliahan KWU Pendidikan, Kontrak Perkuliahan, sistem perkuliahan, dan tugas-tugas Perkuliahan	-	Metode: Inkuiri; Sitasi, Seminar dan tugas Waktu: 150 menit	Pendahuluan; Pengenalan mata kuliah Kontrak perkuliahan Penjelasan sistem perkuliahan dan Penjelasan tugas-tugas	0 %
2	Mampu Mengalisa Paradigma Pengembangan KWU Pendidikan (EDUPRENEURSHIP) di PT	Mahasiswa Memahami Paradigma Pengembangan Kewirausahaan di Pendidikan Tinggi	<b>Kriteria:</b> -Pemahaman dan Penguasaan materi yg disampaikan -Partisipasi dlm Perkuliahan <b>Bentuk Penilaian:</b> -Aktifitas Partisipasif, -Potofolio Hasil Project/ Produk,Praktik/Unjuk Kerja	Metode: Inkuiri; Sitasi, Seminar dan tugas Waktu: 150 menit	<b>Paradigma Pengembangan KWU Pendidikan Tinggi:</b> (1) Latar Belakang dan Akar Historis Perguruan Tinggi dan Dunia Industri (2) Meretas Jiwa Wirausaha melalui Pendidikan Tinggi (3) Refleksi Pengembangan Kewirausahaan (3) Kepentingan Penerapan Manajemen Kewira-usahaan	5 %
3	Mampu Mengalisa Wawasan Manajem Kewiausahaan Pendidikan: (EDUPRENEURSHIP)	Mahasiswa Memahami Wawasan Manajem Kewiausahaan Pendidikan:	<b>Kriteria:</b> -Pemahaman dan Penguasaan materi yg disampaikan -Partisipasi dlm Perkuliahan <b>Bentuk Penilaian:</b> -Aktifitas Partisipasif, -Potofolio Hasil Project/ Produk,Praktik/Unjuk Kerja	Metode: Inkuiri; Sitasi, Seminar dan tugas Waktu: 150 menit	<b>Wawasan Manajem Kewiausahaan Pendidikan:</b> (1) Konsep Dasar Manajemen Kewirausahaan Pendidikan (2) Manajemen Kewirausahaan Dalam Pendidikan (3) Pola Dasar Manajemen Kewirausahaan Pendidikan (4) Tantangan, Peluang, dan Solusi Pengembangan Manajemen Kewirausahaan Pendidikan	5 %
4	Mampu Mengalisa Potensi Diri Kewirausahaan Pendidikan	Mahasiswa Memahami Prinsip-prinsip Analisis Potensi Diri Kewirausahaan	<b>Kriteria:</b> -Pemahaman dan Penguasaan materi yg disampaikan -Partisipasi dlm Perkuliahan <b>Bentuk Penilaian:</b> -Aktifitas Partisipasif, -Potofolio Hasil Project/ Produk,Praktik/Unjuk Kerja	Metode: Inkuiri; Sitasi, Seminar dan tugas Waktu: 150 menit	<b>Mengalisis Potensi Diri Kewirausahaan:</b> (1) Hakikat Konsep Diri; (2) Mengenal Potensi Diri Sendiri; (3) Penentuan Potensi Kewirausahaan; (4) Metode Pengembanagn Analisa Diri Sendiri	5 %

