

**Mudjiarto &
Asep Sopandi**

**PEMBENTUKAN DAN PERKUATAN
WIRAUSAHA DI PERGURUAN TINGGI**

PRODUKTIF

IDE

INOVATIF

SDM

**WORKSHOP
KEWIRAUSAHAAN
MAHASISWA INDONESIA**

memadai

KREATIF

PELUANG

LAYAK

**RAMAH
LINGKUNGAN**

BISNIS

UNTUNG

Luaran Penelitian : PENGEMBANGAN MODEL DIKLAT KEWIRAUSAHAAN
TERHADAP KINERJA TENAN MELALUI PENILAIAN TANGGUH DAN MANDIRI

KATA PENGANTAR

Buku ini ditulis khusus untuk membantu Inkubator bisnis atau Lembaga Pengembangan Kewirausahaan Mahasiswa di Perguruan Tinggi yang akan membentuk atau memperkuat Wirausaha. Mereka yang ingin mendalami tentang kewirausahaan di Indonesia serta perkembangannya sebaiknya terlebih dahulu memahami penciptaan wirausaha baru di perguruan tinggi. Karena atas dasar itu kita mengetahui bagaimana peran dan keterlibatan Pemerintah, Dunia Usaha dan Industri (DUDI) maupun dari kalangan Perguruan Tinggi itu sendiri dalam penciptaan wirausaha di Indonesia.

Dengan latar belakang pemikiran seperti itu, buku ini ditulis dalam bentuk panduan praktis sehingga urutannya sistimatis, mengikuti langkah-langkah dan tindakan yang harus diambil bila ingin berwirausaha dan menciptakan wirausaha baru baik bagi kalangan perguruan tinggi maupun pemerintah. Namun demikian, pengalaman melalui keterlibatan langsung sangat penting dalam memperkaya penulisan buku ini. Karena hanya pengalaman entah itu keberhasilan atau kegagalan, akan menjadikan seseorang praktisi sejati dan pakar dalam bidangnya, bukan hanya sekedar tahu.

Masalah penciptaan serta menumbuh-kembangkan wirausaha di Indonesia, baik bagi kalangan pemerintah, dunia usaha dan industri (DUDI) maupun dari kalangan perguruan tinggi, sampai saat ini masih menjadi perdebatan dan pembincaraan hangat dalam setiap forum diskusi, seminar atau lokakarya yang menghadirkan para pakar. Hal ini saya amati serta terjun langsung selama 25 tahun kiprah saya sebagai praktisi wirausaha. Selain itu masih banyak dari perguruan tinggi serta dunia usaha dan industri yang tidak peduli akan hal ini, dan merasa bahwa ini bukan tanggung jawab mereka. Bagi perguruan tinggi seperti itu, pengajaran wirausaha hanya sekedar sks wajib yang diajarkan bagi mahasiswa dan seibehnya terserah yang bersangkutan untuk memilih kariernya. Begitu juga dikalangan Dunia Usaha dan Industri partisipasi dan tingkat kepedulian mereka boleh dibiiang sangat kecil, hanya sebagian kecil perusahaan besar yang terlibat aktif dalam penciptaan wirausaha baru di Indonesia, dengan memberikan fasilitas magang untuk calon wirausaha dan setelah itu diberikan uang muka sebagai penyalur kebutuhan-kebutuhan perusahaan yang bersangkutan dalam menunjang proses produksi mereka.

Berbagai konsep, panduan serta buku dalam membentuk dan menciptakan wirausaha banyak dikeluarkan. Masing-masing konsep dan panduan mempunyai kelebihan dan kekurangannya serta perbedaan-perbedaan dalam penyampaian dan penyajiannya. Namun tujuan yang harus dicapai dalam hal ini haruslah sama, yaitu bagaimana memberikan jalan keluar bagi pembaca dan peserta didik untuk dapat mereka berwirausaha, yang pada akhirnya mereka dapat berwirausaha dengan mandiri. Beberapa buku banyak menyajikan tentang memotivasi individu pembaca dalam memilih karier berwirausaha dan beberapa buku hanya menyajikan konsep keterampilan berusaha melalui konsep manajemen usaha.

Salah satu kelebihan buku ini adalah, menyajikan kedua-duanya, dimana Bab 1 sampai dengan Bab 6 pembaca diberikan gambaran motivasi usaha yang diawali dengan keterlibatan pemerintah dunia usaha dan industri serta perguruan tinggi, didalam memotivasi dan menciptakan wirausaha baru. Pada Bab 7 sampai Bab 12 pembaca mulai diperkenalkan bagaimana caranya mendirikan usaha sampai dengan pengetahuan keterampilan dalam mengelola usaha yang didirikan dan bagaimana menentukan kelayakan usaha yang harus dipilih.

Bab 13 menyajikan Pembentukan dan Perkuatan Wirausaha, menyajikan Pedoman dan Pola Perkuatan Wirausaha, Pedoman Kegiatan Monitoring Magang dan Pedoman dan Penilaian Kinerja Wirausaha

Akhirnya Penulis dan Penerbit buku ini mengharapkan bahwa buku panduan praktis ini dapat dirasakan manfaatnya dan kami akan menerima dan memperhatikan semua masukan dan saran, koreksi dan kritik untuk digunakan bagi penyempurnaan pada edisi yang akan datang.

Jakarta, September 2018

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR DAFTAR ISI

BAB 1	KONSEP DASAR KEWIRAUSAHAAN	
	A. Pengertian Kewirausahaan	
	B. Karakteristik Kewirausahaan	
	C. Keuntungan dan Kerugian Berwirausaha dan Berwiraswata	
	D. Konsep Pembentukan Kewirausahaan	
BAB 2	SIKAP PRIBADI WIRAUSAHA	12
	A. Pemahaman Sikap Pribadi Wirausaha	
	B. Ciri Sikap Wirausaha	
BAB 3	MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN DALAM KEWIRAUSAHAAN	21
	A. Pemahaman Motivasi	
	B. Kepemimpinan dalam Kewirusahaan	
	C. Kepemimpinan Menurut Jendela Johari	
BAB 4	ETIKA DAN NORMA BISNIS	30
	A. Pemahaman Etika dan Norma Bisnis	
	B. Prinsip-Prinsip Etika dan Perilaku Bisnis	
	C. Cara-Cara Mempertahankan Standar Etika	
	D. Tanggung Jawab Perusahaan	
BAB 5	KONSEP RISIKO	35
	A. Pengerlian Risiko	
	B. Kriteria Risiko	
	C. Sikap Menghadapi Risiko	
BAB 6	KOMUNIKASI BISNIS DAN NEGOSIASI	40
	A. Pengertian dan Prinsip Komunikasi Bisnis	
	B. Mendengarkan secara Efektif	
	C. Pengertian Negosiasi	
	D. Tiga Variabel Negosiasi	
	E. Menggambarkan Siatuasi Menang -menang	
BAB 7	MERINTIS USAHA BARU DAN MODEL PENGEMBANGANNYA	50
	A. Merintis Usaha Baru	
	B. Membeli Perusahaan Orang Lain	
	C. Franchising (Kerjasama Manajemen)	

BAB 8	ASPEK ORGANISASI DAN MANAJEMEN	58
	A. Pemahaman Organisasi dan Manajemen	
	B. Penetapan Misi dan Tujuan Organisasi	
	C. Struktur Organisasi	
BAB 9	TEKNIK DAN STRATEGI PEMASARAN	68
	A. Perencanaan Pemasaran	
	B. Strategi Pemasaran	
	C. Kiat Pemasaran: Bagi Usaha Baru	
BAB 10	MANAJEMEN PRODUKSI	77
	A. Beberapa Pengertian Umum	
	B. Proses Produksi	
	C. Bahan Baku	
	D. Lokasi	
	E. Peralatan	
	F. Tenaga Kerja	
	G. Penjadwalan	
	H. Biaya	
	I. Pengendalian	
BAB 11	MANAJEMEN KEUANGAN	83
	A. Pendahuluan	
	B. Sumber dan Penggunaan Dana	
	C. Laporan Keuangan	
	D. <i>Time Value of Money</i> (Nilai Waktu dari Uang)	
	E. Investasi dalam Kas	
	F. Kriteria Investasi	
BAB 12	STUDI KELAYAKAN BISNIS	114
	A. Penyusunan Studi Kelayakan Bisnis	
	B. Proses dan Tahapan Rencana Bisnis/ Studi Kelayakan	
	C. Analisis Kelayakan Bisnis	
	D. Penyusunan Studi Kelayakan Bisnis	
BAB 13	PEMBENTUKAN DAN PERKUATAN WIRAUSAHA	135
	A. Pedoman dan Pola Pembentukan Wirausaha	
	B. Pedoman dan Pola Perkuatan Wirausaha	
	C. Pedoman Kegiatan Monitoring Magang	
	D. Pedoman dan Penilaian Kinerja Wirausaha	

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

BAB 1

KONSEP DASAR KEWIRAUSAHAAN

TUJUAN UMUM

Dengan mempelajari materi ini, mahasiswa diharapkan memahami konsep tentang kewirausahaan, ciri-ciri wirausaha serta menyadari akan pentingnya kegiatan wirausaha dalam mencapai kualitas diri, hidup, dan kehidupan yang lebih baik.

TUJUAN KHUSUS

Diharapkan setelah mempelajari materi ini mahasiswa dapat memahami

1. pengertian kewirausahaan,
2. karakteristik wirausaha,
3. keuntungan dan kerugian berwirausaha, dan
4. konsep pembentukan kewirausahaan

A. PENGERTIAN KEWIRAUSAHAAN

Banyak pengertian tentang kewirausahaan dan sampai sekarang belum ada terminologi yang persis sama tentang konsep pengertian kewirausahaan (entrepreneurship) yang baku. Namun, pada umumnya pengertian yang ada dari berbagai para ahli menyatakan bahwa wirausaha adalah seorang yang mempunyai kemampuan dalam melihat peluang mencari dana, serta sumber dana lain yang diperlukan untuk meraih peluang tersebut dan berani mengambil risikonya dengan tujuan tercapainya kesejahteraan individu dan nilai tambah bagi masyarakat.

Untuk itu, Geoffrey G. Meredith et.al. (2000) menyatakan sebagai berikut :

Para wirausaha adalah orang-orang yang mempunyai kemampuan melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis, mengumpulkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan guna mengambil keuntungan dari padanya dan mengambil tindakan yang tepat guna memastikan sukses.

Sementara itu, dalam konteks manajemen, pengertian entrepreneur adalah seseorang yang memiliki kemampuan dalam menggunakan sumber daya seperti finansial (money), bahan mentah (materials), dan tenaga kerja (labors), untuk menghasilkan suatu produk baru, bisnis baru, proses produksi atau pengembangan organisasi usaha (Marzuki Usman, 1997:3).

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut kita dapat mengambil kesimpulan bahwa seorang yang berwirausaha akan melibatkan 2 unsur pokok yaitu peluang dan kesempatan mengambil peluang melalui kemampuan individu-individu yang ada. Menurut Suryana (2001), beberapa konsep "entrepreneur" juga banyak yang lebih menekankan pada kemampuan dan perilaku seorang sebagai pengusaha. Bahkan, Dun Steinhoff dan John F. Burgess (1993:4), memandang kewirausahaan sebagai pengelola perusahaan kecil atau pelaksana perusahaan kecil. Menurutnya, "enterpreneur" is considered to have the maining as "small businessowner-manager " or "small business operator" .

Beberapa konsep kewirausahaan seakan-akan indentik dengan kemampuan para pengusaha dalam dunia usaha (business). Padahal tidak demikian, kewirausahaan tidak

selalu identik dengan watak atau ciri pengusaha semata karena sifat ini dimiliki juga bukan pengusaha.

Wirausaha mencakup semua aspek pekerjaan baik sebagai karyawan maupun pemertahan.

Wirausaha adalah mereka yang melakukan upaya-upaya kreatif dan inovatif dengan jalan mengembangkan ide, dan meramu sumber daya untuk menemukan peluang dan perbaikan hidup. Dengan demikian, kata kunci dari kewirausahaan adalah "inovatif dan kreatif". Seseorang yang mempunyai sifat tersebut berarti orang itu telah mempunyai jiwa wirausaha. Inovasi dan kreatif merupakan dua suku kata yang dalam artinya, terutama bagi orang yang berhasil dalam kehidupannya. Inovasi dan kreatif menumbuhkan kepedulian lingkungan dan orang yang peduli terhadap lingkungan akan memperoleh penghargaan dari lingkungannya, dan orang yang dihargai oleh lingkungan mempunyai jaringan kerja (net working) yang baik. Kalau kondisi seperti ini terbentuk atas diri seseorang, orang yang bersangkutan tinggal menuai buah dari pohon yang ditanam dan dirawatnya. Kedengarannya Sangat filosofis uraian tersebut, tetapi ini adalah suatu kenyataan yang tidak dapat dipungkiri bahwa orang hidup tidak dapat berhasil tanpa bantuan dan kerja sama dari individu-individu lainnya.

Seorang wirausaha harus mempunyai sifat tersebut dan ini merupakan bagian dari karakteristik wirausaha yang akan dijelaskan berikut ini.

B. KARAKTERISTIK KEWIRAUSAHAAN

Beberapa pendapat dan kesimpulan dari para ahli tentang karakteristik kewirausahaan berbeda-beda, tetapi pada intinya adalah bahwa seorang wirausaha merupakan individu yang mempunyai ciri dan watak untuk berprestasi lebih tinggi dari kebanyakan individu-individu lainnya. Hal ini dapat dilihat dari pendapat berbagai ahli sebagai berikut.

1. David Mc. Clelland menyatakan ada 9 karakteristik utama yang terdapat dalam diri seorang wirausaha, yaitu sebagai berikut.
 - a. **Dorongan berprestasi:** semua wirausahawan yang berhasil memiliki keinginan besar untuk mencapai suatu prestasi.
 - b. **Bekerja keras:** sebagai besar wirausahawan "mabuk kerja", demi mencapai sasaran yang ingin dicita-citakan.
 - c. **Memperhatikan kualitas:** wirausahawan menangani dan mengawasi sendiri bisnisnya sampai mandiri, sebelum ia memulai dengan usaha baru lagi.
 - d. **Sangat bertanggung jawab:** wirausahawan Sangat bertanggung jawab atas usaha mereka, baik secara moral, legal, maupun mental.
 - e. **Berorientasi pada imbalan:** wirausahawan mau berprestasi, kerja keras, dan bertanggungjawab, dan mereka mengharapkan imbalan yang sepadan dengan usahanya. Imbalan itu tidak hanya berupa uang, tetapi juga pengakuan dan penghormatan.
 - f. **Optimis:** wirausahawan hidup dengan doktrin semua waktu baik untuk bisnis, dan segala sesuatu mungkin.
 - g. **Berorientasi pada hasil karya yang baik (excellence oriented):** sering kali wirausahawan ingin mencapai sukses yang menonjol, dan menuntut segala yang first class.
 - h. **Mampu mengorganisasikan:** kebanyakan wirausahawan mampu memadukan bagian-bagian dari usahanya di dalam usahanya. Mereka umumnya diakui sebagai komandan" yang berhasil.

- i. **Berorientasi pada uang:** uang yang dikejar oleh para wirausahawan tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan pengembangan usaha saja, tetapi juga dilihat sebagai ukuran prestasi kerja dan keberhasilan.
2. Geoffrey G. Merideth (1996:5-6) juga mengemukakan ciri-ciri dan watak kewirausahaan yang digambarkan dalam tabel di bawah ini :

No	Ciri-Ciri	Watak
1	Percaya diri	Keyakinan, ketidaktergantungan dan optimis
2	Berorientasi pada tugas dan hasil	Kebutuhan untuk berprestasi. Berorientasi laba, berorientasi laba, ketekunan dan ketabahan, tekad kerja keras mempunyai dorongan kuat, energetik dan inisiatif;
3	Pengambilan risiko	Kemampuan untuk mengambil risiko yang wajar dan suka tantangan
4	Kepemimpinan	Perilaku sebagai pemimpin, bergaul dengan orang lain, menanggapi saran-saran dan kritik.
5	Keorisinilan	Inovatif dan kreatif serta fleksibel
6	Berorientasi ke masa depan	Pandangan ke depan, perspektif

Sumber : Geoffrey G. Merideth *et. al.*, *Kewirausahaan; Teori dan Praktik*, Ed.5.h. 5-6

3. Ahli lain, seperti M, Scarborough dan Thomas W. Zimmerer (1993:6-7) mengemukakan delapan karakteristik, yang meliputi :
- Desire for responsibility***, yaitu memiliki rasa tanggung jawab atas usaha-usaha yang dilakukannya. Seseorang yang memiliki rasa tanggung jawab akan selalu mawas diri.
 - Preference for moderate risk***, yaitu lebih memilih risiko yang moderat, artinya ia selalu menghindari risiko yang rendah dan menghindari risiko yang tinggi.
 - Confidence in their ability to success***, yaitu percaya akan kemampuan dirinya untuk berhasil.
 - Desire for immediate feedback***, yaitu selalu menghendaki umpan balik dengan segera.
 - High level of energy***, yaitu memiliki semangat dan kerja keras untuk mewujudkan keinginannya demi masa depan yang lebih baik.
 - Future orientation***, yaitu berorientasi ke masa depan, perspektif, dan berwawasan jauh ke depan.
 - Skill at organizing***, yaitu memiliki keterampilan mengorganisasikan sumber daya untuk menciptakan nilai tambah.
 - Value of achievement over money***, yaitu selalu menilai prestasi dengan uang.

C. KEUNTUNGAN DAN KERUGIAN BERWIRAUSAHA DAN BERWIRASWATA

Individu-individu yang ingin menjadi wirausaha sekaligus wiraswasta jelas akan mempertimbangkan secara matang manfaat dan pengorbanannya yang diperoleh atas pilihan tersebut. Berbagai macam analisis bisnis pasti menyertai dalam pertimbangannya, seperti faktor risiko, faktor kebebasan, faktor pendapatan individu dan yang tidak kalah penting faktor dukungan keluarga akan menjadi faktor penentu.

Beberapa ahli memberikan gambaran dan masukan tentang keuntungan dan kerugian dalam berwirausaha dan berwiraswata sebagai berikut.

1. Geoffrey G. Merideth mengemukakan keuntungan dan kerugian sebagai berikut:

a. Keuntungan

- 1) Memberi Kesempatan kepada tiap pribadi untuk mengontrol jalan hidup sendiri dengan imbalan kepemilikan yang diperoleh dari kemerdekaan untuk mengambil keputusan dan risiko.
- 2) Kesempatan menggunakan kemampuan dan potensi pribadi secara penuh dan aktualitas diri untuk mencapai cita-cita.
- 3) Kesempatan untuk meraih keuntungan tak terhingga dan masa depan yang lebih baik dengan waktu yang relatif lebih singkat.
- 4) Kesempatan untuk memberikan sumbangan kepada masyarakat dengan lapangan kerja dan pengabdian serta memperoleh pengakuan. ‘

b. Kerugian

- 1) Kepastian pendapatan membuka dan menjalankan usaha tidak menjamin akan memperoleh uang yang cukup untuk hidup. Tidak adanya keteraturan pendapatan kalau seperti berkerja dengan orang lain. Sang pemilik yang dibayar paling akhir.
- 2) Risiko hilangnya modal/ asset/ investasi Anda. Usaha kecil mempunyai tingkat keberhasilan yang rendah.
- 3) Kualitas hidup sebelum bisnis mapan, kerja 12-6 jam sehari

2. Peggi Lambing dan Charles L Kuehl (2000:9-20), mengemukakan keuntungan dan Kerugian Kewirausahaan sebagai berikut.

a. Keuntungan Kewirausahaan

- 1) Otonomi, pengelolaan yang bebas dan tidak terikat membuat wirausaha menjadi seorang “boss” yang penuh kepuasan
- 2) Tantangan awal dan perasaan motif berprestasi
- 3) Tantangan awal atau motivasi yang tinggi merupakan hal yang menggembirakan. Peluang untuk mengembangkan konsep usaha yang dapat menghasilkan keuntungan sangat memotivasi wirausaha.
- 4) Kontrol finansial. Bebas dalam mengelola keuangan, dan merasa sebagai kekayaan milik sendiri.

b. Kerugian Kewirausahaan

Di samping beberapa keuntungan seperti di atas, menurut Peggi juga terdapat beberapa kerugian sebagai berikut.

- 1) **Pengorbanan personal.** Pada awal wirausaha harus bekerja dengan memerlukan waktu yang lama dan sibuk. Sedikit sekali waktu untuk kepentingan keluarga dan rekreasi. Hampir semua waktu dihabiskan untuk kegiatan bisnis.
- 2) **Beban tanggung jawab.** Wirausaha harus mengelola semua fungsi bisnis, baik pemasaran keuangan, personal, maupun pengadaan dan pelatihan.

- 3) **Kecilnya margin keuntungan dan kemungkinan gagal.** Karena wirausaha menggunakan keuangan yang kecil dan milik sendiri, profit margin yang diperoleh akan relatif kecil dan kemungkinan gagal juga ada.

D. KONSEP PEMBENTUKAN KEWIRAUSAHAAN

Berbagai metode dan konsep pembentukan kewirausahaan diperkenalkan pada masyarakat dunia dan ini diajarkan sebagai mata kuliah di berbagai universitas terkenal dunia. Di Amerika Serikat saja, pada ratusan perguruan tinggi, Kewirausahaan (entrepreneurship) diajarkan sebagai mata kuliah yang harus ditempuh oleh mahasiswanya. Apakah hal ini memang suatu perkembangan yang perlu dicermati sebagai suatu perubahan yang Sangat penting? Para akademisi dan mahasiswa perlu mengetahui akan fenomena ini apalagi mahasiswa yang ingin memperdalam Kewirausahaan dan wirausaha adalah kunci sukses dalam meraih masa depan yang cermelang.

Diawali dengan pengamatan kita dalam trend 1.000 tahun terakhir, dapat dilihat perpindahan kekuasaan pada kelompok orang atau individu tertentu sebagai berikut.

TAHUN 1000	Kekuasaan berada di tangan kaum rohaniawan yang secara kebetulan adalah orang yang mampu membaca dan menulis
TAHUN 1455	Penemuan mesin cetak yang memungkinkan pengetahuan lebih bisa disebarkan kepada lebih banyak orang. Dengan demikian, kekuasaan bergeser dari agama ke politik
TAHUN 1555	Politisi mulai lebih berkuasa dan untuk mempertahankan kekuasaan itu, birokrasi dibuat.
TAHUN 1970	Penemuan <i>microchip</i> memungkinkan informasi lebih menyebar kepada kelompok orang yang lebih besar. Kekuasaan bergeser perlahan dari politik ke ekonomi
TAHUN 1995	Ekonomi sekarang begitu penting sehingga menjadi penyebab jatuhnya banyak pimpinan politik (mis. Presiden Soeharto dari Indonesia, Perdana Menteri Chavalit Yongchaiyudh dari Thailand) selama masa yang sangat singkat.
TAHUN 2020	Keseimbangan kekuasaan bergeser perlahan dari birokrasi menjadi kewirausahaan. (Bill Gates dipilih sebagai orang paling berkuasa di Inggris)

Telah diramalkan bahwa seiam 25 tahun, individu birokrat akan bersikap defensive, mencari cara untuk mempertahankan status keamanan yang sudah ada dari standar hidup mereka, sedangkan individu yang berjiwa wirausaha akan bersifat ofensive, mencari cara memperbesar kesempatan mereka, kemampuan mereka dan peningkatan kualitas hidup mereka. Dibeberapa negara maju perkembangan kewirausahaan begitu pesatnya terutama di Amerika serikat karena perkembangan kewirausahaan yang dinamis membuat negara tersebut mampu mewujudkan lebih dari 15 juta pekerjaan dalam tempo 7 tahun. (Valentino Dinsi, Jangan Mau Seumur Hidup jadi Orang Gajian, Hal 23 - 25).

Lalu bagaimana di Indonesia? Berbagai macam pola dan metode dilakukan oleh lembaga-lembaga di Indonesia untuk memajukan kewirausahaan di negeri ini, baik dari lembaga

pemerintah maupun swasta terlihat berlomba dalam mencanangkan program kewirausahaan.

Kementrian Koperasi, Departemen Pendidikan, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) & Pemerintah Daerah dan berbagai perguruan tinggi baik negeri maupun swasta, semua mencanangkan kewirausahaan sebagai jalan keluar untuk memecahkan masalah ekonomi, tenaga kerja, dan masalah-masalah sosial lainnya. Namun, bagaimana realisasinya?

1. Perguruan Tinggi, diberlakukannya mata kuliah kewirausahaan sebagai mata kuliah wajib yang diikuti oleh mahasiswa dan dimulai tahun 1997.
2. Departemen Tenaga Kerja, dengan program yang dikenal Tenaga Kerja Pemuda Mandiri (TKPMP) dimulai pada tahun 1994. Alasan utama pembentukan program ini adalah berkaitan dengan penciptaan kesempatan kerja muda, terutama lulusan perguruan tinggi, yang dibina untuk menjadi wirausaha dengan harapan dapat menciptakan lapangan pekerjaan baik bagi dirinya maupun orang lain.
3. Departemen Pendidikan, program pengembangan budaya kewirausahaan di perguruan tinggi telah berjalan sejak tahun 1997. Secara umum program ini bertujuan antara lain untuk “Menumbuh kembangkan budaya kewirausahaan di dalam lingkungan perguruan tinggi untuk mendorong terciptanya wirausaha baru.”
4. Pemda DKI Jakarta melalui Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi (Dikmenti), program pembinaan kewirausahaan bagi mahasiswa perguruan tinggi Jakarta, kerja sama dengan Pusat Kemitraan antara Perguruan Tinggi dan Dunia Usaha dan Industri (DUDI) mulai tahun anggaran 2005.
5. Badan Usaha Milik Negara (BUMN), program ini dikhususkan bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) yang diperuntukkan bagi pengembangan usaha, melalui bantuan modal dan pelatihan manajemen usaha. Bantuan tersebut berasal dari keuntungan BUMN sebesar 2 sampai 5% dan dimulai sejak 1995.

Peran Serta instansi dan lembaga di atas mempunyai konsep tersendiri dalam pelaksanaan programnya. Setiap konsep mempunyai kelebihan dan kekurangan pada saat pelaksanaan dilapangan. Konsep dan program di atas mempunyai kesamaan tujuan yaitu, menanggulangi masalah pengangguran dengan menciptakan lapangan kerja melalui penciptaan wirausaha baru. Beberapa konsep yang dilaksanakan akan diuraikan secara gamblang, yang pada akhirnya penulis dan rekan-rekan mengusulkan konsep program pembinaan setelah melalui pengkajian selama delapan tahun membina dan menumbuh kembangkan kewirausahaan di perguruan tinggi.

1. Konsep Model CEFE

“Creation of Enterprises & Formation of Entrepreneurs” atau biasa disebut CEFE. Model ini diperkenalkan oleh Deperindag R| tahun 1985 yang didasarkan bahwa suatu kehidupan perekonomian, terdapat dua faktor yang Sangat menentukan, yaitu :

- a. pelaku ekonomi dan
- b. situasi ekonomi.