Mg/ Pert Ke-	Sub-CP-MK (sbg Kemampuan Akhir yang diharapkan)	Indikator	Kriteria & Bentuk Penilaian	Metode Pembelajaran [Estimasi Waktu]	Materi Pembelajaran	Bobot Penilaian [%]
5	Mampu Mengalisa Motivasi dalam Manajemen Kewirausahaan Pendidikan	Mahasiswa Memahami Motivasi dalam Manajemen Kewirausahaan Pendidikan	<b>Kriteria:</b> -Pemahaman dan Penguasaan materi yg disampaikan -Partisipasi dlm Perkuliahan <b>Bentuk Penilaian:</b> -Aktifitas Partisipasif, -Potofolio Hasil Project/ Produk,Praktik/Unjuk Kerja	Metode: Inkuiri; Sitasi, Seminar dan tugas Waktu: 150 menit	<b>Motivasi dalam Manajemen Kewirausahaan:</b> (1) Konsep Dasar Motivasi; (2) Jenis Model dan Teori Motivasi Kebutuhan Manusia; (3) Teknik dan Strategi Memotivasi Anggota-anggota Organisasi; (4) Hubungan Konsep Diri dan Motivasi dalam Manajemen Kewirausahaan	5 %
6	Mampu Mengalisa Pengembangan Kreatif dan Inovatif	Mahasiswa Memahami Pengembangan Kreatif dan Inovatif	<b>Kriteria:</b> -Pemahaman dan Penguasaan materi yg disampaikan -Partisipasi dlm Perkuliahan <b>Bentuk Penilaian:</b> -Aktifitas Partisipasif, -Potofolio Hasil Project/ Produk,Praktik/Unjuk Kerja	Metode: Inkuiri; Sitasi, Seminar dan tugas Waktu: 150 menit	<b>Mengembangkan Kreatif dan Inovatif:</b> (1) Kosep Dasar Pengembangan Kreatif dan Inovatif; (2) Strategi Pengembangan Kreatifitas; (3) Mengembangkan Inovatif; (4) Hubungan Kreatif dengan Inovatif.	5 %
7	Mampu Mengalisa Karakteristik dan Etika Profesional Wirausahawan:	Mahasiswa Memahami Karakteristik dan Etika Profesional Wirausahawan:	<b>Kriteria:</b> -Pemahaman dan Penguasaan materi yg disampaikan -Partisipasi dlm Perkuliahan <b>Bentuk Penilaian:</b> -Aktifitas Partisipasif, -Potofolio Hasil Project/ Produk,Praktik/Unjuk Kerja	Metode: Inkuiri; Sitasi, Seminar dan tugas Waktu: 150 menit	<b>Karakteristik dan Etika Profesional Wirausahawan:</b> (1) Konsep Dasar Karakteristik dan Etika Profesional; (2) Etika Wirausaha. (3) Norma dan Prinsip-Prinsip Etika Kewirausahaan. (4) Ukuran Wirausaha Profesional	5 %
8	<b>Ujian Tengah Semester:</b>					
9	Mampu Mengalisa Profil Wirausahawan dan Tangga menuju Puncak Karir	Mahasiswa Memahami Profil Wirausahawan dan Tangga menuju Puncak Karir	<b>Kriteria:</b> -Pemahaman dan Penguasaan materi yg disampaikan -Partisipasi dlm Perkuliahan <b>Bentuk Penilaian:</b> -Aktifitas Partisipasif, -Potofolio Hasil Project/ Produk,Praktik/Unjuk Kerja	Metode: Inkuiri; Sitasi, Seminar dan tugas Waktu: 150 menit	<b>Profil Wirausahawan dan Tangga menuju Puncak Karir:</b> (1) Konsep Dasar Wirausahawan Potensial (2) Tangga Menuju Puncak Karir Wirausahawan (3) Profil Wirausahawan Sukses (4) Faktor-faktor yang Menyebabkan Kegagalan Wirausaha (4) Pendekatan Perencanaan Kewirausahaan Pendidikan	10 %