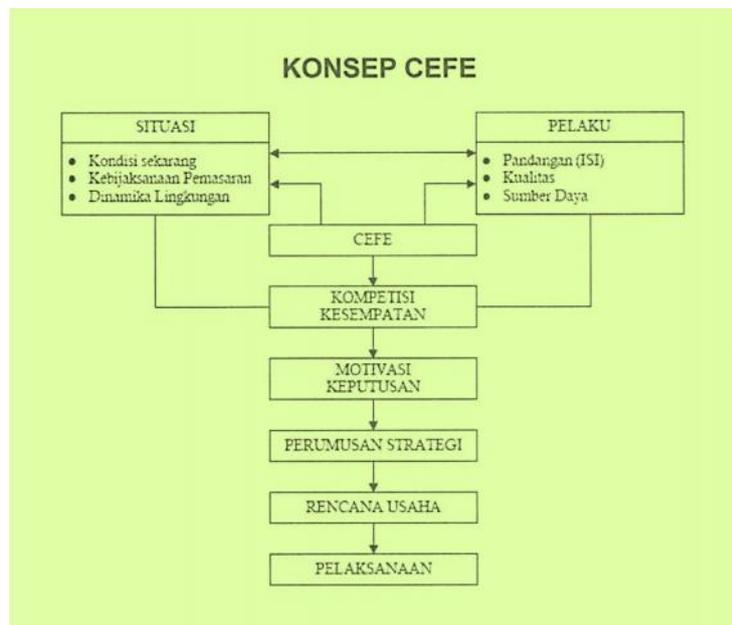
Keberhasilan suatu masyarakat perekonomian sangat dipengaruhi oleh kompetensi para pelaku ekonomi dan juga oleh situasi ekonomi yang dapat diciptakan. Usaha-usaha untuk meningkatkan kompetensi para pelaku dapat ditempuh melalui berbagai Cara, antara lain:

- a. pelatihan,
- b. extention services,
- c. infrastructure,

- d. kebijaksanaan kredit, dan
- e. kebijaksanaan pemerintah.

Adapun instrumen yang dipergunakan haruslah dapat membentuk wirausahawan yang mampu memberikan reaksi strategis dengan cara yang benar pada suatu situasi tertentu dalam mengejar apa yang diinginkan, reaksi-reaksi strategis yang harus dikembangkan adalah sebagai berikut.

- a. Peluang tidak akan tampak bagi orang-orang yang tidak memiliki kemampuan seperti tersebut di atas.
- b. Seorang pelaku ekonomi yang sukses harus mampu mengeksplotasi peluang yang ada, mampu membuat rencana dan menyesuaikan kekuatan-kekuatan dari kelemahan-kelemahan yang dimiliki dengan tuntutan-tuntutan ekonomi baik sekarang maupun yang akan datang.



- c. Kalau menghadapi hambatan-hambatan, mereka harus mampu menentukan strategi, yang dapat bersifat menyesuaikan (adapting strategy), berusaha kerja sama (complementing strategy) ataupun mengubah situasi (reshaping strategy)

Sebagai upaya untuk membantu pemerintah dalam menumbuhkan wirausahawan baru, suatu model pelatihan yang berorientasi pada langkah-langkah awal untuk mendirikan suatu usaha adalah sangat tepat.

- a. Model pelatihan yang disebut "Creation of Enterprises & Formation of Entrepreneurs" atau biasa disebut "CEFE"
- b. Model pelatihan CEFE didasarkan pada suatu konsep yang disebut Competence Based Economies Through Formation Of Entrepreneurs yaitu suatu perekonomian yang didasarkan pada kemampuan kewirausahaan melalui pembentukan kewirausahaan-kewirausahaan.

Menurut konsep ini, ukuran yang dapat menentukan keberhasilan seseorang untuk merealisasi apa yang diinginkan adalah ketersediaan/ feasibilitas dari peluang yang dimiliki. Di samping itu mereka harus mampu memahaml peluang mereka pada situasi ekonomi tertentu, mempelajari umpan balik yang mereka peroleh, mampu untuk membuat rencana

kerja, tetapi juga harus mengenali kekurangannya dalam menangani secara kompeten situasi tempat peluang tersebut berada, mengatur strategi serta bagaimana meningkatkan kemampuan (kompetensi) mereka.

2. Program Perkuliahan di Perguruan Tinggi

Di banyak perguruan tinggi di Indonesia Mata Kullah Kewirausahaan adalah mata kuliah wajib yang harus diikuti oleh mahasiswa di semua jurusan bidang studi. Hal ini mulai diberlakukan sejak tahun 1997. Namun, pelaksanaan pembentukan kewirausahaan di banyak perguruan tinggi Sangat memprihatinkan, kesadaran pimpinan perguruan tinggi rendah dalam penciptaan wirausaha baru. Bahwa ditetapkan mata kuliah kewirausahaan di semua jurusan dipandang sebagai kewajiban penyelenggaraan perkuliahan saja.

Pendekatan sosial dan ekonomi sama sekali diabaikan, artinya bahwa pendekatan sosial diharapkan mahasiswa setelah lulus dari perguruan tinggi dapat menciptakan lapangan pekerjaan, bukan sebaliknya, sedangkan pendekatan ekonomi dimaksudkan, dengan berwirausaha akan menghasilkan pendapatan untuk dirinya dan orang lain, serta negara melalui pendapatan pajak.

Dengan melihat kondisi tersebut, bisa dipastikan bahwa sebagian besar perguruan tinggi tidak mempunyai konsep program secara berkesinambungan dalam menciptakan wirausaha baru bagi lulusannya.

3. Program Tenaga Kerja Pemuda Mandiri Profesional (TKPMP)

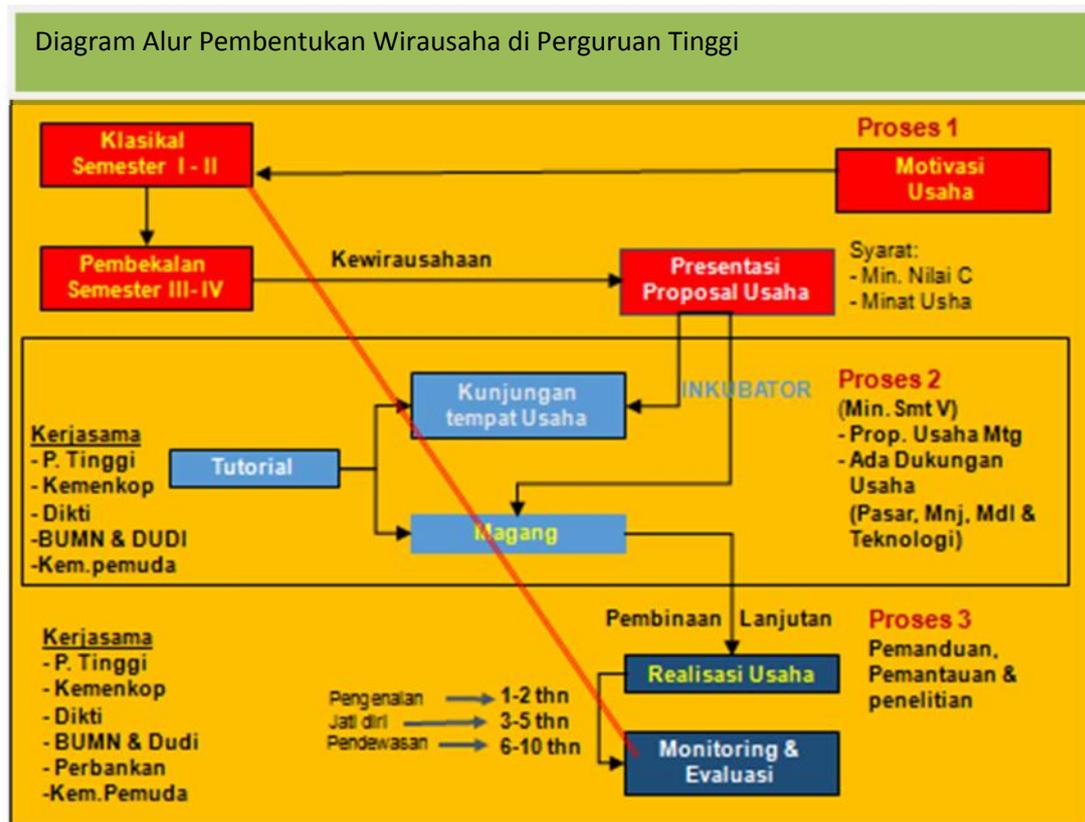
Salah satu kebijakan Departemen Tenaga Kerja berkaitan dengan penciptaan kesempatan kerja bagi tenaga kerja terdidik di lingkungan perguruan tinggi adalah Program Pembentukan TKPMP melalui peran serta perguruan tinggi. Alasan mendasar lulusan perguruan tinggi sebagai sasaran utama adalah karena lulusan perguruan tinggi memiliki intelektualitas, wawasan yang lebih luas sehingga mempunyai probabilitas yang lebih besar untuk dikembangkan menjadi wirausahawan mandiri yang profesional, dan diharapkan sekaligus mampu menggerakkan orang lain sehingga mereka dapat menjadi katalisator dan dinamisator bagi masyarakat lainnya. (Menteri Tenaga kerja RI, Tenaga Keda Pemuda Mandiri Profesional, TKPMP edisi kedua 1996).

Sasaran akhir dari program ini adalah menciptakan "lingkungan dunia usaha intelektual" dari proses awal sehingga pembentukan program TKPMP merupakan proses pembentukan pengusaha pemula yang didukung oleh dunia pendidikan, lingkungan dunia usaha, pemerintah, dunia perbankan, dan LSM.

4. Program Pembentukan Wirausaha Baru Mandiri (WUB Mandiri)

Program ini dibuat dan dirancang dan didasarkan pada pengalaman penulis dalam membina wirausaha dan calon wirausaha. Beberapa permasalahan yang timbul menyebabkan ketidak berhasilan dalam jangka panjang adalah tidak konsistennya program dan konsep yang dijalankan pemerintah sehingga sering dana yang sudah dikeluarkan begitu besar dari anggaran pemerintah terbuang percuma begitu saja. Contoh program penciptaan WUB Jaring Pengaman Tahun 1997/1998. Banyak contoh lainnya tempat program-program dilaksanakan dengan pendekatan proyek, bukan pendekatan hasil dan tujuan. Dalam jangka pendek memang terlihat akan keberhasilan program yang dirancang, tetapi dalam jangka panjang kurun tiga atau lima tahun mendatang akan terlihat kegagalan-kegagalannya dan hasilnya nol besar.

Berdasarkan pengalaman pahit tersebut penulis dan rekan mencoba membuat suatu konsep program **pembentukan wirausaha baru mandiri**. Dikatakan mandiri bahwa program dilaksanakan berdasarkan hasil dan tujuan yang ingin dicapai, dengan sumber dana berasal dari individu-individu, perusahaan-perusahaan, dan perguruan tinggi yang peduli akan penciptaan **Wira Usaha Baru Mandiri**. Hasil program akan terlihat dalam jangka panjang dengan kurun waktu 3 sampai dengan 5 atau 10 tahun mendatang. Untuk lebih jelas dapat dilihat dalam alur program proses pembinaan wirausaha baru berikut ini:



Penjelasan Proses Pembinaan Wirausaha Baru Mandiri:

a. Proses ke-1 Dalam pembinaan awal dimulai sejak mahasiswa masuk di perguruan tinggi. Pada semester awal ini diberikan materi motivasi usaha, dengan penyampaian melalui metode klasikal. Materi diberikan 80% berkaitan dengan motivasi prestasi yaitu menggali kemampuan yang ada dalam diri sendiri dan 20% berkaitan dengan motivasi eksternal yaitu dorongan berprestasi dipengaruhi faktor-faktor dari luar individu. Dengan kegiatan awal tersebut mahasiswa sejak dini sudah diberikan dan ditanamkan jiwa kewirausahaannya., Hal ini diharapkan sebagai bekal dalam menempuh jenjang pendidikan tinggi yang pada akhirnya setelah lulus akan menciptakan lapangan pekerjaan. Pembekalan proses awal ini dilanjutkan dengan pemberian mata kuliah kewirausahaan di semester VI. Akhir dari kuliah mereka diminta untuk membuat dan mempresentasikan proposal usaha yang diminati sebagai syarat untuk pembinaan proses berikutnya.

b. Proses ke-2

Memasuki tahap ini dipilih dan diseleksi mahasiswa yang berminat untuk menjadi wirausaha. Kegiatan pada proses ini merupakan lanjutan dari kegiatan proses pertama dengan kegiatan pembinaan sebagai berikut:

- 1) Pelatihan kewirausahaan, fokus pada pematangan proposal usaha yang telah dibuat pada proses ke-1 (pertama) berupa:
 - a) pemantapan rencana pemasaran dengan kondisi lingkungan yang ada;
 - b) pemantapan rencana produksi sesuai dengan kondisi pemasaran yang ada;
 - c) pemantapan manajemen dan legalitas usaha yang akan dibuat;
 - d) pemantapan rencana Keuangan disesuaikan dengan sumber pendanaan dan pemasaran yang ada.
- 2) Kunjungan tempat usaha, merupakan langkah awal mahasiswa dalam mewujudkan rencana usaha yang telah didiskusikan dalam latihan. Hal-hal yang perlu digali oleh mahasiswa dalam Kunjungan tersebut sebagai berikut:
 - a) latar belakang terbentuknya usaha/ perusahaan,
 - b) sasaran dan target pemasaran,
 - c) proses produksi (kalau ada),
 - d) bahan baku yang diperlukan,
 - e) struktur permodalan,
 - f) pengelolaan manajemen usaha, dan
 - g) yang terpenting adalah, gambaran hal-hal yang dapat dikerjasamakan oleh calon wirausaha (membuka networking)
- 3) Pemagangan, adalah proses akhir sebelum rencana usaha dijalankan. Pemagangan difokuskan pada realisasi rencana usaha sehingga tempat pemagangan dipilih berdasarkan peluang-peluang usaha yang akan dijalankan terutama dalam rencana pemasaran yang telah dibuat. Hal-hal yang digali dan dipelajari dalam pemagangan sebagai berikut:
 - a) membaca peluang usaha dari tempat pemagangan;
 - b) memahami peluang yang ada pada situasi ekonomi tertentu;
 - c) membuat rencana Kerja sesuai kondisi dan peluang yang ada;
 - d) menyusun strategi dan target pemasaran yang ingin dicapai disesuaikan dengan rencana usaha yang telah dibuat;

Pada proses ini, mahasiswa dibimbing oleh seorang pembina serta universitas/ lembaga memfasilitasi dalam akses pasar, modal, manajemen, dan teknologi melalui kerjasama dengan Dunia Usaha dan Industri (DUDI), Perbankan, dan Pusat Kerja Sama Antar perguruan Tinggi.

c. Proses ke-3

Proses ketiga ini merupakan bagian akhir dari kegiatan program penciptaan wirausaha baru, tetapi merupakan langkah awal bagi peserta program dalam memasuki dunia bisnis yang sebenarnya. Kegiatan yang dilakukan dalam proses ke-3 merupakan cerminan kepedulian dari kegiatan tridarma yang harus dilakukan oleh perguruan tinggi, hal ini dapat dilihat dalam bagan di atas dengan penjelasan sebagai berikut.

1. **Pembinaan lanjutan**, pembinaan yang dilakukan merupakan kegiatan langsung di tempat usaha binaan melalui kegiatan supervisi (pemanduan) dengan materi sebagai berikut.
 - a) Manajemen & Legalitas Usaha
 - b) Manajemen Pemasaran

- c) Administrasi Keuangan Usaha
- d) Manajemen Produksi
- e) Motivasi Bisnis
- f) Temu Bisnis (membantu membentuk networking)

Tahap ini merupakan kegiatan dalam memecahkan permasalahan usaha yang menjadi kendala bagi peserta program binaan, melihat bentuk kegiatannya merupakan program pengabdian masyarakat yang merupakan salah satu dari kegiatan Tridarma Perguruan Tinggi.

2. Monitoring dan evaluasi, kegiatan ini merupakan pengkajian dan penelitian evaluasi program yang dilaksanakan. Peserta program dimonitoring dan dikaji Serta dievaluasi melalui ukuran yang telah ditetapkan.

Tiga tahap kegiatan monitoring dan evaluasi yang dilakukan adalah sebagai berikut.

a) Tahap Pembentukan Jati Diri Usaha

Merupakan tahap untuk melihat jati diri wirausaha baru dalam menekuni serta keseriusan usaha yang dijalankan. Apakah dalam kurun waktu 1 - 2 tahun usaha yang dilakukan ada tanda-tanda perkembangan, atau dalam kurun waktu tersebut telah berganti jenis usaha, atau sudah tidak ada usaha?

b) Tahap Pertumbuhan Usaha

Dalam tahap ini dapat dilihat perkembangan usaha. Apakah dalam kurun waktu 3 – 5 tahun perkembangan usahanya tumbuh berdasarkan rencana usaha awal yang dibuat ? Apakah pertumbuhan usaha awal menggunakan 100% modal sendiri dari hasil usaha yang ditanamkan kembali, atau ada sebagian modal pinjaman, atau juga sebagian besar berasal dari pinjaman ? Kondisi-kondisi tersebut dimonitoring dan dievaluasi dan ini merupakan dasar penilaian keberhasilan program.

c) Tahap Pendewasaan Usaha

Pendewasaan usaha merupakan tahap kematangan dalam usaha yang ditekuninya. Dalam kurun waktu 6 - 10 tahun pada tahap pendewasaan ini seorang wirausaha mempunyai suatu kematangan usaha yang ditunjukkan dengan pendelegasian wewenang atas usahanya. Ia mulai mengangkat seorang manajer untuk menjalankan usahanya, dan ia mulai mencari peluang usaha yang lain dan membuka usaha yang baru dengan sumber dana berasal dari laba usaha yang pertama.

BAB 2

SIKAP PRIBADI WIRAUSAHA

TUJUAN UMUM

Dengan mempelajari materi ini, pembaca memahami sikap pribadi seorang wirausaha. Bagaimana sikap pribadi seorang wirausaha dan pengembangan diri sikap tersebut digambarkan dalam bab ini didasarkan pada pendekatan teori psikologi dalam kewirausahaan.

TUJUAN KHUSUS

Diharapkan setelah membaca buku ini pembaca dapat memahami :

1. Tiga motif sosial dari Mc. Clelland dan
2. Ciri sikap wirausaha

A. PEMAHAMAN SIKAP PRIBADI WIRAUSAHA

Pemahaman sikap dan pribadi seseorang wirausaha tidak terlepas dari pendekatan teori psikologi. Pengkajian teori psikologi dalam kewirausahaan dilakukan oleh David Mc. Clelland tahun 1961. Penelitian dilakukan secara empiris terhadap faktor-faktor kepribadian yang tidak bergantung pada keadaan lingkungan, yang menentukan suksesnya seorang wirausaha.

Penemuan tersebut adalah, pertama dibuktikan bahwa ada hubungan perilaku kewirausahaan dengan kebutuhan untuk berprestasi (need for achievement). Kedua, secara empiris ditemukan korelasi positif antara kuatnya kebutuhan untuk berprestasi dan perilaku wirausaha yang berhasil dan ia juga melakukan uji beda karakteristik perorangan antara wirausaha dan bukan wirausaha.

Dalam bab ini, untuk lebih memudahkan pemahaman yang menyeluruh, pertama kali dikenalkan terlebih dahulu tiga variabel motif sosial yang melekat pada diri manusia. Motif sosial mana yang menjadi ciri sikap seorang wirausaha? Apakah motif sosial yang menjadi ciri sikap wirausaha juga menjadi dimiliki oleh orang-orang yang berkariir di bidang sosial lain? Apa yang membedakan mereka? Setelah itu melihat seperti apa ciri-ciri sikap seorang wirausaha yang sukses. Apakah kita memiliki sikap seperti yang dimiliki seorang wirausaha yang sukses dan bagaimana mengembangkan sikap tersebut?

1. TIGA MOTIF SOSIAL

Manusia merupakan makhluk sosial. Dalam berhubungan dengan lingkungannya manusia dipengaruhi oleh berbagai macam keinginan atau motif. Dalam hal ini Mc. Clallend mengemukakan bahwa ada tiga motif yang umumnya akan memengaruhi tingkah laku seseorang bila ia berhubungan dengan orang lain dalam satu lingkungan dan situasi tertentu.

Tiga motif sosial tersebut diuraikan sebagai berikut.

a. Motif Affiliasi (Affiliation Motive)

Adalah motif yang mengarahkan perilaku seseorang yang menyenangi keharmonisan dalam berhubungan dengan orang lain. Maksudnya, dalam tingkah laku orang tersebut mencari bentuk hubungan yang sangat intim dengan orang lain. Yang menjadi tujuan adalah suasana yang penuh dengan keakraban dan keharmonisan.

Baginya keakraban dalam hubungan dengan orang lain adalah tujuan utama. Ia sangat bahagia bilamana berhasil membina hubungan yang harmonis dengan orang lain. Orang-orang yang mempunyai motif seperti ini biasanya seorang teman yang baik, ia mempunyai perhatian yang besar terhadap diri orang lain. Persoalan-persoalan orang lain dihayatinya sebagaimana ia menghayatinya diri sendiri. Kepuasannya didapat bila ia bersama-sama dengan orang lain membina keserasian.

b. Motif Kekuasaan (Power Motive)

Adalah motif seseorang yang ingin menguasai orang lain. Orang yang mempunyai motif kekuasaan tinggi cenderung bertingkah laku otoriter. Ia senang bila dapat bertindak dan berkuasa atas orang lain, dan orang-orang tersebut mau berbuat seperti apa yang dikatakan. Berbeda dengan orang yang memiliki motif afiliasi yang kuat, orang yang memiliki motif kekuasaan tinggi tidak pernah memperdulikan perasaan orang lain. Baginya keharmonisan bukanlah yang utama, melainkan kekuasaan atas orang lainlah yang menjadi idamannya. Dalam memberikan bantuan kepada orang lain, orang yang dengan motif kekuasaan bukan memberikan atas dasar kasihan, melainkan agar orang yang dibantunya kagum dan menghormatinya. Seringkali orang-orang dengan motif kekuasaan memberikan bantuan kepada seseorang tanpa diminta terlebih dahulu. Hal ini tidak lain hanyalah agar dia bisa menunjukkan kelebihan dirinya atas orang lain.

B. Motif Prestasi (Achievement Motive)

Masalah motif yang mendorong tingkah laku seseorang dengan titik berat dengan tercapainya suatu prestasi tertentu. Pada kedua motif terdahulu objeknya orang lain yang ada di lingkungannya. Orang yang mempunyai motif berprestasi tidak menghiraukan orang lain. Baginya yang terpenting adalah bagaimana caranya agar bisa mencapai prestasi tertentu.

Orang lain bagi dirinya hanyalah sebagai suatu instrumen yang mungkin dapat digunakan dalam rangka mencapai prestasi. Meningkatkan prestasi yang lebih baik adalah suatu keharusan dalam hidupnya dan yang ada dalam pikiran orang-orang dengan motif prestasi adalah bagaimana caranya meningkatkan prestasi itu lebih tinggi lagi.

Berdasarkan tiga motif sosial yang dikemukakan oleh David Mo. Clallend, perbedaan yang ada adalah pada

- a. motif afiliasi, dititik beratkan pada bagaimana membina hubungan harmonis dengan orang lain;
- b. motif kekuasaan, bagaimana menguasai orang lain sehingga orang itu kagum pada dirinya dan mengikuti perintah apa yang diinginkan.
- c. Motif prestasi, bagaimana mencapai tujuan dengan berprestasi. Ukuran keberhasilan bagi orang dengan motif ini adalah tercapainya prestasi yang lebih tinggi.

Ketiga motif sosial ada dalam diri setiap orang kadang hanya satu yang kuat yang memengaruhi perilaku. Hal ini juga tidak terlepas dari keadaan dan situasi lingkungan, apakah memungkinkan atau tidak adanya individu dipengaruhi dan dikuasai oleh satu motif tertentu. Namun, kenyataan bahwa dalam dunia bisnis, orang dituntut untuk mempunyai motif ganda. Artinya, seorang wirausaha di samping mempunyai motif prestasi ia juga harus punya motif afiliasi yang cukup kuat, maka orang tersebut dalam perilakunya di samping selalu mengejar prestasi sekaligus bersifat hangat dan bersahabat sebagai modal dasar

menciptakan networking. Lalu ciri sikap seperti apa seharusnya dipunyai oleh seorang wirausaha? Dalam hal ini Mc. Clelland dalam penelitiannya mengungkapkan berikut ini.

C. CIRI SIKAP WIRAUSAHA

a. Motif Prestasi sebagai Ciri Sikap Wirausaha

David Mc. Clelland, dalam penelitiannya terhadap mahasiswa di Harvard University membuktikan adanya hubungan (korelasi) tinggi rendahnya kebutuhan berprestasi (need for achievement) pada kelompok mahasiswa yang diteliti dan diukur semasa masih kuliah dengan pemilihan karier/ pekerjaan setelah mereka tamat dan terjun ke masyarakat.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa bagi mereka yang memiliki keinginan berprestasi lebih tinggi ternyata sekitar 66% di antaranya memilih karier sebagai pengusaha, sementara 34% lainnya memilih pekerjaan di bidang lain. Sebaliknya, pada mahasiswa yang mempunyai keinginan prestasi rendah, hanya 10% memilih pekerjaan sebagai pengusaha dan 90% memilih pekerjaan di bidang lain.

Selanjutnya, Mc. Clelland mengembangkan penelitian lainnya terhadap orang-orang di luar kampus yang terdiri dari beragam latar belakang profesi seperti guru, pengacara, pekerja bank, dokter, dan pengusaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, secara umum pengusaha (entrepreneur) mendapat nilai *n-ach* (need for achievement) lebih tinggi dibandingkan dengan orang-orang dengan profesi di bidang lain. Dari hasil tersebut Mc. Clelland dan kawan-kawan mengambil kesimpulan bahwa ada hubungan yang erat antara kewirausahaan (entrepreneur dan tingkat *n-ach*) yang tinggi.

Di samping itu, Mc. Clelland melakukan penelitian tentang hubungan antara tingkat *n-ach* dan tingkat perkembangan ekonomi suatu negara. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan tingkat *n-ach* suatu negara dengan tingkat perkembangan perekonomiannya. Hasil penelitian tersebut pada tahun 1961 diterbitkan dalam buku *The Achivieng Society*.

Berdasarkan hasil penelitiannya kemudian Mc. Clelland dan kawan-kawan mengambil kesimpulan bahwa betapa pentingnya meningkatkan *n-ach* seseorang dalam rangka mengembangkan sikap wirausaha masyarakat, yang bila dilihat dari segi ekonomi mikro dapat mendorong tumbuh dan berkembang dunia usaha dan pada akhirnya dapat meningkatkan perekonomian suatu negara. Dari hasil penelitian tersebut juga Mc. Clelland mengembangkan suatu model pelatihan motivasi dalam rangka meningkatkan prestasi apa yang dikenal dengan *Achivement Motivation Training*. Program ini dikenalkan di Indonesia oleh Mc. Clelland dan Berlew pada November 1972 dikenal dengan singkatan **AMT**.

b. Ciri-Ciri Sikap Wirausaha (*n-ach* Tinggi)

Telah dibahas bahwa secara umum orang yang mempunyai *n-ach* yang tinggi kebanyakan dari profesi wirausaha dibandingkan dengan profesi yang lain. Bagaimana kita mengenal ciri-ciri sikap yang mempunyai *n-ach* yang tinggi dari kehidupan sehari-hari atau ciri-ciri sikap seorang wirausaha, menurut Faisol (2002: 42) sebagai berikut.