Mg/ Pert Ke-	Sub-CP-MK (sbg Kemampuan Akhir yang diharapkan)	Indikator	Kriteria & Bentuk Penilaian	Metode Pembelajaran [Estimasi Waktu]	Materi Pembelajaran	Bobot Penilaian [%]
10	Mampu Mengalisa Perencanaan Organi- sasi Kewirausahaan;	Mahasiswa Memahami Perencanaan Organi-sasi Kewirausahaan;	<b>Kriteria:</b> -Pemahaman dan Penguasa- an materi yg disampaikan -Partisipasi dlm Perkuliahan <b>Bentuk Penilaian:</b> -Aktifitas Partisipasif, -Potofolio Hasil Project/ Produk,Praktik/Unjuk Kerja	Metode: Inkuiri; Sitasi, Seminar dan tugas Waktu: 150 menit	<b>Perencanaan Organisasi Kewirausa- haan;</b> (1) Konsep dasar Perencanaan Ornanisasi Kewirausahaan (2) Alat- Alat Perencanaan (3) Proses Peren- canaan Kewirausahaan (4) Pendekatan Perencanaan Kewirausahaan	10 %
11	Mampu Mengalisa Pengorganisasian Sum berdaya Kewi rausa- haan	Mahasiswa Memahami Pengorganisasian Sum berdaya Kewi rausahaan	<b>Kriteria:</b> -Pemahaman dan Penguasa- an materi yg disampaikan -Partisipasi dlm Perkuliahan <b>Bentuk Penilaian:</b> -Aktifitas Partisipasif, -Potofolio Hasil Project/ Produk,Praktik/Unjuk Kerja	Metode: Inkuiri; Sitasi, Seminar dan tugas Waktu: 150 menit	<b>Pengorganisasian Sumberdaya Kewi rausahaan:</b> (1) Konsep Dasar Pengor ganisasian; (2) Pengorganisasian Aktifitas Individu (3) Pengisian/ Penyediaan Sumberdaya Manusia (4) Pengembangan SDM/Kepemimpinan (Entrepreneurial Leadership)	10 %
12	Mampu Mengalisa Pengarahan dan Pe- ngembangan Organi- sasi Kewirausahaan	Mahasiswa Memahami Pengarahan dan Pengem bangan Organisasi Kewira usahaan	<b>Kriteria:</b> -Pemahaman dan Penguasa- an materi yg disampaikan -Partisipasi dlm Perkuliahan <b>Bentuk Penilaian:</b> -Aktifitas Partisipasif, -Potofolio Hasil Project/ Produk,Praktik/Unjuk Kerja	Metode: Inkuiri; Sitasi, Seminar dan tugas Waktu: 150 menit	<b>Pengarahan dan Pengembangan Organisasi Kewirausahaan;</b> (1) Konsep Dasar Pengarahan Pengem bangan Organisasi; (2) Pengarahan Pengembangan Organisasi melalui Motivasi (3) Pengarahan Pengem bangan Organisasi melalui Komunikasi (4) Pengarahan Pengembangan Orga- nisasi melalui Kepemimpinan	10 %
13	Mampu Mengalisa Manajemen Evaluasi Program Kewirausaha- an;	Mahasiswa Memahami Manajemen Evaluasi Program Kewirausahaan;	<b>Kriteria:</b> -Pemahaman dan Penguasa- an materi yg disampaikan -Partisipasi dlm Perkuliahan <b>Bentuk Penilaian:</b> -Aktifitas Partisipasif, -Potofolio Hasil Project/ Produk,Praktik/Unjuk Kerja	Metode: Inkuiri; Sitasi, Seminar dan tugas Waktu: 150 menit	<b>Manajemen Evaluasi Program Kewirausahaan;</b> (1) Konsep dasar Evaluasi Program Keiwirausahaan (2) Metode dan Model-Model Evaluasi Program Kewirausahaan (3) Desain dan Prosedur Evaluasi Program Kewirausahaan (4) Model Pelaksanaan Evaluasi Program Kewirausahaan Pendidikan (dalam kontek Penelitian)	10 %

Mg/ Pert Ke-	Sub-CP-MK (sbg Kemampuan Akhir yang diharapkan)	Indikator	Kriteria & Bentuk Penilaian	Metode Pembelajaran [Estimasi Waktu]	Materi Pembelajaran	Bobot Penilaian [%]
14	Mampu Mengalisa Studi Kelayakan dan Rancangan Program KWU Pendidikan;	Mahasiswa Memahami Studi Kelayakan dan Rancangan Program KWU Pendidikan;	<b>Kriteria:</b> -Pemahaman dan Penguasaan materi yg disampaikan -Partisipasi dlm Perkuliahan <b>Bentuk Penilaian:</b> -Aktifitas Partisipasif, -Potofolio Hasil Project/ Produk,Praktik/Unjuk Kerja	Metode: Inkuiri; Sitasi, Seminar dan tugas Waktu: 150 menit	<b>Studi Kelayakan dan Rancangan Program KWU Pendidikan;</b> (1) Studi Kelayakan Usaha Baru (2) Penetapan Kelayahakan Usaha (3) Aspek-aspek Studi Kelayakan (3) Merencanakan Usaha Baru	10 %
15	Mampu Mengalisa Model Rancangan Program Wirausaha Pendidikan:	Mahasiswa Memahami Model Rancangan Program Wirausaha Pendidikan:	<b>Kriteria:</b> -Pemahaman dan Penguasaan materi yg disampaikan -Partisipasi dlm Perkuliahan <b>Bentuk Penilaian:</b> -Aktifitas Partisipasif, -Potofolio Hasil Project/ Produk,Praktik/Unjuk Kerja	Metode: Inkuiri; Sitasi, Seminar dan tugas Waktu: 150 menit	<b>Model Rancangan Program Wirausaha Pendidikan:</b> (1) Konsep dasar Model Rancanagan Program Wirausaha (2) Format Rancangan Wirausaha (3) Aspek-aspek Rancangan Wirausaha (4) Presentasi (4)Rancangan Proposal Wirausaha	10 %
16	<b>Ujian Akhir Semester:</b>					