1) Berani Mengambil Risiko

Seorang wirausaha bila memiliki atau dipercayakan untuk mengelola uang, ia tidak senang dengan kegiatan yang aman atau kecil sekali risiko, misalnya dengan disimpan

di bank atau reksadana. Ia lebih suka mempergunakan uang tersebut dengan kegiatan produktif untuk menghasilkan sesuatu yang lebih dibandingkan kalau ia simpan di bank sebagai investasi.

Untuk itu, ia memperhitungkan kemampuannya yang ditunjukkan dalam rencana yang bukan terlalu sulit atau tidak mungkin dilaksanakan. Dalam hal ini, ia berani menanggung risiko Keuangan dalam bentuk kerugian yang mungkin dideritanya yang telah masuk dalam perhitungannya, tetapi dalam kalkulasinya ia akan lebih banyak memperhitungkan risiko kegagalan.

Dengan demikian, seorang wirausaha tidak akan menempatkan atau menginvestasikan dananya pada suatu kegiatan usaha yang mengandung risiko kegagalan yang tinggi, atau lebih besar kemungkinan gagalnya daripada berhasilnya.

Singkatnya seorang wirausaha tidak menyukai suatu yang hasilnya sudah pasti dan mudah dicapai, seperti menabung uangnya atau kegiatan mengandung risiko rendah. Namun, seorang wirausaha tidak pula menyukai kegiatan dengan kemungkinan gagal dalam usahanya lebih besar daripada berhasilnya.

Wirausaha adalah orang yang berani mengambil risiko yang wajar dan sudah diperhitungkan, ia optimis akan berhasil, tapi bukan pasti berhasil atau gagal.

2) Kreatif dan Inovatif

Seorang wirausaha sejati tidak menyukai pekerjaan yang mendatar atau yang bersifat rutin. Ia lebih suka melakukan penyempurnaan dari apa yang sudah ada sebelumnya dan senang menemukan dan mengusahakan sesuatu yang belum pernah dibuat orang sebelumnya. Ia senang memikirkan dan menciptakan hal-hal yang baru. Biasanya, dalam usaha tidak mau ikut-ikutan, ia lebih menyukai penemuan baru dan daya ciptanya. Kalaupun ia membuat produk atau membuka jenis usaha yang sama dengan orang lain, bukan karena ikut-ikutan, melainkan karena melihat peluangnya masih besar. Ia akan memodifikasikan dan mengembangkan penyempurnaan-penyempurnaan agar lebih menarik konsumen.

Ia juga tidak mudah puas dengan yang telah dicapai, selalu ada ide atau gagasannya untuk mengembangkan yang telah ada. Ada beberapa cara yang mungkin ditempuh. Satu cara kelihatannya tidak mungkin, maka dicobanya Cara yang lain seperti membuka cabang sendiri, kerjasama dengan mitra bisnis, membuat produk baru, membuka jenis usaha baru, mengubah cara pelayanan, mengubah sistem dan strategi pemasaran, memberikan pelayanan purnajual, dan seterusnya. Wirausaha adalah orang yang banyak gagasan dan banyak akal dalam mewujudkan gagasan-gagasannya.

Salah satu contoh populer wirausaha kreatif adalah keluarga Sosro. Keluarga petani teh dari sebuah desa di Jawa Timur. Pada saat itu umumnya orang menjual teh manis di warung/restoran miliknya sendiri, diseduh dalam gelas kemudian disajikan kepada pengunjung yang memesannya. Dengan ide kreatifnya ia mampu melahirkan gagasan bagaimana agar bisa menjual air teh di semua warung/ restoran. Maka dikemasnya air teh dalam botol, jadilah Teh Botol Sosro. Kreatifitas telah menghantarkan keluarga Sosro menjadi wirausaha sukses.

3) Mempunyai Visi

Wirausaha sukses adalah visioner yang memiliki bayangan atau gambaran masa depan yang akan dicapai. Ia mampu membuat gambaran tentang wujud masa depan yang akan diraih. Berdasarkan visi yang ditetapkan, ia mampu menyusun rencana dan strategi untuk meraihnya. Dengan tekun ia akan melaksanakannya secara konsisten, meskipun banyak rintangan, kesulitan dan hambatan ataupun orang lain meragukannya. Sebagai contoh, sebagaimana dikisahkan di muka, seorang penjaja koran yang ingin punya rumah bagus, mobil, pergi haji bersama istri dan orang tuanya. Ia sadar betul tidak mungkin dapat dicapai kalau selamanya penjaja koran eceran, mau tidak mau ia harus mengembangkan profesinya dan usahanya paling tidak menjadi agen koran dan majalah. Jika tidak, cita-citanya tak akan pernah terwujud.

Seorang pedagang es campur misalnya, yang tidak memiliki harapan masa depan yang lebih baik, sepuluh tahun sampai lima belas tahun usahanya tidak berubah hanya itu-itu saja. Ia memang pedagang, tetapi bukan wirausaha karena tidak mempunyai visi. Berbeda dengan Sukiarno Nugroho, awalnya punya Satu outlet Es-Teler 77. Berkat harapan masa depan yang ingin diraihnya, ia konsisten dan mampu menggerakkan energi kreatifnya untuk mengejar harapan atau visi tersebut. Hasilnya ratusan outlet Es-Teler 77 berkembang dan tersebar ke berbagai Kota.

Keluarga Sosro sukses dengan bisnis Teh Botolnya, Tino Utomo dengan AQUA nya, Mas Agung dengan Gunung Agungnya, Bob Sadino dengan Kem Chick-nya, Abdul Latif dengan Pasaraya-nya, Nyonya Suharti dengan Ayam Gorengnya, Purdi E. Chandra dengan group Primagama-nya, adalah beberapa contoh wirausaha yang memiliki visi yang kuat. Mereka umumnya memulai bisnisnya dari kecil, tetapi mempunyai harapan masa depan yang besar dan secara konsisten berupaya meraihnya sehingga terwujud.

4) Mempunyai Tujuan yang Berkelanjutan

Sebagai bagian dari upaya mencapai harapan masa depan atau visinya, seorang wirausaha sukses mampu merumuskan tujuan yang jelas, menantang tetapi realitas, baik tujuan jangka panjang, menengah maupun jangka pendek. Ia juga mampu untuk senantiasa melakukan evaluasi dan penyesuaian-penyesuaian tujuan yang telah dirumuskan, untuk memastikan bahwa tujuan tersebut konsisten dengan visi pribadi dan perusahaan yang berkembang. Seorang wirausaha sukses tidak hanya puas terhadap pencapaian tujuan, lebih dari itu ia senantiasa membuat tujuan baru yang lebih menantang.

Sebagai contoh, orang yang membuka usaha ayam goreng. Awalnya hanya ingin agar kebutuhan pokok keluarganya terpenuhi sehingga satu buah warung dengan keuntungan Rp 1.500.000 per bulan sudah cukup. Bagi mereka yang tidak memiliki jiwa entrepreneur jika hal itu telah tercapai, ia akan puas dan tidak merasa perlu untuk mengembangkan usahanya lebih lanjut sehingga selama sepuluh tahun menjalani usahanya warungnya tetap satu dan seperti itu. Bagi wirausaha sukses setelah tujuan pertama tercapai, ia akan segera menetapkan tujuan kedua dan berusaha meraihnya, tujuan ketiga dan seterusnya sehingga dari satu warung ayam goreng kecil, dikembangkan menjadi beberapa buah di Kota yang sama. Ketika berhasil, ia kembangkan lagi dengan membuka cabang di kota lain, begitu seterusnya.

5) Percaya Diri

Wirausaha yang sukses mempunyai rasa percaya diri yang kuat. Ia optimis (percaya dan yakin) bahwa apa yang dilakukan akan berhasil sesuai dengan harapannya, walaupun banyak orang yang meragukan. Ketika memulai bisnis, meskipun awalnya kecil-kecilan, ia percaya bahwa yang dilakukan merupakan sesuatu yang tepat sehingga tanpa ragu berani mewujudkannya dan yakin pada saatnya akan sukses. Ia merasa yakin bahwa dirinya mampu memenangkan persaingan dengan cara yang sehat.

Sebagai orang yang kuat rasa percaya dirinya, setiap wirausaha yang menemui kegagalan akan mengoreksi kesalahan dirinya, tidak mencari kambing hitam atau menyalahkan nasib. Ia akan melihat apa ada kesalahan dalam dirinya. Ia akan membandingkan dirinya dengan orang lain yang lebih maju, kemudian akan memperbaiki kekurangan-kekurangannya. Ia yakin bahwa dengan memperbaiki diri persoalan akan dapat diatasi.

6) Mandiri

Se-orang wirausaha adalah orang mandiri, tidak mau hidupnya bergantung pada orang lain. Ia mempunyai keinginan yang kuat untuk menjadi pemimpin atau “boss” minimal bagi diri sendiri, terbebas dari perintah atau kontrol orang lain. Ia mampu melaksanakan pekerjaan secara disiplin dalam kondisi kerja yang terisolasi dan memiliki kemampuan mengorganisasi aktivitas untuk mencapai tujuan pribadi dan usahanya.

Ia juga pantang diberi pertolongan orang lain, kecuali kalau memang benar-benar sudah tidak mampu untuk berbuat. Walaupun minta tolong, pertolongan yang diperolehnya akan dianggap sebagai “utang” yang nanti harus dibayar kembali.

7) Aktif, Enerjik, dan Menghargai Waktu

Seorang wirausaha sejati biasanya tidak mau diam dan tidak mudah puas dengan yang sudah ada. Apabila sedang menjalankan usahanya, tidak puas kalau tidak menggunakan waktu sebaik-baiknya. Ia bekerja kalau perlu sampai 24 jam sehari dalam rangka mencapai prestasi usahanya. Waktu sangat penting dan berharga bagi dirinya. Setiap waktu berarti untuk kepentingan usahanya, memikirkan, merencanakan, mempelajari data, membuat laporan, melakukan negosiasi bisnis, membuat kontrak, dan seterusnya. Seorang wirausaha sukses nampak dikejar-kejar sesuatu, dan Waktu terasa terlalu singkat untuk menyelesaikan segalanya. Waktu baginya sangat berharga. Dalam pandangannya, orang yang menyia-nyiaikan waktu adalah orang yang merugi.

8) Memiliki Konsep Diri Positif

Wirausaha sejati adalah orang yang memiliki konsep diri positif. Ia adalah orang yang terbuka terhadap kritik karena kritik sangat berguna bagi diri atau usahanya. Berbeda dengan orang memiliki konsep diri negatif ia akan sangat peka terhadap kritik, orang ini mudah tersinggung bahkan marah jika dikritik karena kritik dianggap menjatuhkan harga diri.

Wirausaha sejati juga tidak bangga terhadap pujian. Keberhasilan adalah sesuatu yang wajar sebagai hasil kerja keras dan bukan untuk dibangga-banggakan. Meskipun ada perasaan senang bila dipuji, ia sadar bahwa keberhasilannya bukan sepenuhnya karena dirinya, melainkan berkat dukungan kerjasama dengan orang lain. Sebaliknya, orang yang mempunyai konsep diri negatif sangat senang terhadap pujian dan suka membanggakan diri dan keluarganya.

Ciri lain orang yang mempunyai konsep diri positif adalah sanggup mengungkapkan penghargaan dan pengakuan atas kelebihan orang lain. Ia mampu melahirkan kenyamanan, keakraban, dan kehangatan dalam persahabatan. Ia tidak serta merta atau dengan mudah menilai negatif orang lain.

9) **Berpikir Positif**

Berpikir positif bagian sikap hidup sehari-hari seorang wirausaha berhasil. Ia senantiasa membiasakan diri bersikap dan berperilaku positif terhadap konsumen, karyawan, pesaing, mitra bisnis, serta kegagalan yang pernah menimpanya.

Wirausaha sukses selalu menempatkan konsumen dengan cara pandangan positif. konsumen ibarat raja yang harus dilayani untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Ia berusaha untuk selalu memuaskan konsumen dengan memberikan produk dan pelayanan terbaik. Ia sadar betul bahwa konsumen yang puas akan kembali membeli, dan konsumen yang kecewa akan lari bahkan menceritakan ke-kecewaannya kepada orang lain. Wirausaha yang sukses sadar bahwa dirinya harus siap melayani banyak orang karena semakin banyak orang yang dilayani semakin banyak peluang sukses terbuka.

Begitupun pandangan terhadap karyawan. Ia selalu percaya dan berprasangka positif terhadap pegawainya bahwa mereka mampu bekerja dengan baik. Sikap tersebut diwujudkan dalam bentuk penciptaan iklim kerja, pemberian kesejahteraan, penghargaan dan jenjang karier yang kondusif. Ia sadar betul bagaimana membuat karyawannya senang, nyaman (tidak tertekan), loyal, dan dengan sepenuh hati melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk kemajuan bersama. Wirausaha sukses tidak mengedepankan ancaman dan sanksi dalam mencapai tujuan bisnisnya.

Wirausaha sukses juga tidak memandang pesaing sebagai musuh, pesaing adalah teman seperjuangan, pesaing adalah teman bergaul. Dengan bergaul ia akan mengetahui apa kelemahan-kelemahan pesaing dan apa keunggulannya. Semua dapat menjadi masukan untuk lebih menyempurnakan bisnis miliknya. Sebaliknya, orang yang tidak memiliki sifat positif dan berjiwa kerdil akan menganggap pesaing sebagai penyakit atau musuh yang mengancam bisnisnya sehingga dalam pikiran negatifnya, bagaimana usaha pesaing tidak berkembang atau kalau perlu bangkrut. Akibatnya, terjadilah persaingan usaha yang tidak masuk akal, seperti sering terjadi di kalangan pedagang kecil. Orang yang berpikiran negatif tidak akan mendapat kesempatan untuk belajar atas kesuksesan ataupun kegagalan orang lain. Orang seperti ini meskipun memiliki usaha sendiri, tidak dapat dikatakan sebagai seorang wirausaha.

Walaupun tidak senang ketika menemui kegagalan, seorang wirausaha sejati tidak akan berlama-lama larut dalam kesedihan. Ia tidak berprasangka negatif terhadap pihak lain, tapi akan merenung mencari penyebabnya, melakukan introspeksi, apa kekurangan-kekurangan dirinya dan usahanya sehingga gagal. Ia mengambil hikmah dari sebuah kegagalan untuk menemukan kekuatan-kekuatan baru agar bisa meraih kesuksesan kembali. Kegagalan dipandang sebagai sukses yang tertunda, dirinya menyakini akan menemui kesuksesan di penghujung kegagalan.

10) Bertanggung Jawab Secara Pribadi

Seorang wirausaha sejati, apabila kurang atau belum berhasil mencapai tujuan usahanya, ia tidak begitu mudah menyalahkan faktor-faktor di luar dirinya, seperti orang lain yang bersalah, mesin/ peralatan yang kurang baik, persaingan yang tidak sehat, krisis ekonomi, kebijakan pemerintah yang kaku dan sebagainya. Sebaliknya ia akan lebih melihat kekurang berhasilan isi dari sisi kekurangmampuan dirinya menyesuaikan terhadap perkembangan yang terjadi dan mengatasi masalah yang dihadapi. Ia akan konsisten bertanggung jawab ketika keputusan-keputusan yang telah diambilnya ternyata kurang/ tidak tepat. Sekali berani mengambil keputusan ia akan bertanggung jawab terhadap segala akibatnya.

11) Selalu Belajar dan Menggunakan Umpan Balik

Apabila menghadapi suatu kepahitan dalam usahanya, seorang wirausaha sejati tidak mudah begitu saja meloncat ke usaha lain yang sama sekali berbeda. Ia akan berusaha mengumpulkan informasi dan mempelajari faktor-faktor apa saja dari dalam diri dan dari luar diri yang menyebabkan kegagalannya selama faktor-faktor tadi masih dapat diatasinya baik sendiri maupun dengan bantuan orang lain, maka ia akan melanjutkan usahanya dengan penyesuaian-penyesuaian baru ia senang mempelajari apa saja yang menyebabkan dirinya berhasil atau gagal, dari waktu ke waktu dan hasilnya dapat dipergunakan untuk lebih menyempurnakan usaha selanjutnya.

Wirausaha sukses umumnya adalah orang yang menyadari akan kelemahan dirinya dan mau selalu belajar untuk memperbaiki. Belajar merupakan kebutuhannya, baik melalui bahan bacaan seperti buku, majalah, koran, kursus/ pelatihan untuk menambah pengetahuan, wawasan atau ketrampilan, dan terutama belajar dari pengalaman hidup sehari-hari dalam menjalankan bisnisnya.

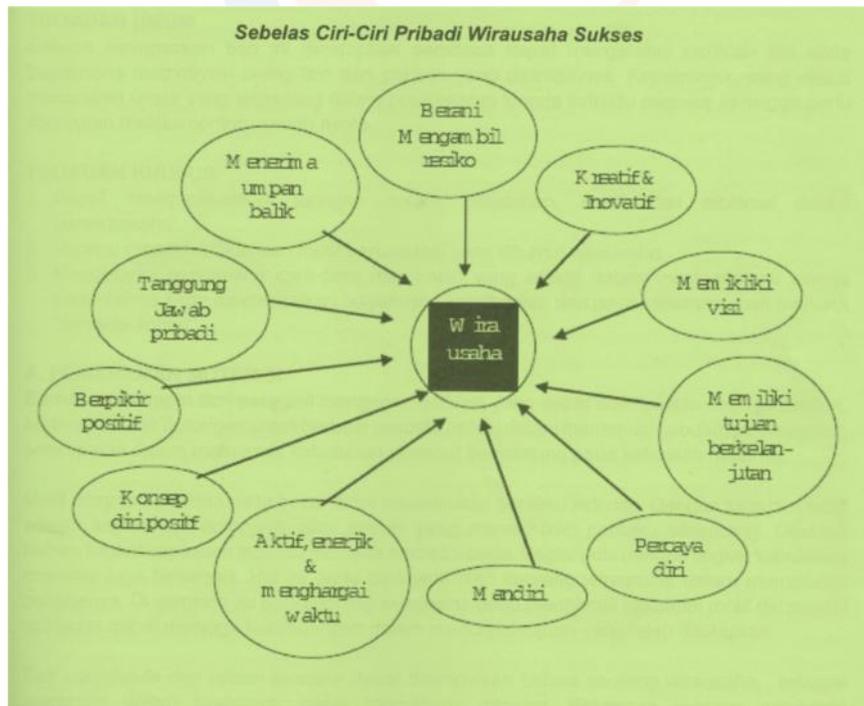
Ketika omset penjualannya turun, ia akan mencari tahu penyebabnya. Apakah daya beli masyarakat turun atau ada pesaing baru. Jika faktor pesaing, ia akan mempelajari apa keunggulannya, apakah karena produknya lebih bagus dan berkualitas, pelayanan lebih baik, harga lebih murah, dan sebagainya. Kemudian, ia akan memperbaiki kelemahannya, bahkan berupaya mengungguli pesaing agar omsetnya kembali meningkat.

Ketika kalah tender, ketika pemasok tidak mau mengirim barangnya, ketika mitra bisnis ingin memutuskan kerjasama, ketika pemesan bahan pelajaran untuk memperbaiki diri dan perusahaannya dapat dilihat dalam gambar berikut ini yang menunjukkan sebelas ciri-ciri sikap pribadi wirausaha.

Di samping kesebelas ciri-ciri sikap pribadi wirausaha sukses tersebut tentunya masih terdapat ciri-ciri tambahan lainnya. Bahkan menurut Douglas A. Gray (1996) terdapat 44 ciri khusus wirausahaan berhasil, yang dihimpun dari pendapat para wirausahawan, kapitalis, psikolog, dan ilmuwan. Namun, kita tidak perlu berkecil hati dengan banyaknya ciri-ciri sikap tersebut karena pada dasarnya tidak ada orang yang sempurna, yang memiliki seluruh ciri-ciri sikap tersebut Secara baik/ kuat dalam dirinya, sekalipun ia seorang wirausaha sukses tentu memiliki kelemahan juga.

Mustahil Anda menemui seorang wirausaha yang mendapat angka tinggi untuk semua sikap tersebut. Namun, besar kemungkinan bahwa para wirausaha yang anda temui akan mendapat angka-angka tinggi untuk kebanyakan sikap-sikap tersebut, terutama

kemandirian, keberanian mengambil risiko, keinginan kuat untuk berprestasi, kepercayaan pada diri sendiri, memiliki Visi, kreatif, dan inovatif.



BAB 3

MOTIVASI & KEPEMIMPINAN DALAM KEWIRAUSAHAAN

TUJUAN UMUM

Setelah mempelajari bab ini diharapkan pembaca dapat mengetahui motivasi diri Serta bagaimana memotivasi orang lain dari pekerja yang dipimpinnya. Kepemimpin yang efektif merupakan unsur yang terpenting dalam peningkatan kinerja individu pegawai sehingga perlu dijelaskan melalui contoh-contoh nyata.

TUJUAN KHUSUS

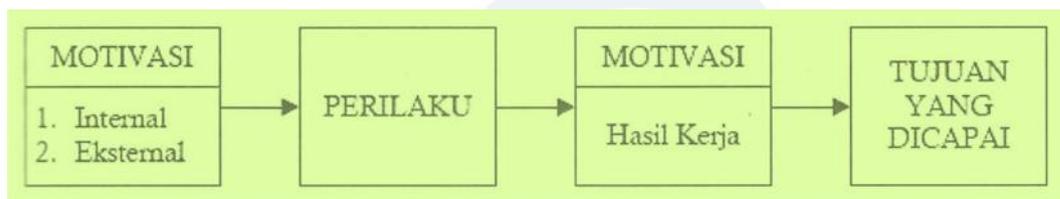
1. Dapat mengaplikasikan jaringan antara kebutuhan, motif, dan motivasi dalam berwirausaha.
2. Mampu mengklasifikasikan motif berprestasi yang dituntut wirausaha
3. Mengetahui bagaimana Cara-cara memimpin yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawainya serta diperkenalkan bagaimana kepribadian dan gaya kepemimpinan menurut “Jendela Johari”

A. PEMAHAMAN MOTIVASI

Berbagai pendapat dari para ahli mengenai motivasi yang dapat disimpulkan Sebagai berikut.

Motivasi adalah dorongan untuk berbuat sesuatu (drive) dalam memenuhi kebutuhan. Keinginan pencapaian dalam memenuhi kebutuhan tersebut bergantung pada kekuatan motifnya. Motif dengan kekuatan yang besar akan menentukan perilaku individu. Dengan kata lain motif adalah kebutuhan, dorongan, atau impuls yang menentukan perilaku seseorang. Disadari bahwa tingkat kepuasan individu manusia berbeda-beda. Begitu pula dengan tingkat kebutuhan manusia juga berlainan. Hal ini perlu dipahami oleh seorang wirausaha dalam memotivasi pekerjanya. Di samping itu pula seorang wirausaha perlu mengenali kekuatan motif diri sendiri sehingga dapat menjaga keseimbangan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari penjelasan dan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa seorang wirausaha, Sebagai pemimpin dalam usahanya, harus memahami mtovasi. Pekerjaan seorang pemimpin yang paling penting antara lain, bagaimana dia bisa memotivasi orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan inilah yang menjadi patokan atau ukuran keberhasilan bagi seorang wirausaha.



Seorang wirausaha harus memahami betul bagaimana cara memotivasi pekerja dan mengenal motivasi diri sendiri sehingga menghasilkan perilaku positif yang membuahkan output/ hasil kerja meningkat yang pada akhirnya tujuan yang ditetapkan tercapai.

Di kalangan para praktisi manajemen telah lama diketahui bahwa masalah motivasi bukanlah masalah yang mudah, baik dalam hal memahami maupun menerapkan karena berbagai alasan dan pertimbangan. Akan tetapi, dengan motivasi yang tepat para individu bawahan atau pengikut akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam pekerjaannya. Inilah inti pekerjaan seorang wirausaha yang sebenarnya. Selain memahami bisnis yang dilakukannya, ia pun harus memahami perlakuan motivasi apa yang tepat bagi para pengikutnya sehingga kinerja dapat meningkat.

Suatu hal penting dalam motivasi yang perlu diperhatikan bagi seorang wirausaha yaitu model motivasi yang mengaitkan antara imbalan dan prestasi. Model tersebut didasari atas berbagai model motivasi yang mempunyai kelebihan dan kekurangan. Kelebihan-kelebihan dari model yang ada oleh para ilmuwan digabungkan menjadi satu model.

Menurut Sondang P. Siagian (2005: 293-294), "Tampaknya ada kesepakatan di kalangan para pakar bahwa model tersebut ialah apa yang tercakup dalam teori yang mengaitkan imbalan dengan prestasi kerja seorang karyawan."

Model ini menggambarkan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi berbagai faktor, baik bersifat internal maupun eksternal sebagai berikut.

1. FAKTOR INTERNAL

Bagi seorang wirausaha faktor ini merupakan pengenalan motivasi diri pribadi, bagaimana individu tersebut mempunyai dorongan untuk usaha lalu motif apa yang dominan dalam memilih untuk menjadi wirausaha.

Dalam faktor internal ada 2 kebutuhan atau motif yang perlu diketanal yaitu Sebagai berikut.

a. Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar manusia berupa sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan ini merupakan faktor yang paling mendasar. Bahwa seseorang yang memilih menjadi wirausaha atau pekerja pertama kali adalah didorong oleh kebutuhan dasar yang menjadi tuntutan hidupnya bergantung pada bagaimana tuntutan kualitas dari kebutuhan tersebut terpenuhi karena setiap individu berbeda dalam memenuhi kebutuhan dasar itu. Ada individu cukup puas dengan apa yang dihasilkan dan menerima dengan kualitas minimum, tetapi banyak individu lainnya tidak puas dengan kualitas kebutuhan dasar yang diterimanya dan menginginkan peningkatan dan perubahan. Banyak penelitian dari para ahli perilaku menunjukkan bahwa tingginya tujuan yang ingin dicapai berkorelasi secara signifikan dengan kebutuhan dasar yang ingin dicapai, Kita sering melihat dalam kehidupan sehari-hari yang ditemui bahwa seorang pekerja atau wirausaha yang cukup puas dengan apa yang diterimanya maka orang tersebut tidak mempunyai keinginan untuk menetapkan tujuan hidup yang lebih tinggi. Tidak ada keinginan untuk meningkatkan kemampuan, tidak mempunyai kreatifitas dan Inovasi yang tinggi dalam bekerja atau berusaha.

b. Psikologis

Selain kebutuhan fisiologis, seorang wirausaha juga perlu mengenal kebutuhan psikologis yang menjadi penyebab meningkatnya prestasi individu. Pada dasarnya individu setelah terpenuhi kebutuhan psikologis maka seseorang akan menuntut kebutuhan yang lain dalam hal ini kebutuhan psikologis seperti.

- 1) *Kebutuhan akan kasih sayang*, seseorang yang sudah terpenuhi akan kebutuhan dasar akan membutuhkan jalinan kasih sayang dengan keluarga maupun membentuk keluarga bagi yang belum berkeluarga.
- 2) *Kebutuhan mempertahankan diri*, tuntutan kebutuhan ini berkaitan dengan mempertahankan harga diri seperti untuk tidak dipermalukan, kehilangan muka serta mempertahankan prestise.
- 3) *Kebutuhan memperkuat diri*, kebutuhan ini berkaitan dengan tuntutan individu akan pengembangan diri, menaikkan prestise dan mendapat pengakuan diri, serta memuaskan diri dengan dapat menguasai orang lain.

Kebutuhan-kebutuhan yang diuraikan tersebut harus dipahami benar bagi seorang wirausaha.

Hal ini berguna dalam motivasi diri sendiri maupun memotivasi orang lain.

2. FAKTOR EKSTERNAL

Yaitu faktor-faktor yang dikendalikan melalui pengaruh yang dimiliki oleh seorang wirausaha yang berupa imbalan-imbalan sebagai berikut.

- a. Gaji
- b. Kondisi Kerja
- c. Penghargaan
- d. Jenjang karier
- e. Tanggung jawab

Bahwa seseorang pekerja termotivasi untuk bekerja lebih baik bergantung pada faktor yang dikendalikan oleh seorang pemimpin perusahaan atau seorang wirausaha dan interaksi positif antara dua faktor tersebut yang pada umumnya menghasilkan tingkat motivasi yang tinggi.

B. KEPEMIMPINAN DALAM KEWIRUSAHAAN

Keberhasilan seorang wirausaha dalam bisnis bergantung pada bagaimana ia memimpin organisasi usahanya dengan menggunakan pengaruh untuk memotivasi pengikut dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Gibson, Ivancevich, & Donnelly (1985 : P 334), *Kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (concoersive) untuk memotivasi orang-orang dalam mencapai tujuan tertentu.*

Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan karenanya semua hubungan dapat merupakan upaya kepemimpinan. Unsur kedua dari definisi ini menyangkut pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan ketepatan komunikasi memengaruhi perilaku dan prestasi pengikut.

Unsur lain dari definisi tersebut terfokus pada pencapaian tujuan perusahaannya. Banyak

definisi diberikan tentang kepemimpinan antara lain.

1. George R. Terry, Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for group objectives
2. Horald Koontz and Cyril O'Donne|l, Leadership is influencing people to fo//ow in the achievement of common goal. (Hersey & Blanchard, 1977 1 84)

Menyimak masalah definisi-definisi di atas, 3 (tiga) variabel penting bagi seorang wirausaha dalam meraih kesuksesan bisnisnya yaitu *pertama*, menggunakan pengaruh; *kedua* menciptakan komunikasi yang jelas dan dapat dipercaya; *ketiga*, menetapkan pencapaian tujuan perusahaan dengan melihat dan mempertimbangkan tujuan kelompok dan tujuan individu. Kalau ketiga-tiganya dijalankan dengan baik dan benar, seorang wirausaha telah menjadi seorang pemimpin yang efektif di perusahaannya dan tentunya akan meraih kesuksesan dalam usaha.

Menurut Buchari Alma (2005: 148), ada suatu keunggulan wirausaha yang sukses dibandingkan dengan wirausaha yang gagal atau bangkrut yaitu terletak pada dinamika dan efektifitas kepemimpinan. Hal ini dikuatkan dengan data statistik. Dari perkembangan 100 perusahaan yang baru berdiri 50% gagal dalam jangka waktu 2 tahun dan pada akhir tahun kelima hanya tinggal 30 % yang masih jalan. Pada umumnya kegagalan ini disebabkan oleh kepemimpinan yang tidak efektif. Mereka tidak mampu memimpin karyawan, tidak bisa kerjasama dengan orang lain, mereka tidak menguasai, dan mengendalikan diri sendiri. Berbagai keliruan terjadi di bawah kepemimpinannya. Misalnya karyawan tidak bisa dimotivasi untuk bekerja lebih baik atau kurang disiplin. Demikian pula dengan relasi perusahaan tidak terjalin kerja sama dengan baik. dan juga perilaku pemimpin itu sendiri yang tidak bisa menjadi contoh.

Dapat diambil kesimpulan dari pendapat di atas serta evaluasi dari perkembangan 100 perusahaan bahwa 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. Inilah inti dari efektivitas kepemimpinan seorang wirausaha, bagaimana seorang wirausaha harus menjalankan 3 variabel penting yang tercakup dalam Kepemimpinan untuk menuju wirausaha yang sukses sebagai berikut.

1. Menggunakan Pengaruh

Kepemimpinan menyangkut penggunaan dan penanaman pengaruh dalam rangka memotivasi dan mengarahkan pegawainya. Bagaimana seorang wirausaha menanamkan dan menggunakan pengaruh pada saat yang tepat melalui faktor motivasi eksternal. Imbalan-imbalan dalam motivasi eksternal merupakan alat yang digunakan oleh seorang wirausaha dalam rangka menanamkan dan menggunakan pengaruhnya. Pemberian imbalan-imbalan tersebut merupakan proses menanamkan pengaruh terhadap karyawan, 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, karyawan akan merasa puas, kinerja individu meningkat dan ini yang dikatakan seorang pemimpin yang efektif dalam menanamkan dan menggunakan pengaruhnya.

2. Menciptakan Komunikasi yang Jelas dan dapat Dipercaya

Kejelasan dan ketepatan komunikasi memengaruhi perilaku dan prestasi pengikut. Bahwa Kepemimpinan adalah upaya memengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian, proses komunikasi yang efektif perlu dipahami dan diciptakan oleh seorang wirausaha. Bagaimana seorang wirausaha menciptakan arus komunikasi yang efektif dalam perusahaannya adalah hal penting yang harus dilakukan karena pemeliharaan hubungan dengan karyawannya memerlukan komunikasi yang efektif. Terlepas dari organisasi perusahaannya besar atau kecil, 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. Untuk lebih rinci bagaimana menciptakan komunikasi dan memahami arus komunikasi dalam praktik akan disampaikan pada bab VI.

3. 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 pengikut tempat tanggapan yang menyenangkan akan menimbulkan hasil yang menarik.

C. KEPEMIMPINAN MENURUT JENDELA JOHARI

Seorang calon wirausaha atau yang sudah berwirausaha kiranya perlu mengenal konsep kepemimpinan menurut Jendela Johari. Konsep ini ditulis oleh Joe & Harry yang diambil dari nama depan mereka dan kedua nama depan tersebut disatukan menjadi "JOEHARRY" atau "JOHARI" yang dikenal menjadi "Johari Window" Motivasi & Jendela Johari digunakan PAUL HERSEY dan KEN BLANCHARD untuk menggambarkan kepribadian Kepemimpinan (bukan kepribadian Secara keseluruhan).

Perbedaan kepribadian Kepemimpinan dengan gaya Kepemimpinan, dalam kaitan ini adalah sebagai berikut.

1. Kepribadian Kepemimpinan.
2. Persepsi pribadi dan persepsi orang lain.
3. Gaya Kepemimpinan.:
4. Hanya mencakup perilaku Kepemimpinan seseorang menurut persepsi orang lain (persepsi atasan, bawahan, rekan kerja, dan sebagainya)

Dengan demikian, kepribadian kepemimpinan (*leadership personality*) sama dengan *swapersepsi* (persepsi sendiri) ditambah persepsi orang lain (gaya).

Menurut konsep ini, terdapat sikap atau perilaku tertentu yang dilakukan dalam proses kepemimpinan sebagai berikut.

1. Kepribadian Kepemimpinan yang diketahui oleh pribadi sendiri pimpinan yang bersangkutan bidang yang diketahui sendiri ini termasuk pengetahuan mereka tentang cara mereka memimpin orang lain (dampak perilaku mereka terhadap orang-orang yang dipengaruhi atau yang dipimpinnya).

2. Kepribadian Kepemimpinan tidak diketahui oleh pemimpin yang bersangkutan, artinya dalam hal-hal tertentu pemimpin tidak mengetahui dampak perilakunya terhadap orang lain yang dipengaruhinya (hai itu dapat terjadi karena yang dipengaruhinya belum menyampaikan balikan atau masukan kepada pemimpin atau mungkin karena pemimpin tidak cukup waspada menangkap balikan itu).
3. Kepribadian kepemimpinan juga tercakup perilaku dan sikap yang diketahui orang lain dalam lingkungan organisasi serta yang tidak diketahui orang lain. Dalam hubungannya dengan hal-hal yang diketahui dan tidak diketahui sendiri serta hal-hal yang diketahui dan tidak diketahui orang lain, Kita dapat membentuk empat bidang yang rnebentuk itu secara keseluruhan (seperti gambar berikut).

	<i>Diketahui sendiri</i>	<i>Tidak diketahui Sendiri</i>
<i>Diketahui orang lain</i>	1 UMUM	2 BUTA
<i>Tidak diketahui orang lain</i>	3 PRIBADI	4 GELAP

Penjelasan :

1. Bidang ke-1 :

Adalah bidang yang diketahui sendlri dan juga diketahui orang lain dalam lingkungan organisasi tertentu disebut bidang umum/ diketahui semua orang (pemimpin dan orang lain, yaitu atasan bawahan, dan rekan sejawat) dalam lingkungan organlsasi yang bersangkutan.

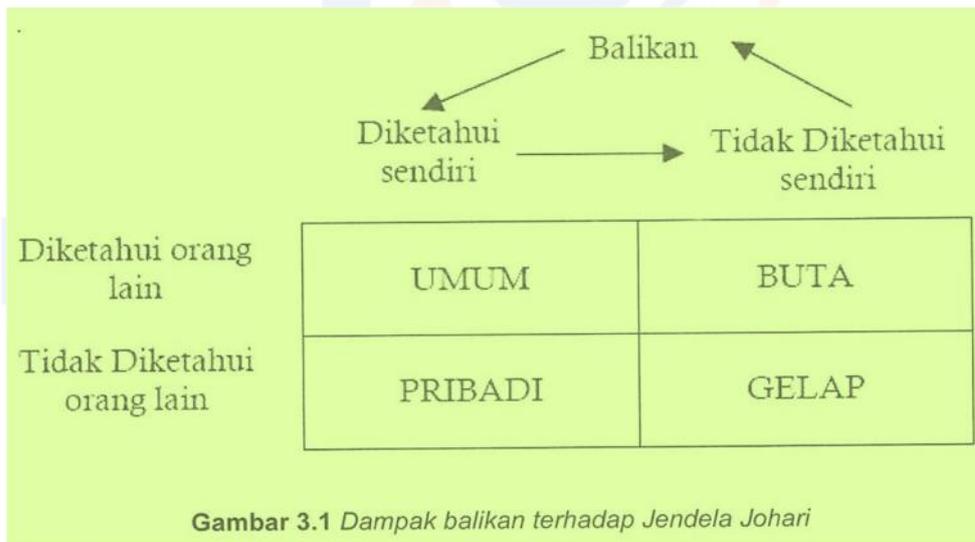
2. Bidang ke-2 :

Adalah bidang yang tidak diketahui sendlri (pimpinan), tetapi diketahui oleh orang lain, diacu sebagai bidang buta. Hal ini tidak diketahui pemimpin bolen jadi karena pengikut tidak mau menyampaikan balikan/ masukan /informasi tentang kepemimpinannya, atau mungkin juga data tentang hal itu dalam verbal atau nonverbal, tetapi pemimpin tidak dapat atau tidak memerdulikan hal itu.

Jadi, kesimpulan dalam proses balikan ini adalahsebagal berikut.

- a. Harus adanya kemauan orang lain (bawahan, atasan, dan rekan Kerja) untuk bersikap terbuka dan memberikan balikan yang relevan kepada pemimpin.
- b. Pemimpin harus dapat menerlma dan mempersepsikan sejauh mana balikan tersebut pengaruhnya terhadap organisasi yang ada di lingkungannya.
- c. Pemimpin harus memperlakukan bawahan dengan hormat Itu akan menciptakan kebebasan berbagai perasaan dan pikiran.
- d. Makin banyak balikan yang diperoleh dalam organisasi, maka makin meluas pula bidang umum dan pada saat yang sama hal itu akan mempersempit bidang buta pemimpin.

Sebagai ilustrasi tentang proses balikan tersebut dapat dilihat dalam gambar berikut ini :



3. Bidang ke-3 :

Adalah bidang yang diketahui sendiri tetapi tidak diketahui orang lain. Itu diacu sebagai bidang pribadi karena hanya diketahui oleh pemimpin saja. Hal itu terjadi karena pemimpin tidak mau menyampaikan atau mengungkapkan hal itu kepada orang lain di lingkungan organisasi atau karena orang lain dalam sistem yang bersangkutan tidak menangkap isyarat nonverbal atau verbal yang diperlihatkan pemimpin.

4. Bidang ke-4:

Adalah bidang yang tidak diketahui sendiri dan tidak diketahui orang lain. Bidang ini disebut sebagai bidang gelap. Dalam terminologi psikologi aliran Freud hal ini diacu sebagai alam bawah dasar. Jadi, apabila tidak memahami benar-benar berusaha mengajak (probing) dan memahami, kita tidak akan pernah mengetahui eksistensinya. Sekalipun demikian, sebagian besar kepribadian pemimpin yang tidak diketahui itu dapat memiliki dampak yang relevan dalam kaitannya dengan bentuk-bentuk perilaku pemimpin pada saat berupaya menjauhi perilaku orang lain.

Ada dua proses yang menjauhi bentuk jendela Johari (konfigurasi keempat bidang), yaitu sebagai berikut.

1. Proses yang berlangsung pada arah/ ke arah kanan, dan itu disebut proses balikan. Proses ini menunjukkan kadar sejauh mana orang lain dalam organisasi mau berbagi informasi dengan pemimpin tentang perilakunya terhadap orang lain. Hal ini menunjukkan kemauan orang lain untuk bersikap terbuka dan kemauan memberikan balikan yang relevan kepada pemimpin, tetapi perilaku dinyatakan bahwa Anda harus memandang dari perspektif kedua belah pihak. Proses ini juga menunjukkan kadar sejauh mana upaya pemimpin memersepsikan balikan verbal dan nonverbal yang ada dalam lingkungannya.
2. Proses lain yang memengaruhi bentuk Jendela Johari adalah proses yang berlangsung ke arah bawah, dan proses ini disebut penyingkapan. Penyingkapan adalah kadar sejauh mana pemimpin mau berbagi data tentang diri mereka sendiri kepada orang lain dalam organisasi.

Penggunaan istilah penyingkapan dalam hal ini adalah sebagai berikut.

- a. Hal-hal yang terungkap dari perilaku orang lain, dan untuk memahami perilaku orang-orang secara lebih baik kita harus benar-benar mengamati perilaku mereka untuk mengetahui nilai-nilai dan hal-hal yang diwakili perilaku itu. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa kita harus berhati-hati dengan kata-kata. Bukan kata-kata yang penting, melainkan perilaku orang-orang yang mengeluarkan kata-kata itu.
- b. Penyingkapan hanya penting apabila hal itu relevan bagi organisasi. Pengaliaman yang diperoleh Paul dan Hersey dari berbagai intervensi pengembangan organisasi yang paling langka adalah waktu dan energi. Oleh karena itu, orang-orang menyingkapkan hampir semua hal tentang diri mereka sendiri dalam organisasi dan orang-orang menyediakan waktu mengolahnnya, maka tidak akan banyak lagi waktu tersedia untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Oleh sebab itu, penyingkapan penting dan bermanfaat bagi organisasi sepanjang hal itu relevan dengan upaya pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Contoh :

Seorang manajer memiliki masalah dengan tetangganya di rumah, hal itu tidak perlu menyingkapkan atau mendiskusikan situasi tersebut dalam lingkungan kerjanya, tetapi mungkin atau sangat tepat mengungkapkan, membicarakan, dan menyelesaikan hal itu di rumahnya oleh sebab itu, hal-hal yang relevan secara organisasi dalam suatu lingkungan boleh jadi tidak relevan dengan lingkungan yang lain.

Dalam proses penyingkapan, makin relevan informasi yang diungkapkan pemimpin tentang cara mereka berpikir dan berperilaku akan makin meluas bidang umum dan melebar ke bidang pribadi Serta makin kecil pula jadinya bidang pribadi. Gejala yang menarik terjadi dalam lingkungan, tempat terdapat balikan dan penyingkapan simultan antara pemimpin dan orang-orang.

Jika demikian tidak hanya bidang umum pemimpin yang dengan sendirinya meluas ke dalam bidang buta dan pribadi, tetapi kemungkinan besar terjadi bahwa hal-hal yang terjadinya tidak diketahui (baik tidak diketahui oleh pemimpin maupun tidak diketahui oleh orang lain dalam organisasi/ **BIDANG BUTA**) akan mulai muncul ke permukaan bidang umum seperti pada gambar 3.1.

Contoh :

Psikater yang sedang melakukan upaya penyembuhan seorang pasien dalam psikoterapi berharap menciptakan lingkungan tempat terjadi proses **BALIKAN** dan **PENYINGKAPAN** Secara **SIMULTAN**. Apabila hal itu terjadi, psikater itu dapat mulai mengungkapkan dan memahami gejala tertentu yang telah menimbulkan perilaku pasien yang sebelumnya gelap bagi keduanya (pasien dan psikater).

BAB 4

ETIKA DAN NORMA BISNIS

TUJUAN UMUM

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa dapat memahami norma & etika dalam bisnis (wirausaha), tempat perilaku pengusaha berdasarkan nilai-nilai moral dan norma yang dijadikan tuntutan dalam berusaha.

TUJUAN KHUSUS

1. Menjelaskan norma dan etika bisnis.
2. Menjelaskan hubungan *Stakeholder Satis Faction* dengan *Stakeholders loyalty*.
3. Mengidentifikasi prinsip-prinsip etika dan menggambarkan perilaku bisnis.
4. Memahami cara mempertahankan standar etika bisnis.
5. Memahami maoam-maoam tanggung jawab perusahaan terhadap *stakeholder*

A. PEMAHAMAN ETIKA DAN NORMA BISNIS

Melihat keadaan kondisi ekonomi di banyak negara berkembang yang carut - marut pada awal 1997 sampai dengan sekarang, tingkat persaingan yang tinggi memengaruhi iklim bisnis, kanibalisme usaha terjadi di mana-mana hanya sekedar untuk menghindari pajak serta melepas tanggung jawab terhadap permasalahan tenaga kerja. Kondisi ini diperparah dengan merajalelanya kasus korupsi di banyak negara berkembang terutama di Indonesia. Pelanggaran standar etika dalam bisnis merupakan hal yang lazim terjadi dan ini mengakibatkan krisis yang ada tak kunjung selesai terutama di Indonesia.

Kiranya kita sadari bahwa perlu kita pertahankan dan kita tumbuh kembangkan etika dan moral bisnis sebagai jalan keluar untuk memecah masalah tersebut. Etika bisnis selain dapat menjadi kepercayaan dan loyalitas dari semua unsur yang berpengaruh pada perusahaan (*stakeholder royalty*), juga sangat menentukan maju atau mundurnya perusahaan. Etika bisnis adalah suatu kode etik perilaku pengusaha berdasarkan nilai-nilai moral dan norma yang dijadikan tuntunan dalam membuat keputusan dan dalam memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi. Etika, aslinya adalah suatu komitmen untuk melakukan apa yang benar dan menghindari apa yang tidak benar. Oleh karena itu, perilaku etika berperan melakukan 'apa yang benar' dan baik' untuk menentang apa yang 'salah' dan apa yang 'buruk'. Menurut Ronald J. Ebert and Ricky M. Griffin (200:80), etika bisnis adalah suatu istilah yang sering dipergunakan untuk menunjukkan perilaku etika dari seorang manajer atau karyawan suatu organisasi.

Etika bisnis sangat penting untuk mempertahankan loyalitas *stakeholders* dalam membuat keputusan-keputusan perusahaan dan dalam memecahkan persoalan perusahaan. Mengapa demikian? Karena, semua keputusan perusahaan sangat memengaruhi dan dipengaruhi oleh *stakeholders* adalah semua individu atau kelompok yang berkepentingan dan berpengaruh terhadap perusahaan. Ada dua jenis *stakeholders* yang berpengaruh terhadap perusahaan, yaitu *internal stakeholders* dan *external stakeholders*. Investor,

karyawan, manajemen, dan pimpinan perusahaan sebagai internal stakeholders bersama-sama dengan pelanggan asosiasi dagang, kreditor, pemasok, pemerintah, masyarakat umum, dan kelompok khusus yang berkepentingan terhadap perusahaan sebagai external stakeholders semuanya sangat menentukan keputusan-keputusan perusahaan dan menentukan keberhasilan perusahaan. Ada 8 kelompok stakeholders yang memengaruhi keputusan bisnis, yaitu (1) para pengusaha mitra usaha, (2) petani dan pemasok bahan baku (supplier), (3) organisasi pekerja, (4) pemerintah, (5) bank, (6) investor, (7) masyarakat umum, (8) pelanggan dan konsumen (Zimmerer, 1996:21).

1. Para Pengusaha dan Mitra Usaha

Selain merupakan pesaing, para pengusaha juga merupakan mitra. Sebagai mitra, para pengusaha merupakan relasi usaha yang dapat bekerja sama dalam menyediakan informasi atau sumber peluang, misalnya akses pasar, akses bahan baku, dan akses sumber daya lainnya. Bahkan, mitra usaha dapat berperan sebagai pemasok, pemroses, dan pemasar. Mereka secara bersama-sama menentukan harga jual atau harga beli, menentukan daerah pemasaran, dan menentukan standar barang dan jasa. Loyalitas mitra usaha sangat bergantung pada kepuasan yang mereka terima (bagian dari stakeholders satisfaction) dari perusahaan.

2. Petani dan Perusahaan Pemasok Bahan Baku

Petani dan perusahaan berperan dalam menyediakan bahan baku. Pasokan bahan baku yang kurang bermutu dan pasokan yang lambat dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Oleh sebab itu, petani dan perusahaan yang memasok bahan baku merupakan faktor yang memengaruhi keputusan bisnis. Keputusan dalam menentukan kualitas barang dan jasa sangat bergantung juga pada pemasok bahan baku. Sebagai contoh, untuk menghasilkan produk jamu "Air Mancur" atau "Jamu Jago" yang berkualitas tinggi sangat diperlukan bahan baku yang berkualitas yang dihasilkan oleh para petani. Jadi, bahan baku yang berkualitas sangat bergantung pada loyalitas para petani dalam menghasilkan bahan baku. Sebaliknya loyalitas petani penghasil bahan baku yang tinggi sangat bergantung pada tingkat kepuasan yang mereka terima dari perusahaan baik dalam menentukan keputusan harga jual bahan baku maupun dalam bentuk insentif lainnya.

3. Organisasi Pekerja yang Mewakili Pekerja

Organisasi pekerja dapat memengaruhi keputusan melalui proses tawar-menawar secara kolektif. Tawar-menawar tingkat upah, jaminan sosial, jaminan kesehatan, konvensasi, dan jaminan hari tua sangat berpengaruh langsung terhadap pengambilan keputusan. Perusahaan yang tidak melibatkan organisasi pekerja dalam mengambil keputusan sering menimbulkan protes-protes sering mengganggu jalannya perusahaan. Sebagai contoh, unjuk rasa buruh yang terjadi di Indonesia sekarang ini adalah sebagai akibat ketidakpuasan para buruh terhadap keputusan sepihak yang diambil perusahaan. Para buruh kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan-keputusan perusahaan.

Ketidaklayakan para pekerja dan protes-protes buruh adalah akibat dari ketidakpuasan mereka terhadap keputusan yang diambil perusahaan. Ketidaklayakan yang paling tragis adalah ketika perusahaan sedang mengalami penurunan keuntungan akibat krisis ekonomi, justru para pekerja menuntut kenaikan upah dan jaminan kerja yang tinggi.

Tuntutan ini sebagai akibat dari kurangnya kepuasan para pekerja dalam hal upah dan jaminan kerja yang tetap rendah saat perusahaan mendapatkan keuntungan yang tinggi.

4. Pemerintah yang Mengatur Kelancaran Aktivitas Usaha

Pemerintah dapat mengatur kelancaran aktivitas usaha melalui serangkaian kebijaksanaan yang dibuatnya. Peraturan-peraturan dan perundang-undangan pemerintah sangat berpengaruh terhadap iklim usaha. Undang-undang monopoli, undang-undang hak paten, hak cipta, dan peraturan yang melindungi dan mengatur jalannya usaha sangat besar pengaruhnya terhadap dunia usaha. Misalnya, pemberian hak monopoli dan tax holder oleh pemerintah terhadap perusahaan mobil "TIMOR" sebagai produk mobil nasional, menjadi produk perusahaan tersebut menguasai pasaran. Akan tetapi, ketika pemberian hak monopoli dan pembebasan bea masuk dari pemerintah dikurangi pemasarannya menjadi berkurang.

5. Bank Penyandang Dana Perusahaan

Bank selain berfungsi sebagai jantungnya perekonomian secara makro juga sebagai lembaga yang dapat menyediakan dana perusahaan. Neraca-neraca perbankan yang kurang likuid dapat memengaruhi neraca-neraca perusahaan yang tidak likuid juga. Sebaliknya, neraca-neraca perusahaan yang kurang likuid dapat memengaruhi keputusan bank dalam menyediakan dana bagi perusahaan. Bunga kredit bank dan persyaratan-persyaratan yang dibuat bank penyandang dana sangat besar pengaruhnya terhadap keputusan yang diambil dalam bisnis.

Sebagai contoh, krisis neraca perbankan yang terjadi di Indonesia mengakibatkan krisis neraca perusahaan-perusahaan baik perusahaan skala kecil, menengah, dan besar.

6. Investor Penanam Modal

Investor penyandang dana dapat memengaruhi perusahaan melalui serangkaian persyaratan yang diajukannya. Persyaratan tersebut akan mengikat dan sangat besar pengaruhnya dalam pengambilan keputusan. Misalnya, investor hanya bersedia menanam modalnya di Indonesia apabila modal yang diinvestasikannya menjamin pengembalian investasi (return on investment) yang besar. Untuk itu para investor sering kali menerapkan persyaratan manajemen mereka, misalnya standar tenaga kerja, standar bahan baku, standar produk, dan aturan lainnya.

Jadi, loyalitas investor sangat bergantung pada tingkat kepuasan investor dalam menanam modalnya.