Catatan:

1. Kehadiran minimal 75 % dengan toleransi keterlambatan 15 menit di setiap pertemuan
2. Penilaian:
  - a. Tugasmandiri (MDR)
  - b. Tugaskelompok/terstruktur (TST)
  - c. UTS
  - d. UAS

Format penilaian:  $(1 \times \text{MDR}) + (1 \times \text{TST}) + (1 \times \text{UTS}) + (2 \times \text{UAS})$

5



Mengetahui,  
Ketua Prodi MPI S2

**Dr. Karman, M. Ag**  
NIP. 1970110151998031002

Bandung, 28 Februari 2024  
Dosen Pengampu,

**Prof. Dr. H. A. Rusdiana, MM**  
NIP. 196104211986021001



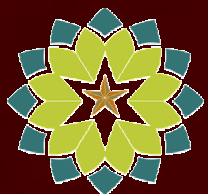
Mata kuliah kewirausahaan pendidikan mengajarkan bagaimana menjadi wirausahawan yang memiliki ide atau gagasan usaha menjadi suatu lapangan usaha dan dengan memahami situasi dan kondisi yang terjadi disekitar, dapat menjadi wirausahawan sukses dan dapat menciptakan lapangan kerja bagi orang lain. Mata kuliah ini juga merupakan implementasi dari berbagai teori yang diajarkan dalam kewirausahaan sehingga mahasiswa diharapkan dapat menjadi wirausahawan baru yang memiliki ide dan implementasi mengenai lapangan usaha baru yang dapat memajukan perekonomian pribadi, bangsa, agama, dan negara khususnya kewirausahaan bidang pendidikan serta mengajarkan kewirausahaan di lingkungan pendidikan.

Mata kuliah kewirausahaan pendidikan merupakan bagian dari Pengembangan Kurikulum Merdeka dan merdeka Belajar. Program Wirausaha Merdeka berfokus pada pemberian pengalaman wirausaha bagi mahasiswa melalui pembekalan dan pendampingan untuk mengurangi tingkat pengangguran terdidik dari lulusan Perguruan Tinggi. Program Wirausaha Merdeka merekomendasikan capaian pembelajaran program (kompetensi) untuk dikonversikan ke dalam SKS Perguruan Tinggi setara 20 SKS. Kurikulum Kewirausahaan yang didesain dalam program Wirausaha Merdeka ini diharapkan mahasiswa peserta Wirausaha dapat memiliki kompetensi dan kemampuan sesuai dengan Capaian Pembelajaran Program.

Capaian pembelajaran lulusan diraih melalui proses pembelajaran yang mengutamakan pengembangan kreativitas, kapasitas, kepribadian, dan kebutuhan mahasiswa peserta Wirausaha Merdeka, serta mengembangkan kemandirian dalam mencari dan menemukan pengetahuan. Program Wirausaha Merdeka (WMK) memberikan kesempatan kepada mahasiswa peserta Wirausaha Merdeka untuk memiliki kompetensi melalui proses pembelajaran dan pendampingan wirausaha.

Capaian pembelajaran pada Program Wirausaha Merdeka adalah program yang dibuat untuk menciptakan wirausaha mahasiswa yang dapat membangun usaha dengan tujuan untuk memaksimalkan kemampuan berwirausaha dengan memberikan pembekalan mindset dan *skill set* dalam pengembangan usaha sehingga mahasiswa mampu menciptakan ide usaha yang kreatif dan inovatif serta mampu menyusun model bisnis dan merealisasikan ide bisnis tersebut hingga tervalidasi oleh market.

Capaian pembelajaran Program Wirausaha Merdeka tentunya harus dikaitkan dengan Capaian Pembelajaran Lulusan (CPL) program studi yang terdiri dari CPL Sikap, Keterampilan Umum, Pengetahuan, dan Keterampilan Khusus. Program Wirausaha Merdeka juga memberi potensi mahasiswa memperoleh kompetensi tambahan berupa soft skills dan hard skills yang tidak diperoleh di perkuliahan prodinya.



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM S-2  
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG 2024**