7. Masyarakat Umum yang Dilayani

Masyarakat umum yang dilayani dapat memengaruhi keputusan bisnis. Mereka akan merespon dan memberikan informasi tentang bisnis kita. Mereka juga merupakan konsumen yang akan menentukan keputusan-keputusan perusahaan baik dalam menentukan produk barang dan jasa yang dihasilkan maupun dalam menentukan teknik yang digunakan. Respons terhadap operasi perusahaan, kualitas barang, harga barang, jumlah barang, dan pelayanan perusahaan memengaruhi keputusan-keputusan perusahaan. Harga dan kualitas barang serta pelayanan perusahaan kepada masyarakat yang kurang memuaskan akan menciptakan citra perusahaan menjadi rusak. Ini berarti loyalitas masyarakat (sebagai bagian dari stakeholders) terhadap perusahaan menjadi rendah sebagai akibat dari rendahnya kepuasan yang mereka terima dari perusahaan.

8. Pelanggan yang Membeli Produk

Pelanggan yang membeli produk Secara langsung dapat memengaruhi keputusan bisnis. Barang dan jasa yang akan dihasilkan, berapa jumlahnya dan teknologi bagaimana yang diperlukan sangat ditentukan oleh pelanggan dan memengaruhi keputusan-keputusan bisnis.

Selain kelompok-kelompok tersebut, beberapa kelompok lain yang berperan dalam perusahaan adalah para stakeholder kunci (key stakeholders) seperti manajer, direktur, dan kelompok khusus. Semua kelompok satakeholder baik secara internal maupun secara eksternal oleh Zimmerer digambarkan Sebagai berikut.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa loyalitas para stakeholders (stakeholders loyalty) sangat bergantung pada kepuasan para stakeholder (stakeholders satisfaction). Menurut Ronald J. Ebert (2000:182), jika seorang menyenangi suatu pekerjaan, ia akan merasa puas.

Bila merasa puas ia akan memiliki sikap yang sempurna, loyal, komitmen, dan Kerja keras yang berarti memiliki moral yang tinggi.

Mathieu Paquerot (2000), seorang Guru Besar University of La Rochelle Prancis, dalam makalahnya "Stakeholders Loyalty" mengemukakan bahwa kepuasan stakeholder (*stakeholder satisfaction*) akan mendorong loyalitas para stakeholder (*stakeholder loyalty*) terhadap perusahaan. Menurutnya, "...loyalty should help the organization to create differentiation. Loyalty is a barrier to entry for other competitors". Loyalitas dari para stakeholder dapat mendorong perusahaan untuk menciptakan differensiasi. Oleh karena itu, loyalitas dapat mendorong diferensiasi, loyalitas stakeholder akan menjadi hambatan (barrier) bagi para pesaing. Ingat bahwa differensiasi merupakan bagian dari generik strategi untuk memenangkan persaingan (Porter, 1998).

Jelaslah, bahwa etika bisnis merupakan landasan penting dan harus diperhatikan terutama untuk menciptakan dan melindungi reputasi (goodwill) perusahaan. Oleh sebab itu, menurut Zimmerer, etika bisnis merupakan masalah yang sangat sensitif dan kompleks.

Mengapa demikian? Menurutnya, hal ini terjadi karena membangun etika untuk mempertahankan reputasi (goodwill) lebih sukar ketimbang menghancurkannya.

Selain etika dan perilaku yang tidak kalah pentingnya dalam bisnis adalah norma etika. Menurut Zimmerer (1996:22) ada tiga tingkatan norma etika, yaitu Sebagai berikut.

1. **Hukum.** Hukum berlaku bagi masyarakat secara umum yang mengatur mana perbuatan yang boleh dilakukan dan mana yang tidak boleh dilakukan. Hukum hanya mengatur standar perilaku minimum.
2. **Kebijakan** dan prosedur organisasi. Kebijakan prosedur organisasi memberi arahan khusus bagi setiap orang dalam organisasi dalam mengambil keputusan sehari-harinya para karyawan akan bekerja sesuai dengan kebijakan dan prosedur perusahaan organisasi.
3. **Moral Sikap Mental Individual.** Sikap mental individual sangat penting untuk menghadapi suatu keputusan yang tidak diatur oleh aturan formal. Nilai formal dan sikap mental individual biasanya berasal dari keluarga, agama, dan sekolah. Sebagian lagi yang menentukan etika perilaku adalah pendidikan, pelatihan, dan pengalaman.

Kebijakan dan aturan perusahaan sangat penting terutama untuk membantu mengurangi, mempertinggi pemahaman karyawan tentang etika perilaku.

Menurut Zimmere (1996), kerangka kerja etika dapat dikembangkan melalui tiga tahap yaitu sebagai berikut:

Tahap pertama, mengakui dimensi-dimensi etika yang ada Sebagai suatu alternatif atau suatu keputusan. Artinya, sebelum wirausaha menginformasikan suatu keputusan etika yang dibuat, lebih dahulu ia harus mengikuti etika yang ada.

Tahap kedua, mengidentifikasi stakeholder kunci yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Setiap keputusan bisnis akan memengaruhi berbagai stakeholder. Karena konflik dalam stakeholders dapat memengaruhi pembuatan keputusan, sebelum keputusan itu dibuat terlebih dahulu harus dihindari konflik antar stakeholders.

Tahap ketiga, membuat pilhan alternatif dan membedakan antara respons etika dan bukan etika. Ketika membuat pilihan alternatif respons etika dan bukan etika, serta mengevaluasi mana dampak negatif dan dampak positifnya, manajer akan menemukan beberapa hal seperti :

- a. prinsip-prinsip dan etika perilaku,
- b. hak-hak moral,
- c. keadilan,
- d. konsekuensi dan hasil,
- e. pembenaran publik dan,
- f. intuisi dan pengertian /wawasan.

Tahap keempat, adalah memilih respons etika yang terbaik dan mengimplementasikannya. Pilihan tersebut harus konsisten dengan tujuan budaya dan sistem nilai perusahaan serta dengan keputusan-keputusan individu.

Siapakah pihak yang bertanggung jawab terhadap moral etika dalam perusahaan?

Menurut Zimmerer, pihak yang bertanggung jawab terhadap moral etika adalah manajer. oleh karena itu, ada tiga tipe manajer dilihat dari sudut etikanya, yaitu sebagai berikut.

1. **Manajemen immoral.** Manajemen immoral didorong oleh sumber : Thomas W. Zimmerer, Norman M. Scarborough, *Entrepreneurship and the new ventura formation* 1996 hal 21, alasan kepentingan diri sendiri, demi keuntungan sendiri atau perusahaannya. Kekuatan yang menggerakkan manajemen immoral adalah kerakusan atau ketamakan, yaitu berupa prestasi organisasi atau keberhasilan personal. Manajemen immoral merupakan kutup yang berlawanan dengan manajemen etika, misalnya, pengusaha yang menggaji karyawannya dengan gaji di bawah upah fisik minimum atau perusahaan yang meniru produk-produk perusahaan lain, atau perusahaan percetakan yang memperbanyak cetakannya melebihi kesepakatan dengan pemegang hak cipta dan sebagainya.
2. **Manajemen amoral.** Tujuan utama manajemen amoral adalah juga profit, akan tetapi tindakannya berbeda dengan tindakan immoral. Ada satu cara kunci yang membedakannya yaitu mereka dengan tidak sengaja melanggar hukum atau norma etika. Bahkan, pada manajemen amoral adalah bebas kendali dalam mengambil keputusan, artinya mereka tidak mempertimbangkan etika dalam mengambil keputusan. Salah satu Contoh dari manajemen amoral adalah penggunaan *test lie detector* bagi calon karyawan.
3. **Manajemen moral.** Manajemen moral juga bertujuan untuk meraih keberhasilan, tetapi dengan menggunakan aspek legal.
4. **Prinsip-prinsip etika.** Filosofi manajer moral selalu melihat hukum sebagai standar minimum untuk beretika dalam perilaku.

B. PRINSIP-PRINSIP ETIKA DAN PERILAKU BISNIS.

Menurut pendapat Micheal Josephson (1998) yang dikutip dari Zimrnefer (1996:26-27), secara universal, ada 10 prinsip etika yang mengarah perilaku, yaitu sebagai berikut.

1. Kejujuran (honesty), yaitu penuh kepercayaan, bersifat jujur. sungguh-sungguh, blak-blakan, terus terang, tidak bohong, tidak curang, tidak mencuri. dan tidak menggelapkan.
2. Integritas (integrity), yaitu memegang prinsip, melakukan kegiatan yang terhormat, tulus hati, berani, dan penuh, pendirian/ keyakinan, tidak bermuka dua. tidak berbuat jahat, dan saling percaya.
3. Memelihara janji (promise keeping), yaitu selalu menaati janji. patut dipercaya, penuh komitmen, patuh, jangan menginterpretasikan persetujuan dalam bentuk teknikal atau legalistik dengan dalih ketidakrelaan.
4. Kesetiaan (fidelity), yaitu hormat dan loyal kepada keluarga, teman. karyawan, dan negara, jangan menggunakan atau memperlihatkan informasi yang diperoleh dalam kerahasiaan, begitu juga dalam suatu konteks professional, jaga/ lindung kemampuan untuk membuat keputusan professional yang bebas dan teliti, hindari hal yang tidak pantas dan konflik kepentingan.
5. Kewajaran keadilan (fairness), yaitu berlaku adil dan berbudi luhur, bersedia untuk mengakui kesalahan dan perlihatkan komitmen keadilan, persamaan perlakuan individual dan toleran terhadap perbedaan, jangan bertindak melampaui batas atau mengambil keuntungan yang tidak pantas dari kesalahan atau kemalangan orang lain.
6. Suka membantu orang lain (caring for others), yaitu saling membantu, berbaik hati, belas kasihan, tolong-menolong, kebersamaan, dan menghindari segala sesuatu yang membahayakan orang lain.
7. Hormat kepada orang lain (respect for others), menghormati martabat manusia, menghormati kebebasan dan hak untuk menentukan nasib sendiri bagi semua orang, bersopan santun, jangan merendahkan diri seseorang, jangan mempermalukan seseorang dan jangan merendahkan martabat orang lain.
8. Kewarganegaraan yang bertanggung jawab (responsibility citizenship) yaitu selalu menaati hukum/ aturan, penuh kesadaran sosial, menghormati proses demokrasi dalam mengambil keputusan.
9. Mengejar keunggulan (pursuit of excellence), yaitu mengejar keunggulan dalam segala hal, baik dalam pertemuan personal maupun pertanggungjawaban professional, tekun, dapat dipercaya/ diandalkan, rajin, getol, dan penuh komitmen, melakukan semua tugas dengan yang terbaik berdasarkan kemampuan, mengembangkan dan mempertahankan tingkat kompetensi yang tinggi.
10. Dapat dipertanggungjawabkan (accountability), yaitu memiliki kemampuan tanggung jawab, menerima tanggung jawab atas keputusan dan konsekuensinya, dan selalu memberi contoh.

C. CARA-CARA MEMPERTAHANKAN STANDARD ETIKA

1. **Menciptakan kepercayaan perusahaan.** Kepercayaan perusahaan dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan yang mendasar pada tanggung jawab etika bagi stakeholder.
2. **Kembangkan kode etika.** Kode etika merupakan suatu catatan tentang standar tingkah laku dan prinsip-prinsip etika yang diharapkan perusahaan dari karyawan. Topik-topik khas yang ada pada suatu kode etika biasanya memuat tentang: ketulusan hati secara fundamental dan ketaatan pada hukum,

BAB 5

KONSEP RESIKO USAHA

TUJUAN UMUM

Setelah mempelajari materi ini, calon wirausaha memahami bagaimana risiko bisnis yang akan dihadapi dalam usahanya. Bagaimana risiko bisnis yang ada tersebut disikapi, tentunya dengan mengenal terlebih dahulu risiko itu sendiri.

TUJUAN KHUSUS

Dengan mempelajari materi ini, diharapkan dapat memahami dengan baik tentang

1. pengertian risiko,
2. Kreteria risiko, dan
3. sikap menghadapi risiko bisnis

A. PENGERTIAN RISIKO

Para wirausaha merupakan pengambil risiko yang telah diperhitungkan agar hasil yang diperoleh lebih besar daripada kegagalan dan sangat bergairah menghadapi tantangan. Wirausaha menghindari situasi risiko rendah karena tidak ada tantangannya dan bila perlu menghindari situasi risiko tinggi karena mereka inginkan suatu keberhasilan dan mengurangi kegagalan.

Tantangan baru ada artinya bagi para wirausaha dengan risiko yang diperhitungkan bila terdapat Kriteria seperti berikut ini.

1. Apabila tujuan usaha yang ingin dicapai dan berarti bagi diri pribadi wirausaha.
2. Kemampuan untuk mengendalikan diri pribadi wirausaha.
3. Adanya suatu perasaan dan kepuasan kemungkinan dalam mengelola usaha untuk berhasil dan gagal.

Dengan bertambah dan berkembangnya usaha yang dimiliki, tentu akan bertambah banyak dan kompleksnya permasalahan-permasalahan yang dihadapi dan wirausaha pengambil risiko yang diperhitungkan tidak perlu takut dalam menentukan keputusan dan selalu bersedia dan mampu mengatasi risiko tersebut.

B. KRITERIA RISIKO

Kriteria risiko timbul apabila kita dihadapkan dan menentukan pilihan antara dua alternatif atau lebih, hasilnya yang akan diperoleh tidak diketahui dan dapat dinilai secara objektif.

Kreteria risiko mengandung potensi kegagalan dan potensi keberhasilan yang dapat dikelompokkan dalam tiga Kelompok yaitu sebagai berikut.

1. *Kelompok risiko tinggi*, keberhasilan yang diperoleh sangat kecil dibandingkan kegagalan atau usaha yang digeluti lebih sering gagal dibandingkan dengan hasil.
Contoh : usaha di sektor pesawat terbang; wirausaha tidak memiliki latar belakang pendidikan atau disiplin ilmu kedirgantaraan, maupun tidak mempunyai pengalaman dan lain-lain.

2. *Kelompok risiko rendah*, keberhasilan yang diperoleh lebih besar dibandingkan dengan kegagalan, tetapi usaha yang dikelola tidak ada tantangan dan wirausaha tidak mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki.

Contoh: Usaha warung kelontong yang tidak berkembang dan pemiliknya lulusan S1 dan pengalaman yang luas.

3. *Kelompok risiko sedang*, Keberhasilan yang dicapai lebih besar dibandingkan dengan kegagalan, unsur-unsur tantangan dengan tingkat risiko selalu diperhitungkan, kemampuan, pengalaman, dan lain-lain dioptimalkan.

Contoh : wirausaha yang sukses dengan usaha yang berkembang dan memikirkan usahanya dalam jangka panjang. Sebagai wirausaha yang sukses dalam situasi penuh ketidakpastian dengan mempertimbangkan keberhasilan dan kegagalan perlu diperhatikan yaitu :

- daya tarik setiap alternatif,
- seberapa besarnya kerugian yang mampu diemban, dan
- seberapa jauh untuk dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan dan dapat mengurangi kegagalan.

Unsur lain bagi wirausaha terhadap Kriteria risiko adalah menerima tanggung jawab pribadi segala akibat-akibat keputusan yang diambil, baik yang menguntungkan maupun tidak.

Sebagian orang merasa berat menerima tanggung jawab atas keputusan-keputusan yang mungkin menimbulkan kegagalan, dan seringkali menghubungkan peristiwa dalam kehidupan mereka dengan faktor nasib atau kekuatan-kekuatan lingkungan seperti persaingan dan campur tangan pihak pemerintah.

Adapun ciri-ciri wirausaha saling berkaitan dengan perilaku pengambil risiko antara lain.

- Pengambilan risiko berkaitan dengan kreativitas dan inovasi yang merupakan bagian penting dalam mengubah ide menjadi realitas.
- Pengambilan risiko berkaitan dengan kepercayaan pada diri sendiri.
- Pengetahuan realistik mengenai kemampuan yang dimiliki.

Semua perilaku pengambilan risiko bagi wirausaha diupayakan seobjektif mungkin, unsur kebutuhan terhadap ketidakpastian dan motivasi serta antusiasme merupakan konsekuensi - konsekuensi yang penuh kesuksesan para wirausaha.

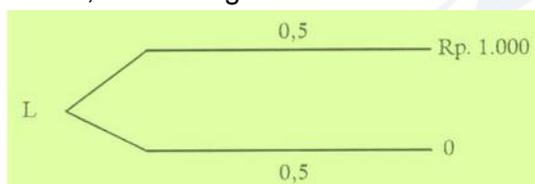
C. SIKAP MENGHADAPI RISIKO

Sikap seseorang dalam menghadapi suatu persoalan yang mengandung risiko pada dasarnya dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu sikap menghindari risiko, netral atau sikap penggemar (pengambil) risiko.

1. Sikap Penghindar Risiko

Bila seseorang menetapkan nilai ekivalen tetap dari suatu kejadian tak pasti lebih rendah dari nilai ekspektasi kejadian tersebut maka ia disebut sebagai penghindar risiko.

Contoh, seseorang telah memiliki lotere :



Namun, orang menyatakan bahwa dia bersedia menjual lotere tersebut dengan harga Rp. 300.000. Ini berarti bahwa meskipun dia tahu bahwa nilai ekspektasi lotere tersebut

Rp. 500.000, bagi dia nampaknya adalah lebih baik untuk menerima Rp. 300.000 dengan pasti, daripada bermain risiko dengan lotere, meskipun nilai ekspektasi lotere tersebut lebih tinggi. Nampak bahwa orang ini memiliki sifat sebagai penghindar risiko.

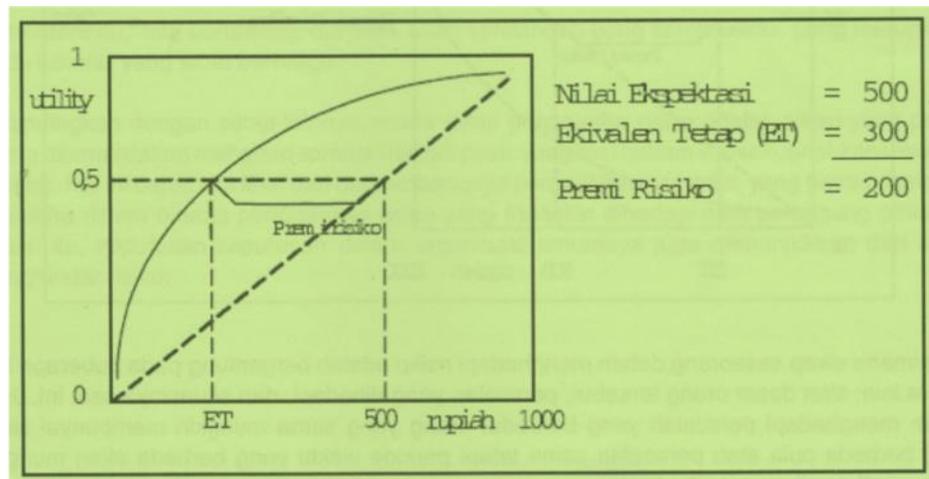
Beda nilai antara nilai ekspektasi lotere dengan ekivalen tetap tersebut sebagai *risk premium* atau premi risiko. Jadi :

$$\text{Premi Risiko} = \text{Nilai Ekspektasi} - \text{Ekivalen Tetap}$$

Premi risiko dapat diartikan sebagai sejumlah uang (atau besaran lain) yang rela dilepaskan seseorang untuk dapat menghindarkannya dari risiko yang terlihat pada kejadian tak pasti tersebut.

Pada contoh di atas, premi risikonya adalah sebesar Rp. 200.000. Ini berarti pengambil keputusan bersedia menerima Rp.200.000 kurang dari ekspektasi lotere, demi menghindarkan ketidakpastian yang ada pada lotere tersebut.

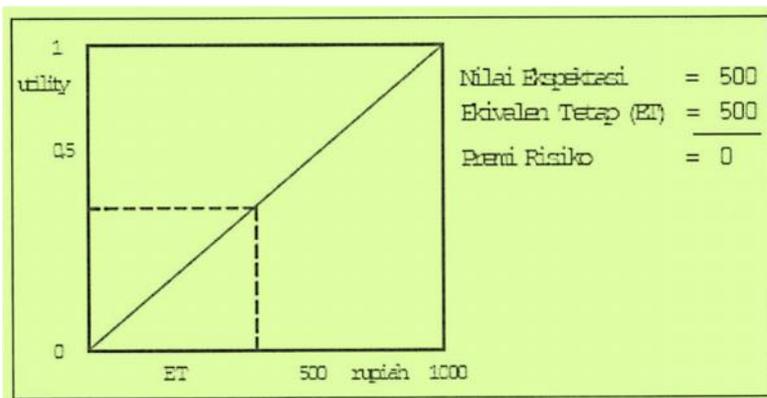
Bila seseorang bersifat sebagai penghindar risiko, premi risikonya akan selalu positif, dan makin besar premi risiko tersebut, sifat penghindar risiko



orang tersebut akan makin besar pula. Karena sifat penghindar risiko dinyatakan dengan premi risiko yang positif, kurva utilitynya akan selalu terletak di sebelah kiri atas dari garis netral. Dengan kata lain kurva utility-nya berbentuk concave.

2. Sikap Netral

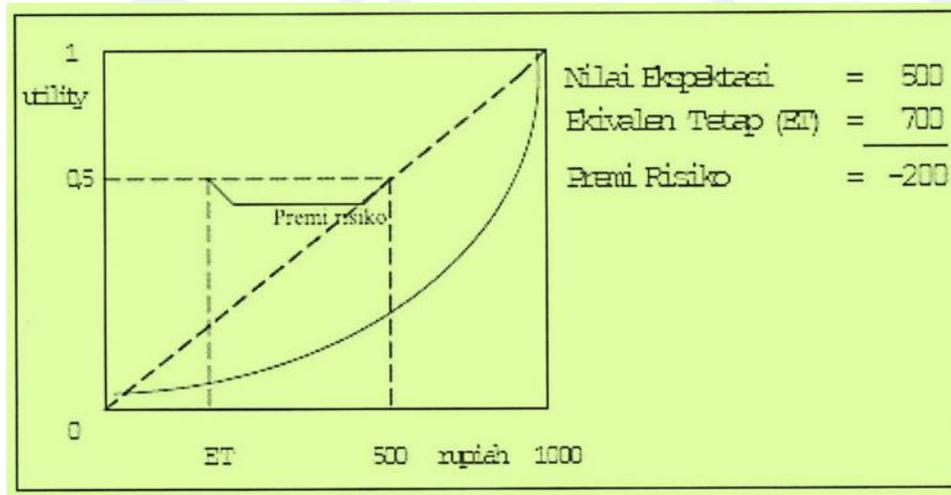
Di lain pihak bila seseorang menyatakan bahwa ekivalen tetap sebuah lotere sama dengan nilai ekspektasinya, dia mempunyai sikap yang netral dalam menghadapi risiko. Dalam hal ini premi risikonya adalah nol



dan kurva utilitynya digambarkan sebagai garis lurus.

3. Sikap Penggemar Risiko

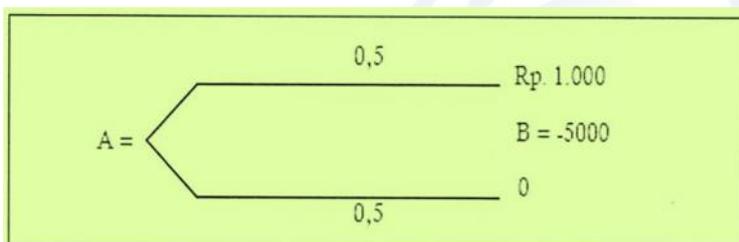
Seseorang yang memiliki sifat sebagai penggemar risiko, maka ekivalen tetap atas suatu kejadian tak pasti baginya akan lebih besar dari pada nilai ekspektasi dari kejadian tersebut. Untuk orang ini, premi risikonya adalah negatif; artinya, dia mengharapkan suatu tambahan dari nilai ekspektasi, agar bersedia melepaskan lotere tersebut. Bagi orang ini maka kurva utilitynya akan berbentuk convex.



Bagaimana sikap seseorang dalam menghadapi risiko adalah bergantung pada beberapa hal antara lain; sifat dasar orang tersebut, persoalan yang dihadapi, dan situasinya saat ini. Jadi, dalam menghadapi persoalan yang berbeda, orang yang sama mungkin mempunyai sikap yang berbeda pula atau persoalan sama tetapi periode waktu yang berbeda akan mungkin memunculkan sikap yang berbeda.

Beberapa studi telah dilakukan untuk mengamati tingkah laku manusia dalam menghadapi risiko pada berbagai persoalan. Berdasarkan studi-studi terdapat beberapa kesimpulan umum yang menarik untuk ditonjolkan, sebagai diuraikan berikut ini. Untuk kejadian tak pasti yang relatif kecil dan berulang, seseorang cenderung untuk bersikap netral. Sebagai contoh dalam suatu perusahaan, kebijaksanaan pengendalian kualitas atau pengendalian barang pada umumnya ditetapkan dengan menggunakan kriteria nilai ekspektasi moneter. Ini menunjukkan adanya sikap netral, tempat dimana ekivalen tetap akan selalu sama dengan nilai ekspektasi.

Sikap penggemar risiko ditemui dalam kejadian tempat terdapat suatu tingkat aspirasi yang amat penting. Dalam hal ini bila tingkat aspirasi tersebut dapat dicapai, maka akan dapat diperoleh suatu perubahan yang amat berarti, seperti kenaikan pangkat dan sebagainya. Hasil yang sedikit di bawah tingkat aspirasi mungkin akan memberikan suatu keuntungan juga, tetapi tidak akan memberikan perubahan baru yang amat didambakan. Oleh Karena itu, untuk mencapai tingkat aspirasi ini, seseorang akan cenderung untuk bersikap sebagai



pengambil risiko. Sikap pengambil risiko ini akan ditemui pula apabila seseorang menghadapi kejadian tak pasti dengan nilai ekspektasi negatif. Dalam menghadapi pilihan

seperti diagram di bawah ini maka orang pada umumnya akan cenderung untuk memilih A dan bukan B.

Gambar dari situasi tersebut adalah bahwa konsekuensi kehilangan uang Rp. 10.000 mungkin tidak terlalu berbeda dengan kehilangan Rp. 5.000.

Sementara itu, bila beruntung, dia tidak akan kehilangan uang sama sekali, yang merupakan suatu kondisi yang lebih berharga.

Dibandingkan dengan sikap lainnya, maka sikap penghindar risiko adalah sikap yang paling sering ditemui dalam menghadapi kejadian tak pasti, yang melibatkan konsekuensi-konsekuensi penting. Hal ini dapat kita lihat dari berkembangnya perusahaan asuransi, yang pada prinsipnya berusaha dalam bidang penggantian risiko yang mungkin dihadapi oleh pemegang polisnya.

Selain itu, keputusan-keputusan dalam organisasi umumnya juga menunjukkan dari sikap menghindari risiko.

BAB 6

KOMUNIKASI BISNIS DAN NEGOSIASI

TUJUAN UMUM

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat mengetahui komunikasi bisnis dan teknik komunikasi serta media komunikasi bisnis. Selain itu, diharapkan mahasiswa juga dapat mengetahui dan negosiasi terampil dan teknik-tekniknya.

TUJUAN KHUSUS

1. Memahami tentang pentingnya komunikasi bisnis di dalam wirausaha.
2. Dapat melakukan teknik Serta media komunikasi bisnis yang lebih efektif.
3. Dapat melakukan dan lebih terampil di dalam bernegosiasi untuk wirausaha.

A. PENGERTIAN DAN PRINSIP-PRINSIP KOMUNIKASI BISNIS

1. Definisi

Komunikasi bisnis adalah pertukaran informasi bisnis atau pengetahuan bisnis di antara dua orang atau lebih wirausaha.

Kadang-kadang tanggapan dibutuhkan, disisi lain mungkin cukup kalau informasi telah disampaikan dan dimengerti. Setiap kegiatan komunikasi bisnis harus ada dan kesemuanya tidak hanya harus efektif, tetapi juga harus efisien.

Si pengirim memulai dengan Suatu pesan yang diinginkan, memilih media untuk menyalurkan (misalnya pertemuan bisnis dan surat bisnis) dan pesan dikirim pada penerima yang mungkin mau atau tidak mau menerima pesan yang diinginkan.



Problem-problem dapat muncul pada setiap langkah. Pengirim mungkin tidak jelas mengatakan apa yang diinginkan, pesan mungkin mengalami perubahan karena pengaruh luar atau perbedaan bahasa, dan walaupun penerima telah menerima pesan, dia mungkin tidak mengerli, mungkin tidak setuju dengan pesan tersebut, atau bertindak tidak sesuai dengan yang diinginkan karena alasan-alasan dia sendiri.

2. Memilih Media

Dalam memilih media, Anda harus mempertimbangkan :

- a. mana yang membutuhkan pendekatan secara personal dan mana yang tidak;
- b. apakah umpan balik diperlukan;
- c. apakah pesan harus disampaikan langsung;
- d. ketepatan dan kecepatan;
- e. kredibilitas sumber;
- f. apakah catatan permanen diperlukan.

3. Pandangan dan Sikap

Penerima pesan dipengaruhi oleh pandangan dan sikapnya sendiri. Bila pengirim ingin menjamin pesannya akan diterima, dimengerti, dan dilaksanakan, dia harus memperhitungkan hal ini dalam memilih media dan menyatakan pesan.

a. Pandangan (Perception)

Adalah apa yang kita lihat (atau memikirkan yang kita lihat) bila dihadapkan pada suatu situasi atau informasi.

b. Sikap (Attitude)

Adalah kecenderungan yang relatif stabil untuk berkelakuan atau bereaksi dengan suatu cara tertentu dalam menanggapi suatu rangsangan (situasi atau informasi bisnis).

4. Media Komunikasi Bisnis dalam Organisasi Wirausaha.

informasi bisnis didistribusikan dalam organisasi wirausaha melalui saluran-saluran sebagai berikut :

- a. Rantai komando.
- b. Tulisan (kertas pengumuman, selebaran, booklet, majalah, buletin, dan sebagainya).
- c. Sistem perwakilan.
- d. Kelompok kerja informal.

a. Rantai Komando

Keputusan yang diambil di tingkat manajemen puncak disalurkan ke bawah melalui pimpinan departemen kepada penyelia, yang selanjutnya menyampaikan kepada tingkatan pelaksana. Informasi yang dibutuhkan setiap tingkatan berbeda-beda. Sebagai contoh, direktur keuangan ingin mengetahui alasan detail tentang perubahan metode kerja, sedangkan para pelaksana hanya ingin tahu apakah itu berpengaruh pada pekerjaan mereka. Bila terlalu banyak tingkatan penyelia di antara pimpinan puncak dengan pelaksana, pesan mungkin akan berubah. Bila seorang penyelia mempunyai kelompok yang sangat besar (terlalu luas rentangan pengendalian), dia mungkin mempunyai kesulitan menyampaikan secara perseorangan pada setiap orang. Untuk alasan-alasan tersebut banyak wirausaha menyebarkan informasi melalui kelompok diskusi tempat informasi dapat didiskusikan dengan baik. Kelompok diskusi memperkuat rantai komando dan menguatkan peran pemimpin pada setiap tingkatan manajemen.

b. Tulisan

Agak tidak personal dan Anda tidak dapat bertanya pada kertas pengumuman, tetapi sangat bermanfaat untuk informasi bisnis yang mungkin dibutuhkan untuk disimpan sebagai referensi di masa mendatang, misalnya tentang kondisi pendapatan usaha.

c. Sistem Perwakilan

Di sini mungkin ada suatu serikat pekerja, asosiasi usaha atau mungkin hanya seorang pembicara yang bisa diterima. Ini merupakan sumber yang bermanfaat untuk umpan balik dari keputusan.

d. Kelompok Kerja Informal

Penting sekali bagi manajemen puncak untuk menyadari bahwa informasi terjadi di antara kelompok informal, misalnya mereka yang duduk sama-sama dalam suatu kantin, bila salah seorang dari mereka mengetahui sesuatu, hal tersebut akan disampaikan pada anggota kelompok mereka, tetapi tidak pada kelompok lain.

5. Tanggung Jawab Wirausaha tentang Komunikasi Bisnis.

Komunikasi bisnis adalah sesuatu bagian penting dari kegiatan usaha. Pada permulaan pengembangan usaha, seorang wirausaha akan berhubungan langsung dengan stafnya menceritakan pada mereka tentang posisi persaingan dan dampak dari permintaan dan penawaran terhadap usaha yang dijalankan. Seorang wirausaha memperhatikan secara individu, mengetahui dan memberikan kelonggaran bagi mereka dengan segala persoalan, keterbatasan dan sikap-sikap spesifik mereka. Setelah usaha berkembang, pemilik (wirausaha) akan menjauh dari stafnya karena kesibukan manajemen dan bisnis lainnya, dan penyelia mengambil alih tempatnya di setiap departemen.

Tidak jarang dua atau lebih tingkatan manajemen memisahkan antara wirausaha dan pekerja.

Dengan demikian, ada kepentingan untuk berbuat sesuatu untuk memelihara komunikasi bisnis.

Seorang wirausaha mungkin masih mencoba berkeliling sesering mungkin, tetapi terpaksa harus mendelegasikan kontak pribadinya, bertukar pendapat, perasaan dan informasi pada perwakilannya, yaitu penyelia, manajer mereka. Beberapa jaringan komunikasi bisnis dalam suatu usaha:

- a. majalah usaha,
- b. bulletin,
- c. kertas pengumuman, dan
- d. sistem peneras suara.

Mereka melepaskan tanggung jawab dalam menyampaikan dan menerima informasi. "Saya tidak dibutuhkan untuk semuanya sekarang, wirausaha berkomunikasi langsung. Mereka lupa bahwa Anda tidak dapat berdiskusi dengan sebuah bulletin, majalah atau kertas pengumuman dan tidak bisa bertanya bila Anda membaca sesuatu informasi yang salah. Semuanya itu hanya sebagai alat-alat komunikasi bisnis yang lebih baik daripada tidak ada komunikasi bisnis sama sekali, meskipun tidak ada kesempatan untuk bertanya jawab dan ekspresi wajah orang lain tidak dapat dilihat.

6. Komunikasi Bisnis dan Mendengarkan Secara Efektif

a. Faktor-faktor Umum Situasi Komunikasi Bisnis

Cepat atau lambat selama Anda melakukan kegiatan wirausaha, Anda akan diminta untuk menyampaikan beberapa kata. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan wirausaha untuk menghadapi tantangan ini dengan berhasil.

Wirausaha diminta untuk:

- 1) menyampaikan informasi, »
- 2) menyajikan informasi bisnis,
- 3) membujuk orang untuk menerima sesuatu tindakan/ kegiatan,
- 4) memimpin diskusi,
- 5) pimpinan sesuatu pertemuan/rapat,
- 6) memperkenalkan pembicara,
- 7) menyampaikan ucapan terima kasih,
- 8) berpartisipasi dalam latihan, dan
- 9) membuka suatu perdebatan.

Apapun yang Anda kerjakan selaku wirausaha, ada 10 faktor umum untuk situasi komunikasi bisnis, yaitu sebagai berikut.

- 1) Penyiapan bahan/materi.
- 2) Kepekaan hadirin.
- 3) Lamanya berkomunikasi bisnis.
- 4) Tujuan komunikasi bisnis.
- 5) Pembukaan yang menyenangkan
- 6) Penyajian yang logis tentang persoalan bisnis atau isi pokok bisnis.
- 7) Dukungan fakta-fakta dan bukti.
- 8) Penyampaian (suara dan cara).
- 9) Alat-alat peraga.
- 10) Kesimpulan.

Seorang wirausaha akan mampu tampil secara efektif dan bila bingung karena kegugupan. ada sembilan butir untuk mengatasi kegugupan.

- 1) Kegugupan adalah hal normal.
- 2) Perjuangan keras memungkinkan wirausaha menghadapi tantangan ini.
- 3) Gunakan tenaga ekstra untuk membuat Anda selaku wirausaha yang terbaik.
- 4) Ambil beberapa nafas yang dalam.
- 5) Sediakan segelas air dan permen/ pastiles.
- 6) Yakinkan kepercayaan diri dengan persiapan yang baik.
- 7) Ingat para hadirin di sisi Anda.
- 8) Tersenyumlah.
- 9) Jangan terburu-buru dan jangan mulai berkomunikasi sampai hadirin diam.

b. Kepekaan Hadirin

Pertimbangkan hal-hal berikut ini.

- 1) Tingkatan umur dari kelompok.
- 2) Latar belakang pendidikan, usaha, dan budaya.
- 3) Bagaimana mereka selaku wirausaha memanfaatkan waktu luangnya.
- 4) Hal-hal apa yang menarik perhatian mereka selaku wirausaha.
- 5) Bagaimana sikap mental seorang wirausaha, misalnya mudah menerima, ramah, skeptis, apatis dan sebagainya.
- 6) Bagaimana pengetahuan mereka tentang suatu usaha dan objek komunikasi bisnis sebelumnya.

Seorang wirausaha yang sedang berkomunikasi bisnis harus memperhatikan ini.

- 1) Apakah mereka cukup enak (tempat duduk, cahaya, dapatkah semuanya melihat dan mendengar Anda).
- 2) Pelihara kontak mata dengan seluruh anggota kelompok.
- 3) Selidiki mereka sementara Anda berkomunikasi, komunikasi nonverbal akan menceritakan pada Anda bagaimana seharusnya Anda berbuat.

c. Alat-alat Peraga (Audio - Visual)

Kata-kata yang diucapkan perlu dibantu dengan berbagai alat. Pilihlah yang sesuai dengan topik pembicaraan Anda, besarnya kelompok dan peristiwanya Serta bentuk usaha yang dikomunikasikan

- 1) Papan tulis “ flip chart “

- 2) Poster yang telah disiapkan.
- 3) Diktat.
- 4) Slide.
- 5) Overhead Projector.
- 6) Tape recorder.
- 7) TV/Video.

Jangan lupa bahwa alat peraga yang paling orisinal adalah “ANDA SENDIRI”. Tidak akan ada suatu “perangkat keras” yang dapat membantu Anda bila Anda tidak terlihat baik dan tidak berkomunikasi secara jelas.

d. dua Aspek Dasar

Ada dua aspek dasar tentang komunikasi bisnis yang efektif, yaitu

- 1) Format yang dipilih.
- 2) Suara sebagai peralatan.

A. FORMAT

Penyajian suatu kasus metode lima langkah yaitu sebagai berikut.

- a) Persiapan.
- b) Menyatakan permasalahan.
- c) Mengatasi hambatan-hambatan.
- d) Berikan alasan yang terbaik.
- e) Tunjukkan bukti-bukti.

a) Persiapan

- 1) Kumpulkan fakta-fakta.
 - (a) Ketahui tentang apa yang akan dikomunikasikan.
 - (b) Dapatkan informasi pada tangan pertama bilamana mungkin.
 - (c) Bedakan antara fakta dengan pendapat.
 - (d) Punyailah fakta-fakta di bidang yang tidak Anda sukai.
- 2) Interpretasikan fakta-fakta.
- 3) Rumuskan tujuan.
- 4) Pertimbangkan sifat pribadi, sikap, dan pengetahuan orang-orang yang akan Anda pengaruhi/ bujuk.

Buat catatan :

- (a) Kepala dan sub kepala jelas terpisah yang memungkinkan untuk revisi atau mencantumkan pikiran tambahan.
- (b) Ini hanya suatu alat, Anda pilih sendiri kata-kata pendukung yang sesuai bila Anda memulai berkomunikasi dan ini akan membuat kelihatan lebih alamiah.

b) Menyatakan Permasalahan

Sebisa mungkin rumuskan hanya dalam beberapa kata apa yang akan dikemukakan.

c) Mengatasi Hambatan hambatan

Pertimbangkan apa yang melawan Anda

- 1) Akui kekurangan.

- 2) Mintakan keberatan-keberatan dan siap dengan jawaban (di samping meredakan perlawanan, tindakan ini sebagai suatu usaha untuk mengecek kebaikan alasan anda;

d) Berikan Alasan yang Terbaik

- 1) Seleksi dan buat garis besarnya (kekuatan argumentasi tidak bergantung pada kuantitas, tetapi pada kualitas alasannya).

e) Tunjukkan Bukti-bukti

- 1) Berikan intisari fakta-fakta yang akan mendukung kasus Anda.
- 2) Spesifik.
- 3) Tunjukkan bahwa tidak ada manipulasi bukti-bukti untuk mendukung kasus Anda.

B. MENDENGARKAN SECARA EFEKTIF

Ada tiga tingkatan mendengarkan yaitu sebagai berikut.

1. Sepintas.
2. Penuh perhatian.
3. Proyektif.

1. Mendengarkan Sepintas

Sebagai contoh adalah bilamana Anda mempunyai radio yang sedang “ on “ sementara Anda bekerja dan tidak betul-betul memperhatikan. Namun, Anda mengetahui bahwa radio tersebut “ on “ dan dapat berkonsentrasi bila Anda menyadari adanya sesuatu acara yang ingin Anda dengarkan, misalnya tentang ramalan suatu usaha.

2. Mendengarkan Penuh Perhatian

Pendengar kelihatan mendengarkan secara serius pada pembicara, tetapi dalam kenyataannya memberi warna sendiri pada masukan dengan perasaan dan pemikiran dia sendiri serta merencanakan kontribusinya dalam komunikasi berikutnya

3. Mendengarkan Proyektif

Adalah bila Anda meletakkan diri Anda dalam diri yang berkomunikasi bisnis dan coba membayangkan pemikiran dan perasaannya seperti apa yang dikomunikasikan. Ini adalah jenis mendengarkan yang diperlukan selama wawancara dan pertemuan, acara tawar-menawar dan semua transaksi bisnis bila Anda ingin mengerti posisi orang lain.

C. PENGERTIAN NEGOSIASI

Segala sesuatu yang melibatkan pihak lain demi kepentingan dan keberhasilan seorang wirausaha secara potensial dapat menimbulkan kebutuhan untuk bernegosiasi. Negosiasi memerlukan komunikasi bisnis, keterampilan, dan taktik.

Negosiasi dapat terjadi antara wirausahawan yang bertindak untuk usahanya sendiri atau mewakili kelompok usahanya. Oleh karena, itu komunikasi bisnis dapat dipandang sebagai salah satu unsur perilaku wirausaha.

Negosiasi dapat didefinisikan sebagai upaya untuk mengatasi perbedaan pendapat di antara dua pihak atau lebih. Mulai dari janji bertemu antara dua individu hingga perundingan perdamaian antara dua negara yang bermusuhan.

Gerard I. Nierenberg yang disebut sebagai Bapak Negosiasi Modern, mendefinisikan negosiasi sebagai “suatu interaksi untuk mengubah hubungan”.

Herb Cohen mendefinisikan negosiasi sebagai suatu kegiatan yang memanfaatkan informasi dan kekuatan yang dimiliki seseorang guna memengaruhi sikap dan perilaku pihak lain dalam situasi tertentu.

Salah satu bentuk negosiasi adalah tawar-menawar karena tawar-menawar sering menghasilkan komunikasi bisnis di mana setiap pihak mendapat kurang-kurang yang diharapkan. Ini disebut negosiasi kalah-kalah (*lose-lose*). Mungkin juga tawar-menawar membuat satu pihak mendapat apa yang diinginkan sedang yang lain kehilangan. Ini merupakan negosiasi menang kalah (*win-lose*).

Negosiasi yang sejati seharusnya tidak menghasilkan kompromi, tetapi sinergi, tempat kedua belah pihak mendapatkan apa yang diinginkannya, yang dikenal sebagai negosiasi menang-menang (*win-win*). Di dunia usaha, negosiasi merupakan suatu yang sangat penting.

Keberhasilan negosiasi bergantung pada :

- a. pokok permasalahan tersebut dapat dirundingkan atau tidak;
- b. pihak-pihak yang terlibat dalam perundingan bersedia menerima dan mampu memberikan sesuatu yang berarti dan bernilai sebagai pertukaran;
- c. pihak-pihak berunding sampai batas-batas tertentu harus saling percaya.

D. TIGA VARIABEL NEGOSIASI

Dalam bernegosiasi, dikenal tiga variabel yang memengaruhi negosiasi, yaitu

1. waktu,
2. informasi, dan
3. power.

Ketiga variabel tersebut dapat membuat seseorang negotiator berada dalam posisi yang kuat.

1. Waktu

Yang terpenting dalam komponen waktu ialah mengetahui kapan memulai dan kapan mengakhiri suatu negosiasi. Perlu diperhatikan keterbatasan dan tekanan waktu serta jangka waktu proses negosiasi berlangsung.

2. Informasi

Informasi yang perlu dikuasai adalah informasi tentang diri sendiri, organisasi serta informasi pihak lawan yang akan dihadapi dalam negosiasi. Makin banyak informasi yang diketahui tentang lawan, makin kuat posisi seseorang.

3. Power

Power dalam negosiasi dapat menjadi alat kontrol yang tidak tampak terhadap iklim negosiasi. Perhatikan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki di samping peluang dan ancaman yang mungkin dihadapi dalam negosiasi nanti (analisis SWOT).

E. MENGGABARKAN SITUASI MENANG-MENANG (WIN-WIN)

Berunding merupakan hal yang sulit karena ada kemungkinan salah paham yang dapat menyebabkan salah paham dan dapat menyebabkan pihak lawan menjadi marah dan kecewa.

Satu hal yang perlu diingat bahwa dalam bernegosiasi kita berunding dengan manusia yang memiliki emosi, nilai, perbedaan latar belakang, dan pandangan serta sulit diduga. Aspek manusia ini dapat membantu atau mencelakakan. Ada kecenderungan bahwa setiap orang melihat dunia dari sudut pandangannya sendiri yang keliru menafsirkan persepsinya dengan kenyataan.

Salah interpretasi dan salah paham dapat memperkuat prasangka yang dapat menghasilkan reaksi balasan dan lingkaran setan sehingga dapat menggagalkan negosiasi. Situasi win-win (menang-menang) adalah negosiasi tempat kedua belah pihak yang bernegosiasi mendapatkan apa yang diinginkan. Negosiasi menang-menang tidak mudah untuk diperoleh karena untuk mencapai hasil yang memuaskan semua pihak diperlukan kesabaran, sikap tidak egois, saling pengertian akan kebutuhan dan saran masing-masing, kemampuan bernegosiasi serta kerja sama.

Situasi menang-menang memang tidak selalu mungkin. Ketika semua upaya pemecahan masalah telah diusahakan dan kedua belah pihak telah berusaha menghasilkan perjanjian yang memuaskan tetapi situasi menang-menang tidak tercapai, kemungkinan besar perlu berkomunikasi. Setiap pihak perlu mengurangi harapan dan keinginannya. Sekalipun demikian semua usaha yang telah dilakukan tidaklah sia-sia. Suasana saling pengertian dan kerjasama yang telah dibangun akan memudahkan negosiasi selanjutnya.

Harvard Negotiation Project telah menggambarkan metode negosiasi yang dirancang dengan tujuan agar hasil negosiasi memuaskan kedua belah pihak. Metode ini disebut Prinsip-Prinsip Negosiasi atau Negosiasi yang Bermanfaat yang terbagi atas empat pokok dasar.

Ini merupakan metode negosiasi yang dapat digunakan dalam hampir semua kondisi.

Keempat dasar negosiasi tersebut adalah sebagai berikut.

1. Problem: pisahkan unsur manusia dari persoalan manusia, bukan komputer. Manusia diciptakan dengan emosi yang kuat yang kadang kala memiliki perbedaan persepsi atau sulit berkomunikasi dengan jelas karena setiap pihak sibuk memikirkan kepentingannya. Emosi Seringkali membuat orang menjadi tidak objektif dalam melihat dan menilai suatu permasalahan. Seringkali ego dan kedudukan seseorang malah memperburuk jalannya negosiasi. Oleh karena itu, "people problem" jangan dilihat pada saat bernegosiasi. Para negosiator hendaknya datang berunding dengan tujuan untuk berunding bukan untuk menyerang satu sama lain. Kemampuan melihat situasi sama seperti pihak lawan melihatnya (empathy) adalah salah satu kemampuan penting yang harus dimiliki oleh seseorang negotiation. Berusaha dengan sungguh-sungguh untuk mengerti pandangan pihak lawan adalah satu cara untuk mempengaruhi mereka. Jangan lupa untuk mendengarkan dengan penuh respek, memperlihatkan rasa hormat, mengemukakan penghargaan atas waktu dan usaha mereka, dan memperlihatkan mereka bahwa yang diserang adalah persoalan mereka, bukan pribadi-pribadi mereka.

2. Kepentingan : Pusatkan pada kepentingan, bukan pada kedudukan: Tujuan negosiasi adalah menghasilkan persetujuan demi kepentingan bersama, bukan kepentingan sepihak. Kekuatan dan kekuasaan karena kedudukan merupakan sesuatu yang paling umum dijumpai dalam masyarakat yang dapat memengaruhi satu perundingan. Karenanya, kepentingan dan kedudukan perlu dipisahkan pada saat bernegosiasi. Tiap pihak hendaknya mengemukakan kepentingan masing-masing agar negosiasi menjadi konstruktif. Perundingan yang alot cenderung meningkatkan tekanan karenanya saling memberikan dukungan agar dapat memperbaiki hubungan dan meningkatkan kemungkinan

pencapaian persetujuan. Kerasnya memperjuangkan kepentingan sendiri, bukan berarti tidak memperhatikan pandangan pihak lawan. Tidak mungkin kita mengharapkan pihak lawan memperhatikan kepentingan-kepentingan dan mendiskusikan saran-saran yang kita usulkan kalau kita tidak memperhatikan mereka. Hendaknya kita memperhatikan keterbukaan atas saran-saran pihak lawan karena negosiasi yang berhasil membutuhkan ketegasan dan keterbukaan kedua belah pihak.

Pilihan solusi: pertimbangan solusi-solusi demi keuntungan bersama. Keterampilan menciptakan solusi-solusi adalah salah satu aset yang paling berharga yang harus dimiliki seseorang negotiator. Penjabaran ulang masalah yang dihadapi kadang-kadang dapat menolong setiap pihak untuk mendiskusikan kemungkinan solusi yang lebih baik. Dalam banyak negosiasi, ada empat hambatan yang merintangi terciptanya banyak pilihan/ solusi, yaitu :

- a. keputusan prematur,
- b. pencarian satu jawaban,
- c. asumsi "fixe pie", dan
- d. pemikiran bahwa "persoalan orang lain bukan persoalan kita".

a. Keputusan Premature

Menciptakan banyak pilihan/ solusi tidak terjadi dengan sendirinya. Ketika kita ditanya untuk mengajukan calon pemenang hadiah Nobel, jawaban kita mungkin akan ditandai dengan keraguan-keraguan. Bagaimana kita yakin bahwa orang tersebut berhak menerima hadiah Nobel. Tidak ada yang lebih buruk daripada memikirkan untuk melecehkan ide-ide baru. Keputusan premature merusak imajinasi. '

b. Pencarian Satu Jawaban

Banyak orang berpendapat bahwa menciptakan "simply" bukan bagian dari proses negosiasi. Mengingat proses akhir negosiasi adalah keputusan tunggal. Mereka khawatir kalau diskusi yang berkepanjangan akan memperlambat proses negosiasi. Dengan hanya memperhatikan satu jawaban terbaik, sebenarnya kita telah menyimpang dari proses pembuatan keputusan yang bijaksana, tempat sebenarnya kita dapat memilih jawaban-jawaban yang memungkinkan.

c. Asumsi "Fixed Pie"

Negosiasi Seringkali nampak seperti sebuah permainan "Fixed Pie". Hal yang berarti untuk seseorang, tidak berarti untuk pihak lain. Jadi, mengapa harus susah-susah mencari solusi kalau pilihan yang ada sudah dapat memuaskan.

d. Pemikiran bahwa "Persoalan Orang lain bukan Persoalan Kita"

Rintangan terakhir dalam menciptakan pilihan-pilihan yang realistis terletak pada perhatian tiap pihak yang hanya memikirkan kepentingannya sendiri. Tiap pihak dalam memperjuangkan kepentingannya hendaknya juga mengembangkan solusi yang

mempertimbangkan kepentingan pihak lawan. Keterlibatan emosi dan hambatan psikologis bahwa tiap pihak harus memikirkan kepentingannya sendiri, menyebabkan sulitnya memikirkan kepentingan pihak lain. Pandangan dangkal seperti ini menyebabkan negotiator hanya mengembangkan solusi dari satu sisi.

4. Penggunaan Kriteria Objektif

Ketika kepentingan-kepentingan ditentang, seorang negotiator mungkin dapat memperoleh hasil yang menguntungkan dengan tetap bertahan pada yang dikehendaknya. Metode ini cenderung menghargai kekerasan pendirian dan membuat hasil sepihak. Dengan mendiskusikan kriteria-kriteria apa yang diinginkan dan tidak diinginkan oleh tiap-tiap pihak, berarti tidak ada pihak-pihak yang dikorbankan. Setiap pihak dapat menerima solusi yang wajar.

Negosiasi merupakan suatu kegiatan yang memanfaatkan informasi dan kekuatan yang dimiliki guna memengaruhi sikap dan perilaku pihak lawan dalam situasi tertentu. Negosiasi merupakan satu cara yang terbaik untuk memperoleh alat-alat pemuas kebutuhan yang dikuasai pihak lain.

Negosiasi harus komunikatif, kreatif, inovatif bahkan harus waspada dan aktif guna menembus berbagai kesulitan dan hambatan agar tujuan dapat tercapai.

Setiap negotiator memerlukan persiapan yang matang sebelum datang ke meja perundingan.

Persiapan meliputi pengenalan akan permasalahan, asumsi-asumsi, strategi, pengenalan dan penguasaan informasi, pengenalan kekuatan dan kelemahan diri sendiri serta perhitungan faktor waktu sehingga dengan tepat dapat menerapkan strategi perundingan guna mencapai tujuan.

Garis besar proses negosiasi meliputi:

1. persiapan,
2. bersoal jawab,
3. mengajukan usul, dan
4. tawar-menawar.

BAB 7

MERINTIS USAHA BARU DAN MODEL PENGEMBANGANNYA

TUJUAN UMUM

Setelah mempelajari bab ini pembaca memahami bagaimana caranya memasuki dunia usaha dan merintis usaha baru serta diperkenalkan bagaimana pemilihan bentuk usaha yang akan dipilih beserta tata cara dan persyaratannya.

TUJUAN KHUSUS

1. Menjelaskan cara memasuki dunia usaha
2. Merintis usaha baru
3. Bidang dan jenis usaha yang dapat dirintis
4. Bentuk-bentuk usaha yang akan dipilih
5. Lingkungan usaha
6. Hambatan-hambatan dalam memasuki industri

Ada tiga cara yang dapat dilakukan untuk memulai suatu usaha atau memasuki dunia usaha, yaitu sebagai berikut.

1. **Merintis usaha baru (*starting*)**, yaitu membentuk dan mendirikan usaha baru dengan menggunakan modal, ide, organisasi, dan manajemen yang dirancang sendiri. Ada tiga bentuk usaha baru yang dapat dirintis, yakni
 - a. perusahaan milik sendiri (*sole proprietorship*), yaitu bentuk usaha yang dimiliki dan dikelola sendiri oleh seseorang.
 - b. persekutuan (*partnership*), yaitu suatu kerjasama (*asosiasi*) dua orang atau lebih yang secara bersama-sama menjalankan usaha bersama.
 - c. perusahaan berbadan hukum (*corporation*), yaitu perusahaan yang didirikan atas dasar badan hukum dengan modal saham-saham.
2. **membeli perusahaan orang lain (*buying*)**, yaitu dengan membeli perusahaan yang telah dirintis dan diorganisasi oleh orang lain dengan nama (*good will*) dan organisasi usaha yang sudah ada.
3. **kerja sama manajemen (*franchisor/ parent company*)** dalam mengadakan persetujuan jual-beli hak monopoli untuk menyelenggarakan usaha. Kerjasama ini biasanya dengan dukungan awal seperti pemilihan tempat, rencana bangunan, pembelian peralatan, pola arus kerja, pemilihan karyawan, advertensi, pembukuan, pencatatan dan akuntansi, konsultasi, standar, promosi, pengendalian kualitas, riset, nasihat hukum dan sumber-sumber permodalan.

A. MERINTIS USAHA BARU

Pada bagian ini sebelumnya telah dikemukakan bahwa untuk memasuki dunia usaha (*business*) seseorang harus berjiwa wirausaha. Wirausaha adalah seorang yang mengorganisasi, mengelola, dan memiliki keberanian menghadapi risiko. Sebagai pengelola dan pemilik usaha (*business owner manager*) atau pelaksana usaha kecil (*smallness operator*), ia harus memiliki kecakapan untuk bekerja, berkemampuan mengorganisasi, kreatif, dan lebih menyukai tantangan.

Menurut hasil survei yang dilakukan oleh Peggy Lambing (2000:90) hampir setengah atau 43 persen responden (wirausaha) menggunakan sumber ide bisnisnya dari pengalaman yang diperoleh ketika bekerja di beberapa perusahaan atau tempat-tempat professional lainnya. Mereka mengetahui cara-cara mengoperasikan perusahaan dari pengalaman tersebut.

Sebanyak 15 persen lagi dari responden dengan mencobanya dan mereka merasa mampu dengan lebih baik. Sebanyak 1 dari 10 responden (11 persen) dari wirausaha yang disurvei mengungkapkan memulai usaha untuk memenuhi peluang pasar, sedangkan sebanyak 46 persen lagi karena hoby. Menurut Lambing, ada dua pendekatan utama yang digunakan para wirausaha untuk mencari peluang dengan mendirikan usaha baru, yaitu pertama, pendekatan *inside-out* atau disebut dengan *idea generation*, yaitu pendekatan berdasarkan gagasan sebagai kunci yang menentukan keberhasilan usaha. Mereka melihat keterampilan sendiri, kemampuan, latar belakang, dan sebagainya yang menentukan jenis usaha yang akan dirintis. Kedua, pendekatan *the out - side in* yang juga disebut *opportunity recognition*, yaitu pendekatan yang menekankan pada basis ide bahwa suatu perusahaan akan berhasil apabila merespons atau menciptakan suatu kebutuhan di pasar. *Opportunity recognition* tidak lain adalah pengamatan lingkungan (*environment scanning*) yaitu alat untuk pengembangannya yang akan ditransfer menjadi peluang-peluang ekonomi. Berita-berita peluang tersebut menurut Lambing (2000:92) bersumber dari :

- a. surat kabar,
- b. laporan periodik tentang perubahan ekonomi,
- c. jurnal perdagangan dan pameran dagang, dan
- d. informasi lisensi produk yang disediakan oleh broker, universitas, dan korporasi lainnya.

Menurut Lambing, keunggulan dari perusahaan baru datang secara langsung ke pasar adalah dapat mengidentifikasi “kebutuhan pelanggan” dan “kemampuan pesaing”.

Berdasarkan pendekatan *inside – out* di atas, untuk memulai usaha, seorang kompetensi usaha yang diperlukan meliputi :

- a. *kemampuan teknik*, yaitu kemampuan tentang bagaimana memproduksi barang dan jasa serta cara menyajikannya.
- b. *kemampuan pemasaran*, yaitu kemampuan tentang bagaimana menemukan pasar dan pelanggan serta harga yang tepat.
- c. *kemampuan finansial*, yaitu kemampuan tentang bagaimana memperoleh sumber-sumber dana dan cara menggunakannya.
- d. *kemampuan hubungan*, yaitu kemampuan tentang bagaimana cara mencari, memelihara dan mengembangkan relasi, dan kemampuan komunikasi serta negosiasi.

Dalam memasuki arena bisnis atau memulai usaha baru, seorang dituntut tidak hanya memiliki kemampuan, tetapi juga harus memiliki ide dan kemauan. Seperti telah disinggung, bahwa ide dan kemauan tersebut harus diwujudkan dalam bentuk barang dan jasa yang laku di pasar.

Gambar VII.1 Bagan Proses Bisnis

Gambar VII.1 merupakan bagan proses bisnis yang diawali dengan kepribadian dan ide.



Pada gambar VII.1 di atas bahwa untuk memulai usaha harus diawali dengan adanya ide. Setelah ada ide, langkah berikutnya adalah mencari sumber dana dan fasilitas baik barang, uang atau orang. Sumber dana tersebut adalah berasal dari badan-badan keuangan seperti bank dalam bentuk kredit atau orang yang bersedia menjadi penyandang dana. Oleh karena itu, mengamati peluang pasar merupakan langkah yang harus dilakukan sebelum produk barang dan jasa diciptakan. Apabila peluang pasar untuk barang dan jasa sudah tersedia, barang dan jasa akan mudah laku dan segera mendatangkan keuntungan.

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

1. Bidang dan jenis usaha yang dimasuki.
2. Bentuk usaha dan bentuk kepemilikan yang akan dipilih.
3. Tempat usaha yang akan dipilih.
4. Organisasi usaha yang akan digunakan.
5. Jaminan usaha yang mungkin diperoleh.
6. Lingkungan usaha yang akan berpengaruh.

1. Bidang dan Jenis Usaha yang Dimiliki

Beberapa bidang usaha yang bisa dimasuki, di antaranya:

- a) **Bidang usaha pertanian** (*agriculture*), meliputi usaha pertanian, kehutanan, perikanan, dan perkebunan
- b) **Bidang usaha pertambangan** (*minning*), meliputi usaha galian pasir, galian tanah, batu, dan bata.
- c) **Bidang usaha pabrikasi** (*manufacturing*), meliputi usaha industri, assembling, dan sintesis.
- d) **Bidang usaha kontruksi** (*contruction*), meliputi usaha konstruksi bangunan, jembatan, pengairan, dan jalan raya.
- e) **Bidang usaha perdagangan** (*trade*), meliputi usaha perdagangan kecil (retailer), grosir, agen, dan ekspor impor.
- f) **Bidang usaha jasa keuangan** (*financial service*), meliputi usaha perbankan, asuransi, dan koperasi.
- g) **Bidang usaha jasa perorangan** (*personal service*), meliputi usaha potong rambut, salon, /oundrycatering.
- h) **Bidang jasa-jasa umum** (*public service*), meliputi usaha pengangkutan, pergudangan, wartel, dan distribusi.
- i) **Bidang jasa wisata** (*tourism*), meliputi usaha jasa pariwisata, perusahaan objek dan daya tari wisata dan usaha sarana wisata.

2. Bentuk Perusahaan yang akan Dipilih

Setelah menentukan bidang dan jenis usaha yang akan dipilih, langkah selanjutnya adalah menentukan bentuk kepemilikan usaha. Ada beberapa bentuk kepemilikan usaha, yang bisa dipilih, di antaranya:

- a) **Perusahaan perorangan** (*soleproprietorship*), yaitu suatu perusahaan baru yang dimiliki dan diselenggarakan oleh satu orang.
- b) **Persekutuan** (*partnership*), yaitu suatu asosiasi yang didirikan oleh dua orang ada lebih yang menjadi pemilik bersama dari suatu perusahaan.
- c) **Perseroan** (*corporation*), yaitu suatu perusahaan yang anggotanya terdiri atas - pemegang saham (*persero/ stockholder*), yang mempunyai tanggung jawab terbatas terhadap utang-utang perusahaan sebesar modal disetor.

- d) **Firma**, yaitu suatu persekutuan yang menjalankan perusahaan di bawah nama bersama bila untung, keuntungan dibagi bersama, sebaliknya bila rugi ditanggung bersama

3. Tempat Usaha yang akan Digunakan

Dalam menentukan tempat usaha harus dipertimbangkan beberapa perihal, sebagai berikut :

- Apakah tempat usaha tersebut mudah dijangkau oleh konsumen atau pelanggan atau pasar ? Bagaimana akses pasar ?
- Apakah tempat usaha dekat dengan sumber tenaga kerja ?
- Apakah dekat ke akses bahan baku dan bahan penolong lainnya Seperti alat angkut jalan raya?

Dalam menentukan tempat usaha, perlu dipertimbangkan aspek efisiensi dan efektivitasnya.

Lokasi perusahaan harus mudah dijangkau dan efisien baik bagi konsumen. Untuk menentukan lokasi atau tempat usaha ada beberapa alternatif yang bisa kita pilih yaitu :

- membangun bila ada tempat yang strategis,
- membeli atau menyewakan bila lebih strategi dan menguntungkan, dan
- kerja sama bagi hasil, bila memungkinkan,

4. Organisasi Intern Usaha

Kompleksitas organisasi usaha bergantung pada lingkup atau cakupan usaha yang akan dimasuki. Semakin besar lingkup usaha, semakin kompleks organisasinya. Sebaliknya semakin kecil lingkup usaha, maka semakin sederhana organisasinya. Pada lingkup skala usaha kecil, organisasi usaha pada umumnya dikelola sendiri. Pengusaha kecil pada umumnya berperan sebagai *small business owner manager* atau *small business operator*.

Meskipun pengusaha usaha kecil identik dengan "*owner business manager*", jika skala dan lingkup usahanya semakin besar, pengelolaannya tidak bisa dikerjakan sendiri, tetapi harus melibatkan orang lain. Bagian-bagian kegiatan bisnis tertentu seperti bagian penjualan bagian pembelian, bagian administrasi, dan bagian keuangan masing-masing memerlukan tenaga tersendiri dan perlu bantuan orang lain.

Dalam perusahaan yang lebih besarseperti Perseroan Terbatas (PT) dan CV, maka organisasi perusahaan lebih kompleks lagi. Secara hierarkis, organisasi perusahaan terdiri dari beberapa tingkatan, yaitu rapat umum pemegang saham, dewan komisaris, dewan direktur, dan manajer. Rapat pemegang saham dalam perusahaan besar adalah pemegang kekuasaan tertinggi yang bertugas mengangkat dewan komisaris adalah mengawasi tindak-tanduk direksi dalam menjalankan perusahaannya. Untuk menjamin kelancaran perusahaan, dalam melaksanakan tugasnya direksi mengangkat beberapa orang manajer.

Dilihat dari fungsi kewirausahaan dan fungsi manajemen, dalam perusahaan kecil fungsi manajemen relatif tidak begitu besar, sedangkan fungsi kewirausahaan sangat besar perannya karena dasarnya adalah kreativitas dan keinovasian. Sebaliknya, dalam perusahaan besar fungsi kewirausahaan relatif tidak begitu besar, sedangkan fungsi manajemen sangat besar karena dasarnya adalah fungsi-fungsi manajemen. Oleh sebab itu, semakin besar perusahaan, semakin besar pula fungsi manajerial karena dasarnya adalah fungsi-fungsi manajemen dan kemampuan. Sebaliknya, Semakin kecil

perusahaan, Semakin besar fungsi kewirausahaan karena mendasarinya adalah motivasi dan kemauan.

5. Lingkungan Usaha

Lingkungan usaha tidak bisa diabaikan begitu saja. Lingkungan usaha dapat menjadi pendorong atau penghambat jalannya perusahaan. Lingkungan yang dapat memenangkan jalannya usaha/ perusahaan adalah lingkungan mikro dan lingkungan makro.

a. Lingkungan Mikro

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

b. Lingkungan Makro

Lingkungan makro adalah lingkungan di luar perusahaan yang dapat memengaruhi daya hidup perusahaan secara keseluruhan, yang meliputi hal-hal sebagai berikut.

1) Lingkungan Ekonomi (*Economic Environment*)

Kekuatan ekonomi lokal, regional, nasional, dan global akan berpengaruh terhadap peluang usaha.

2) Lingkungan Teknologi (*Technological Environment*)

Kekuatan teknologi dan kecenderungan perubahannya sangat berpengaruh pada perusahaan.

3) Lingkungan Sosial Politik (*Socio Environment*)

Lingkungan sosial dan politik, kecenderungan dan konteksnya perlu diperhatikan untuk menentukan seberapa jauh perubahan tersebut berpengaruh pada tingkah laku masyarakat.

4) Lingkungan Demografi dan Gaya Hidup (*Demografi and Life Style Environment*)

Produk barang dan jasa yang dihasilkan sering kali dipengaruhi oleh perubahan demografi dan gaya hidup.

6. Hambatan-hambatan dalam Memasuki Industri

Menurut Peggy Lambing (2002: 95), ada beberapa hambatan untuk memasuki Industri baru, yaitu sebagai berikut.

a. Sikap dan kebiasaan pelanggan. Loyalitas pelanggan kepada perusahaan baru masih kurang. Sebaliknya perusahaan yang sudah ada justru lebih bertahan karena telah lama mengetahui sikap dan kebiasaan pelanggannya.

b. Biaya perubahan (*switching cost*), yaitu biaya-biaya yang diperlukan untuk pelatihan

kembali para karyawan, dan penggantian alat serta sistem yang lama.

c. Respons dari pesaing ada yang secara agresif akan mempertahankan pangsa pasar yang ada.

7. Paten, Merek Dagang, dan Hak Cipta

Paten, merek dagang, dan hak Cipta sangat penting bagi perusahaan terutama untuk melindungi penemuan-penemuan, identitas dan nama perusahaan, serta keorisinal produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Banyak perusahaan yang tidak mengetahui pentingnya hak perlindungan perusahaan. Perlindungan produk - produk perusahaan sangat penting untuk menghindari usaha-usaha meniru dan menduplikasi yang dilakukan pihak lain. Temuan yang tidak memiliki hak paten akan bebas ditiru dan diduplikasi bahkan menjadi produk pesaing dan mematikan perusahaan penemu.

Beberapa hak perlindungan perusahaan yang bisa diperoleh adalah hak paten, hak cipta merek dagang, dan identitas perusahaan lainnya.

a. Paten

Paten adalah suatu pengakuan dari lembaga yang berwenang atas penemuan produk yang diberi kewenangan untuk membuat, menggunakan, dan menjual penemuan selama paten tersebut masih dalam jaminan. Hak paten hanya diberikan kepada penemu yang sebenarnya, bukan seseorang yang menemukan penemuan orang lain.

Penemuan yang telah diberikan hak paten, tidak boleh diduplikasi dan dijual oleh siapa pun tanpa izin (lisensi) dari penemunya. Ada beberapa langkah untuk mendapatkan paten, yaitu sebagai berikut.

- 1) Tetapkan bahwa yang ditemukan betul-betul baru.
- 2) Dokumentasikan alat yang ditemukan tersebut.
- 3) Telusuri paten-paten yang telah ada.
- 4) Pelajari hasil telusuran.
- 5) Mengajukan lamaran paten.

b. Merek Dagang

Merek dagang (brand name) merupakan istilah khusus dalam perdagangan atau perusahaan. Merek dagang pada umumnya berbentuk symbol atau nama atau logo atau slogan atau tempat dagang yang oleh perusahaan digunakan untuk menunjukkan keorisinilan produk atau untuk membedakannya dengan produk lain di pasar.

c. Hak Cipta

Hak cipta (copyright) adalah suatu hak istimewa guna melindungi pencipta dari keorisinilan ciptaannya, misalnya, karangan, musik, pencipta lagu, hak untuk memproduksi, memperbaiki, mendistribusikan, atau menjual.

B. MEMBELI PERUSAHAAN ORANG LAIN

Banyak alasan mengapa orang memilih membeli perusahaan yang sudah ada ketimbang mendirikan atau merintis usaha baru, di antaranya karena memiliki beberapa keuntungan. Seperti kurang berisiko, lebih mudah, dan memiliki peluang untuk membeli dengan harga yang bisa ditawar. Membeli perusahaan baru sedikit risikonya karena kemungkinan gagal ada kecil, sedikit waktu, dan tenaga yang diperlukan. Di samping itu, membeli perusahaan yang sudah ada pun memiliki peluang harga yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan merintis usaha baru. Namun demikian, bahwa membeli perusahaan yang sudah ada juga mengandung kerugian dan permasalahan eksternal dan internal:

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

1. Aspek - aspek yang harus Diperhatikan

Sebelum melakukan kontrak jual beli perusahaan yang akan dibeli, ada beberapa aspek yang harus dipertimbangkan dan dianalisis oleh pembeli, aspek-aspek itu meliputi, yaitu sebagai berikut.

- a. Pengalaman apa yang dimiliki untuk mengoperasikan perusahaan tersebut ?
- b. Mengapa perusahaan tersebut berhasil tetapi kritis ?

- c. Di mana lokasi perusahaan tersebut ?
- d. Apakah membeli perusahaan tersebut akan lebih menguntungkan ketimbang merintis sendiri usaha baru?

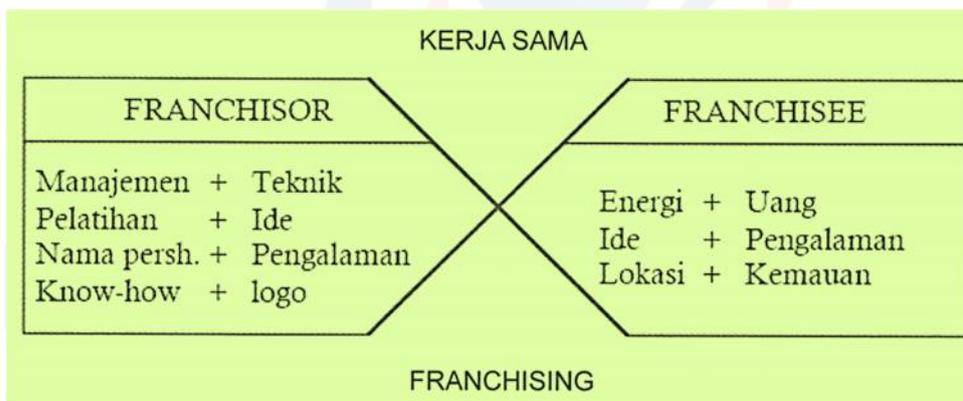
2. Langkah-langkah dalam Membeli Perusahaan

- a. Yakinlah bahwa Anda tidak akan merintis usaha baru. Pertimbangkan, alasan membeli perusahaan ketimbang merintis usaha baru atau franchising.
- b. Tentukan jenis perusahaan yang diinginkan dan apakah Anda mampu mengelolanya? Teguhkan kekuatan, kelemahan, tujuan, dan kepribadian Anda.
- c. Pertimbangkan gaya hidup yang Anda inginkan. Apa yang diharapkan dari perusahaan tersebut apakah uang, kebebasan, atau fleksibilitas?
- d. Pertimbangkan lokasi yang diinginkan. Tempat yang bagaimana yang Anda inginkan?
- e. Pertimbangkan kembali gaya hidup. Mungkin Anda memiliki perusahaan ini selama-lamanya dan untuk kesenangan.

C. FRANCHISING (KERJASAMA MANAJEMEN)

Franchising adalah kerja sama manajemen untuk menjalankan perusahaan cabang/penyalur. Inti dari *franchising* adalah memberi hak monopoli untuk menyelenggarakan usaha dari perusahaan induk. Yang dimaksud dengan franchisor (perusahaan induk) adalah perusahaan yang diberi lisensi, dan yang dimaksud dengan franchisee adalah perusahaan pemberi lisensi.

Adapun kerjasama antara franchisor dan franchisee adalah di halaman berikut ini:



Dalam kerja sama *franchising*, perusahaan induk memberikan bantuan manajemen secara berkesinambungan. Keseluruhan citra (*goodwill*), pembuatan, dan teknik pemasaran diberikan kepada perusahaan *franchisee*. Dasar hukum dari penyelenggaraan *franchising* adalah kontrak kerja sama antara *franchisor* (perusahaan induk) dan *franchisee* (perusahaan penyalur).

Kelebihan dan Kelemahan dari Merintis Usaha Baru, Membeli Perusahaan dan, Kerjasama Manajemen (*Franchising*)

BENTUK	KELEBIHAN	KELEMAHAN
Merintis Usaha (<i>starting</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Gagasan murni • Bebas beroperasi • Fleksibel dan mudah pengaturan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengakuan nama kurang • Fasilitas Inefisien • Penuh ketidakpastian • Persaingan kurang diketahui
Membeli Perusahaan (<i>Buying</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Kemungkinan sukses • Lokasi sudah cocok • Karyawan dan pemasok biasanya sudah mantap • Sudah siap operasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan yang dijual biasanya lemah • Peralatan tak efisien • Bisnis yang harga mahal • Sulit inovasi
Kerja sama manajemen (<i>Franchising</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapat pengalaman dalam logo, nama, metode, teknik produksi, training, teknik, bantuan modal • Penggunaan nama, merek 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak mandiri • Terkooptasi • Lebih menguntungkan <i>franchisor</i> • Menjadi interdependen, terdominasi, • <i>Vulnerabel</i>

BAB 8

ASPEK ORGANISASI DAN MANAJEMEN

TUJUAN UMUM

Setelah mempelajari bab ini pembaca (wirausahawan) diharapkan memahami bagaimana cara membentuk, suatu organisasi usaha yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan jalannya usaha yang dirintisnya.

TUJUAN KHUSUS

Diharapkan setelah memahami bab ini pembaca dapat dengan jelas menguraikan

1. pengertian organisasi dan manajemen;
2. penetapan misi dan tujuan organisasi;
3. struktur organisasi.

A. PEMAHAMAN ORGANISASI DAN MANAJEMEN

Penulis sering menyampaikan di depan kelas bahwa kita sebagai manusia yang hidup di abad ini tidak akan terlepas berurusan dengan organisasi atau bahkan menjadi anggota dari suatu organisasi.

Dicontohkan :

*Kita kuliah menggunakan kendaraan umum, **pertama** kita berhadapan dengan organisasi angkutan umum, **Kedua** setelah sampai di kampus, kita berhadapan dan masuk dalam organisasi kampus baik Universitas, Fakultas atau Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) dan yang lainnya. Jadi, kehidupan kita sehari-hari se/a/u berurusan dengan yang namanya organisasi.*

Organisasi-organisasi tersebut mempunyai persamaan dan perbedaan satu dengan yang lainnya, organisasi perusahaan dan organisasi olahraga dalam cara pencapaian tujuan organisasi, sama-sama memerlukan fungsi manajemen dalam mencapai keberhasilan dari tujuan tersebut.

Sementara itu, perbedaannya terlihat pada formalitas pengelolaan organisasi perusahaan dibentuk dengan tingkat formalitas yang tinggi, sedangkan organisasi olah raga atau organisasi sosial lainnya tingkat formalitasnya mungkin rendah. Artinya, bahwa formalitas tinggi, setiap kegiatan/ aktivitas individu, kelompok dalam organisasi harus mengikuti prosedur atau aturan-aturan yang telah ditetapkan dan tingkat kepatuhannya mempunyai mekanisme *reward* dan *punishment* yang disesuaikan.

1. Pengertian Organisasi

Organisasi adalah suatu kumpulan individu yang mempunyai tujuan, sasaran, dan target yang harus dicapai. Agar tercapai tujuan, sasaran, dan target dengan efektif dan efisien diperlukan suatu fungsi manajemen.

Seorang wirausaha harus memahami hal ini dalam mengelola organisasi usahanya sehingga dapat membedakan mana urusan organisasi, usaha, keluarga, dan yang lainnya karena pada organisasi usaha terdapat tingkat formalitas yang telah ditetapkan dan harus dijaga oleh seorang wirausaha bila ingin berhasil dalam usahanya.

Tidak mudah memang untuk melakukan hal tersebut karena banyak contoh nyata dalam kehidupan sehari-hari dari seorang wirausaha terutama dari *Usaha Kecil Menengah* (UKM). Bagaimana urusan bisnis dicampuradukan dengan urusan yang lainnya (dalam pencatatan keuangan usaha). Hal ini sering terjadi dan hampir sebagian besar wirausaha pemula serta kebanyakan dari UKM yang ada di Indonesia sulit untuk memisahkan pencatatan keuangan antara usaha dan lainnya (keluarga dan pribadi)

Keadaan ini terjadi karena ketidaktahuan dan ketidakpahaman bagaimana organisasi itu harus dikelola secara profesional dengan tolok ukur efisien dan efektif.

Berdasarkan pengamatan penulis dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2006 pada 240 pengusaha Kecil dan menengah di daerah Jabotabek, hampir 80% pengelolaan usaha tidak didasarkan pada tolok ukur tersebut, tidak ada pencatatan keuangan yang membedakan transaksi usaha dan pribadi, tidak ada perencanaan usaha, /abil di dalam menentukan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.

Dengan kondisi itu dapat dipastikan tingkat kegagalan usaha dapat mencapai 60%. Kalau hal ini terjadi, kegagalan-kegagalan tersebut merupakan faktor internal tempat faktor-faktor ini sebenarnya dapat diantisipasi Serta dapat dikendalikan oleh seorang wirausaha dan 40% nya merupakan faktor eksternal.

Sebagai ilustrasi kejadian “Perusahaan Taksi di Jakarta”

Tahun 2001 berdiri Salah satu perusahaan taksi di Jakarta dengan sistem operator; armada taksi tahun pertama operasi sebanyak 75 armada dan tahun kedua mencapai 150 armada.

Pada saat awal berdiri kondisi ekonomi (eksternal) memungkinkan perusahaan dapat beroperasi sesuai dengan rencana usaha yang telah ditetapkan. Pada akhir 2005 setelah BBM naik operasional perusahaan mulai terganggu, berbagai konflik mulai bermunculan yang mengarah pada konflik yang tidak fungsional dan permainan politik dalam perusahaan pun mulai muncul.

Sebagai gambaran perusahaan tersebut mempunyai karyawan administrasi 15 orang dan 2 manajer (keuangan/SDM Serta operasional), dan 1 direktur operasional serta 75 sopir tetap & 100 sopir tidak tetap. Pekerjaan didistribusikan berdasarkan fungsi pekerjaan dengan pembagian tugas menjadi 2 bagian yaitu, bagian keuangan dan bagian operasional, pekerjaan tersebut masing-masing di bawah seorang manajer yang dibantu oleh 2 kepala seksi.

Beberapa kondisi dan kendala yang dihadapi oleh manajer operasional sejak 2003, adalah sebagai berikut :

- a. Struktur organisasi tidak sesuai dengan kondisi kerja yang sebenarnya.
- b. Pembagian tugas tidak jelas dan banyak pekerjaan yang tumpang tindih serta tidak terstruktur.
- c. Penempatan tenaga kerja tidak diseleksi berdasarkan kemampuan dan pengalaman yang sesuai dengan pekerjaan.
- d. Wewenang dan kekuasaan tanggung jawab manajer operasional sering melampaui batas tanggung jawabnya sehingga sering terjadi konflik internal terutama antara bagian operasional dan keuangan & SDM.

Beberapa kondisi dan kendala yang dihadapi oleh manajer keuangan sejak tahun 2003, adalah Sebagai berikut.

- a. Kondisi 1 sampai dengan 3 dari bagian operasional sama dengan bagian keuangan.
- b. Wewenang dan kekuasaan akan tanggung jawab manajer keuangan & SDM seharusnya sangat besar dalam mengendalikan pengeluaran dana serta mengatur penerimaan dan penempatan pegawai berdasarkan kebutuhan yang terjadi di perusahaan, tetapi hal ini dikalahkan oleh manajer operasional.
- c. Tidak ada kontrol secara prosedural dari direksi mengenai keuangan karena tidak adanya sistem anggaran yang diterapkan.

Kondisi di atas selama 2003 sampai 2005 tidak ada perubahan dan perbaikan, permasalahan yang ada sebenarnya merupakan faktor internal yang seharusnya dapat dipecahkan dan dikendalikan saat itu. Dengan kenaikan BBM akhir 2005 menambah permasalahan yang muncul dari faktor eksternal serta bertambah sulit dan rumit untuk pemecahan masalah.

Pada pertengahan 2006 kondisi yang ada di perusahaan tersebut Sebagai berikut.

- a. Operasional taxi rata-rata hanya 50 armada per harinya.
- b. Utang bank, pembayaran cicilan armada taxi terganggu, 12 bulan utang pokok dan bunga tidak terbayar.
- c. Utang-utang pada pihak ke tiga lainnya banyak yang jatuh tempo dan harus segera dibayarkan.
- d. Direksi & para manajer saling menyalahkan dengan kondisi saat ini.

Kalau saja pada 2003 dan 2004 kendala faktor internal diperhatikan dan diperbaiki serta dikelola secara profesional, dapat dipastikan bahwa tantangan faktor eksternal dapat dihadapi dan kemungkinan akan terlepas dari sinyal-sinyal kebangkrutan usaha.

Dapat disimpulkan dari kejadian di atas bahwa pengelolaan manajemen usaha yang baik dan profesional sangat penting karena keberhasilan suatu usaha diawali dari bagaimana kita menyikapi usaha yang di rintis dengan tolok ukur yang ditetapkan yaitu efisien dan efektif.

2. Pengertian Manajemen

Ilustrasi di atas menunjukkan kepada kita bahwa sangat penting organisasi dikelola secara profesional berdasarkan fungsi manajemen. Bagaimana seorang wirausaha harus merencanakan usahanya terlebih dahulu sebelum dia memutuskan untuk menjalankan usahanya? Bagaimana dia harus mengorganisasikan usahanya agar jalannya usaha sesuai dengan rencana dan tujuan yang ingin dicapai? Bagaimana dia harus melakukan pengarahan dan instruksi-instruksi yang jelas kepada bawahan agar para pengikut dapat

bekerja dengan baik ? Bagaimana dia harus melakukan pengawasan agar para pengikut bekerja sesuai dengan keinginan dan tujuan organisasi usaha?

Proses di atas merupakan kegiatan-kegiatan manajemen, dengan demikian dapat *diartikan bahwa manajemen adalah proses kegiatan dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahaan, dan pengawasan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.*

Bagaimana cara mengelola suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan dengan ukuran keberhasilan adalah efisien dan efektif inilah hal yang penting untuk dipahami oleh seorang wirausaha.

Menurut ahli manajemen Indonesia **T. Hani Handoko**, dua konsepsi utama untuk mengukur prestasi kerja (performance) manajemen adalah efisiensi dan efektifitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Ini merupakan konsep matematik, atau merupakan perhitungan ratio antara keluaran (output) dan masukan (input). Seorang wirausaha efisien adalah seseorang yang mencapai keluaran yang lebih tinggi (hasil, produktivitas, performance) dibanding masukan-masukan (tenaga, kerja, bahan, uang, mesin, dan waktu) yang digunakan. Dengan kata lain, wirausaha yang dapat meminimumkan biaya penggunaan sumber daya – sumber daya untuk mencapai keluaran yang telah ditentukan disebut wirausaha yang efisien atau sebaliknya, wirausaha disebut efisien bila dapat memaksimumkan keluaran dengan jumlah masukan yang terbatas.

Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan kata lain, seorang wirausaha efektif dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metode yang tepat untuk mencapai tujuan.

B. PENETAPAN MISI DAN TUJUAN ORGANISASI

Kadang-kadang individu yang baru merintis usaha sering melupakan dalam memantapkan misi dan penetapan tujuan organisasi usaha yang akan dirintis.

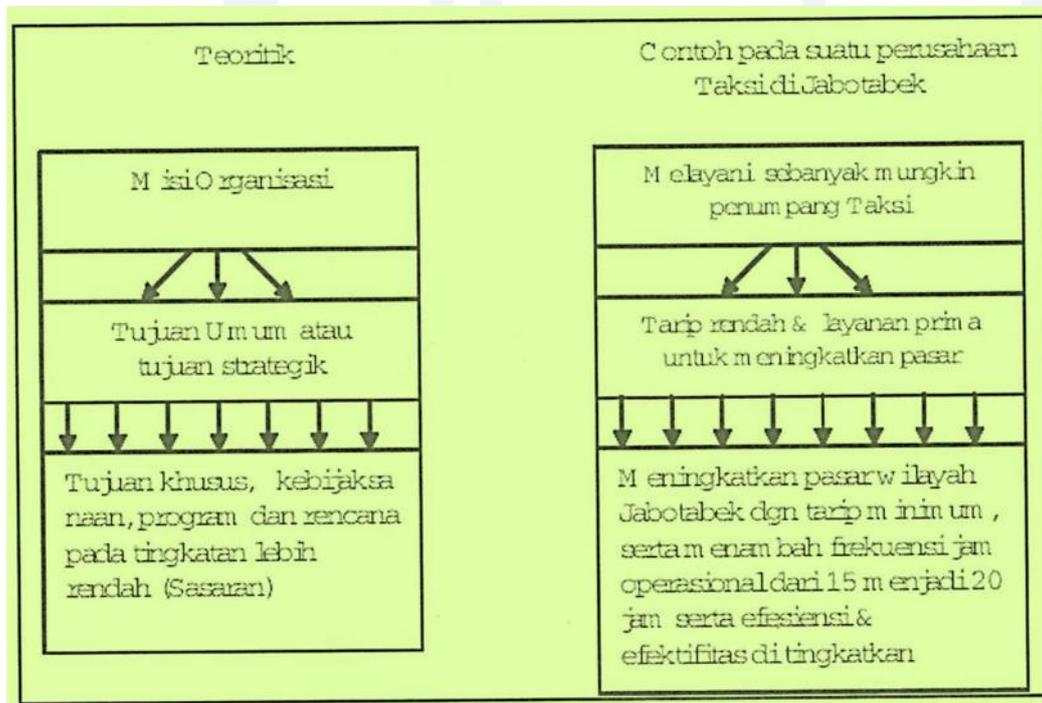
Seharusnya sebelum organisasi menentukan tujuan-tujuan, terlebih dahulu harus menetapkan misi atau maksud organisasi.

1. Penetapan Misi

Misi adalah suatu pernyataan umum dan abadi tentang maksud organisasi. Misi suatu organisasi adalah maksud khas (unik) dan mendasar yang membedakan organisasi dari organisasi-organisasi lainnya dan mengidentifikasikan ruang lingkup operasi dalam hal produk dan pasar. Misi merupakan perwujudan dasar filsafat para wirausaha, mencerminkan konsepsi diri perusahaan, serta menunjukkan bidang-bidang produk atau jasa pokok dan kebutuhan-kebutuhan langganan utama yang akan dipuaskan perusahaan. Secara singkat, misi menggambarkan bidang-bidang produk, pasar, dan teknologi yang ditekankan perusahaan.

Hal ini mencerminkan nilai-nilai dan berbagai prioritas dari para pembuat keputusan strategik. Misi organisasi juga menunjukkan fungsi yang hendak dijalankannya dalam sistem sosial atau ekonomi tertentu.

Gambar 8.1 menunjukkan bahwa hanya setelah misi dasar ditetapkan, tujuan, strategi, program, kebijaksanaan dan rencana dapat ditetapkan.



Gambar 8.1

2. Tujuan Organisasi

Penentuan tujuan merupakan sesuatu yang harus dilakukan oleh seorang wirausaha, bahwa tujuan organisasi merupakan kondisi yang akan dicapai di masa yang akan datang melalui kegiatan-kegiatan organisasi.

Kadang kita tidak dapat Secara tegas membedakan tujuan dan sasaran dalam organisasi usaha yang kita rintis. Beberapa penulis membedakan arti tujuan dan sasaran. Tujuan mempunyai pengertian yang lebih luas, sedangkan sasaran adalah lebih khusus.

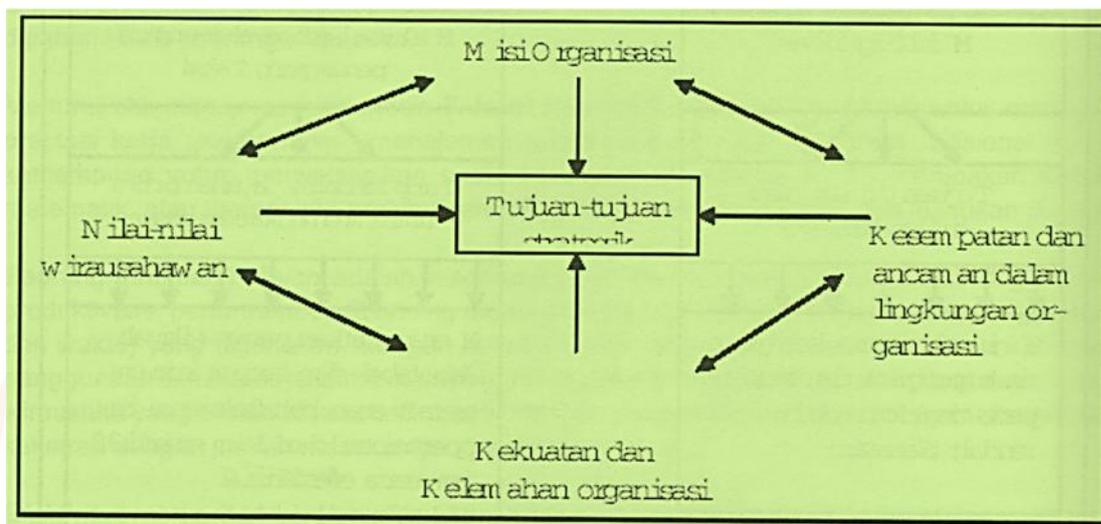
Tujuan organisasi merupakan pernyataan tentang Keadaan dan situasi yang tidak terdapat sekarang, tapi dimaksudkan untuk dicapai waktu yang akan datang melalui kegiatan-kegiatan organisasi.

Dalam gambar 8.1 menunjukkan tujuan dapat berupa tujuan umum dan tujuan khusus dengan penjelasan Sebagai berikut :

Tujuan umum sering disebut tujuan strategik Secara operasional tidak dapat berfungsi sebelum

dijabarkan terlebih dahulu ke dalam tujuan-tujuan khusus yang lebih terperinci sesuai dengan jenjang manajemen sehingga membentuk suatu hierarki tujuan. Tujuan-tujuan khusus meskipun secara fungsional berdiri sendiri, secara operasional terangkai di dalam suatu jaringan kegiatan yang memiliki arah sama yaitu memberikan pedoman pencapaian tujuan organisasi.

Penetapan tujuan strategik merupakan tahap yang paling kritis dalam proses perencanaan strategik. Tujuan-tujuan strategik yang dipilih akan menentukan kegiatan-kegiatan dan mengikat sumber-daya organisasi untuk jangka waktu yang akan panjang. Karena alasan ini, tujuan-tujuan strategik sering ditetapkan oleh para pimpinan usaha atau tingkatan atas, biasanya setelah mempertimbangkan sejumlah alternatif tujuan



Gambar 8.2

Ada banyak tipe tujuan yang dapat dipilih, seperti tingkat pertumbuhan atau volume penjualan, pengembangan produk atau jasa baru, atau bahkan tujuan yang lebih abstrak, misal menjani lebih aktif dalam masyarakat dan sebagainya. Tipe-tipe tujuan strategik yang dipilih akan tergantung pada sejumlah faktor misi dasar organisasi, nilai-nilai yang dipegang oleh seorang wirausaha, kekuatan dan kelemahan organisasi, data kesempatan dan ancaman lingkungan organisasi, seperti terlihat dalam gambar 8.2.

3. Tipe-tipe Tujuan

Suatu kepentingan dalam perilaku pencapaian tujuan organisasi dapat ditelusuri dalam berbagai penulisan teori manajemen. Dalam banyak literatur, hal tersebut tercermin pada maksud untuk membuat klasifikasi tujuan yang dicari organisasi. Barangkali klasifikasi yang paling luas diterapkan dan diterima adalah klasifikasi dari Perrow. Diarahkan bagi organisasi pada umumnya, klasifikasi membedakan di antara lima tipe tujuan menurut "sudut pandangan mereka yang berkepentingan", yaitu masyarakat, pelanggan, investor, eksekutif puncak atau lainnya. Kelima tipe tujuan tersebut dapat diperinci Sebagai berikut.

- a. Tujuan kemasyarakatan (societal goals). Keterangan : masyarakat pada umumnya. Sebagai contoh: memproduksi barang dan jasa, mempenahankan pesanan, mengembangkan dan memelihara nilai-nilai budaya. Kategori ini berkenan dengan kelas-kelas organisasi luas yang memenuhi kebutuhan - kebutuhan masyarakat.

- b. Tujuan keluaran (output goals). Keterangan : publik dengan hubungannya dengan organisasi.
Kategori ini berkenaan dengan jenis-jenis keluaran tertentu dalam bentuk fungsi-fungsi konsumen. Contoh : barang-barang konsumen, jasa-jasa bisnis, pemeliharaan kesehatan, dan pendidikan.
- c. Tujuan sistem (system goals) Keterangan : Pernyataan atau cara pelaksanaan fungsi organisasi, tidak bergantung pada barang atau jasa yang diproduksi atau tujuan yang diambil. Contoh: penekanan pada pertumbuhan, stabilitas, laba atau cara-cara pelaksanaan fungsi, seperti menjadi ketat atau longgar dikendalikan dan disusun.
- d. Tujuan Produk (product goals), atau lebih tepat tujuan karakteristik produk. Keterangan: Berbagai karakteristik barang-barang dan jasa-jasa yang diproduksi. Contoh: penekanan pada kualitas atau kuantitas, gaya, ketersediaan, keunikan, keaneka ragaman, atau pembaharuan produk.
- e. Tujuan turunan (derived goals). Keterangan: tujuan digunakan organisasi untuk meletakkan kekuasaannya dalam pencapaian tujuan-tujuan lain. Contoh: maksud politik, pelayanan masyarakat, pengembangan karyawan, kebijaksanaan-kebijaksanaan investasi dan lokasi pabrik yang memengaruhi Keadaan ekonomi dan masa depan masyarakat tertentu.

C. STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi (disain organisasi) dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan usunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standardisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja.

1. Faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut.
 - a. **Strategi organisasi** dibuat untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi menjelaskan bagaimana Wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun di antara para pimpinan dan bawahan. Aliran kerja sangat dipengaruhi strategi sehingga bila strategi berubah struktur organisasi juga berubah.
 - b. **Teknologi yang digunakan.** Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang-barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi. Sebagai contoh, perusahaan mobil yang mempergunakan teknologi industri masal akan memerlukan tingkat standardisasi dan spesialisasi yang lebih tinggi dibanding perusahaan industri pakaian jadi yang mengutamakan perubahan mode.
 - c. **Anggota (karyawan)** dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Kemampuan dan cara berpikir para anggota, serta kebutuhan mereka untuk bekerjasama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi. Kebutuhan manajer dalam pembuatan keputusan juga akan memengaruhi saluran komunikasi, Wewenang, dan hubungan diantara satuan-satuan kerja pada rancangan struktur organisasi. Di samping itu, orang-orang di luar organisasi, seperti pelanggan dan supplier perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur.

- d. **Ukuran Organisasi.** Besarnya organisasi Secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat memengaruhi struktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasai, struktus organisasi akan semakin kompleks dan harus dipilih struktur organisasi yang tepat.

2. Unsur-unsur struktur organisasi

- Spesialisasi kegiatan berkenaan dengan spesiikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementalisasi).
- Standardisasi kegiatan, merupakan prosedur yang digunakan organisasi untukmenjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan.
- Koordinasi kegiatan, menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fu fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi.
- Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan, yang menunjukkan lokasi (kekuasaan pembuatan keputusan.
- Ukuran satuan kerja menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja

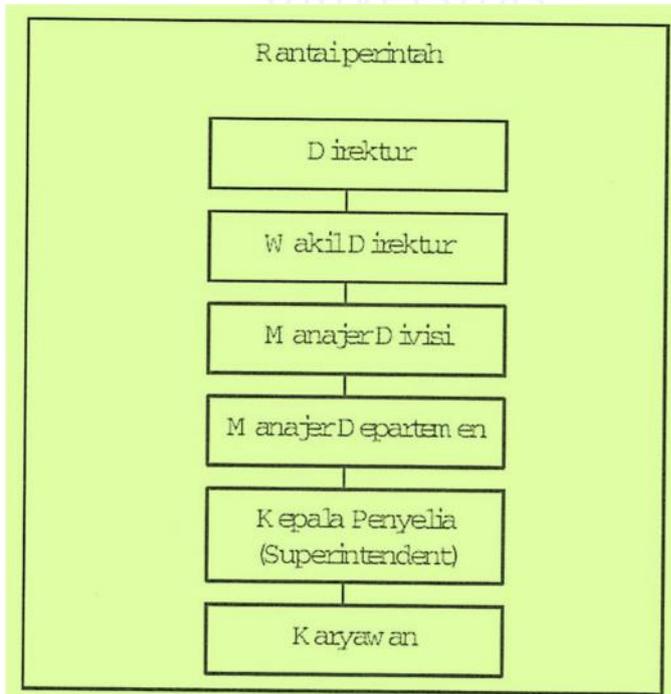
3. Bagan Organisasi

Bagan organisasi menggambarkan lima aspek utama, yang secara ringkas dapat digambarkan sebagai berikut.

- Pembagian kerja**, setiap kotak menunjukkan individu atau satuan organisasi mana bertanggung jawab untuk kegiatan organisasi tertentu, dan tingkat spesialisasi digunakan.
- Manajer dan bawahan atau rantai perintah.** Rantai perintah menunjukkan hubungan Wewenang-tanggungjawab yang menghubungkan atasan dan bawahan dalam keseluruhan organisasi. Aliran ini dimulai dari jenjang organisasi yang tertinggi sampai karyawan terendah dalam organisasi, seperti terlihat pada gambar VIII.3). Oleh karena itu anggota organisasi mempunyai suatu kaitan dengan manajer puncak organisasi. Dalam hal ini prinsip kesatuan perintah harus jelas, tempat setiap karyawan menerima tugas pelimpahan wewenang hanya dari seorang manajer dan melaporkan pelanggaran jawaban juga hanya kepada seorang manajer.
- Tipe pekerjaan, yang dilaksanakan.** Label dan deskripsi pada tiap kotak menunjukan pekerjaan organisasional atau bidang tanggung jawab yang berbeda.
- Pengelompokan segmen-segmen** pekedaan. Keseluruhan bagan menunjukkan atas dasar apa kegiatan-kegiatan organisasi dibagi dasar fungsional atau divisional, atau lainnya (departementalisasi).
- Tingkatan manajemen.** Suatu bagan tidak hanya menunjukkan manajer dan bawahan tetapi juga keseluruhan hierarki manajemen.

Seberapa luas tingkat spesialisasi kerja dalam organisasi dapat diperkirakan dengan membaca label-label yang menunjukkan pekerjaan-pekerjaan yang berbeda dan bagaimana tugas-tugas dikelompokkan. Garis menunjukkan rantai perintah yang merupakan aspek kunci koordinasi dalam setiap organisasi. Bagan juga dapat menunjukkan besarnya (*size*) dari organisasi, tetapi tanpa informasi tambahan akan menimbulkan gambaran yang tidak jelas.

Keuntungan dan kelemahan bagan organisasi telah menjadi subyek perdebatan cukup lama di antara para penulis manajemen. Salah satu keuntungannya adalah bahwa karyawan dan lain-lain diberi gambaran bagaimana organisasi disusun. Manajer, bawahan, dan tanggung jawab digambarkan dengan jelas. Bila seseorang dibutuhkan untuk menangani suatu masalah khusus, bagan menunjukkan tempat orang itu dapat ditemukan. Proses pembuatan bagan juga memungkinkan manajer mengetahui dengan



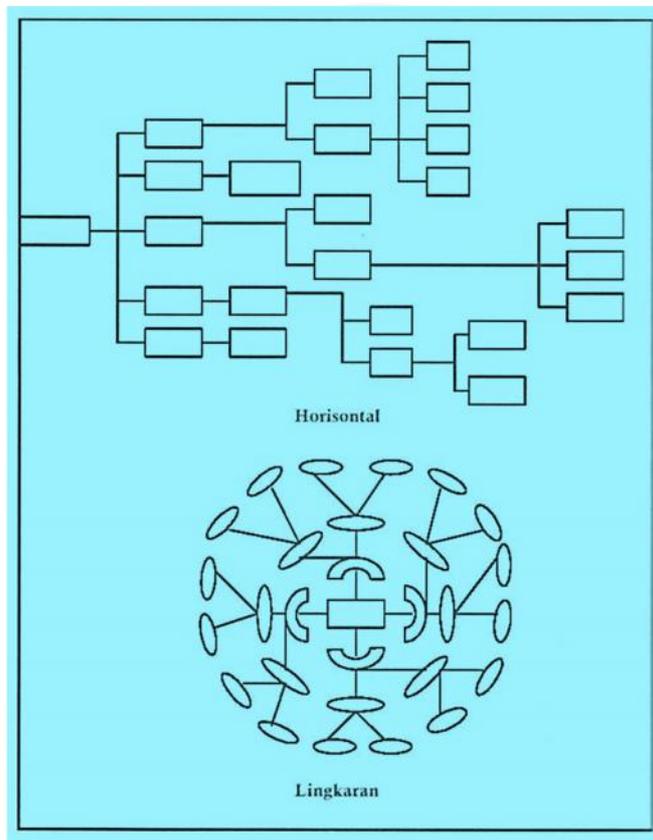
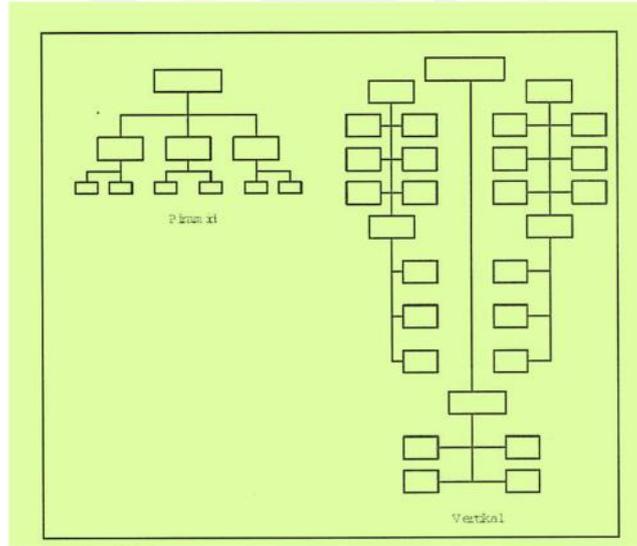
tepat kelemahan-kelemahan organisasi, seperti sumber-sumber potensi terjadinya konflik atau bidang-bidang di mana duplikasi yang tidak diperlukan terjadi.

Kelemahan atau kekurangan utama bagan adalah masih banyak hal-hal yang tidak jelas atau tidak ditunjukkan. Bagan, sebagai contoh, tidak menunjukkan seberapa besar tingkat wewenang dan tanggung jawab setiap tingkatan manajerial. Bagan juga tidak menunjukkan hubungan-hubungan informal dan saluran komunikasi, tempat organisasi tidak dapat berfungsi secara efisien tanpa hal-hal itu.

4. Bentuk-bentuk Bagan Organisasi

Henry G. Hodges mengemukakan empat bentuk bagan organisasi, yaitu (lihat gambar 4)

- Bentuk pyramid. Bentuk ini yang paling banyak digunakan karena sederhana, jelas, dan mudah dimengerti.
- Bentuk vertikal. Bentuk vertika/ agak menyerupai bentuk piramid, yaitu dalam pelimpahan kekuasaan dari atas ke bawah, hanya bagan vertika/ berwujud tegak sepenuhnya.
- Bentuk horizontal. Bagan ini digambarkan secara mendatar. Aliran wewenang dan tanggung jawab digambarkan dari kiri ke kanan.
- Bentuk lingkaran. Bagan ini menekankan pada hubungan antara satu jabatan dengan jabatan lain. Bagan bentuk lingkaran jarang sekali digunakan dalam praktik.



BAB 9

TEKNIK DAN STRATEGI PEMASARAN

TUJUAN UMUM

Setelah mempelajari materi ini mahasiswa dapat memahami teknik dan strategi pemasaran, teknik dan strategi pemasaran, teknik dan strateginya menjadi acuan pengusaha dalam berusaha.

TUJUAN KHUSUS

1. Menjelaskan tujuan dan teknik strategi pemasaran.
2. Menjelaskan prinsip pemasaran.
3. Menjelaskan kegiatan pemasaran.
4. Memahami perencanaan pemasaran.
5. Memahami kiat pemasaran.

TEKNIK DAN STRATEGI PEMASARAN

Pemasaran adalah kegiatan meneliti kebutuhan dan keinginan konsumen (*probe*), menghasilkan barang dan jasa sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen (*product*), menentukan tingkat harga (*price*), mempromosikannya agar produk dikenal konsumen (*promotion*), mendistribusikan produk ketempat konsumen (*place*). Tujuan pemasaran adalah bagaimana agar barang dan jasa yang dihasilkan disukai, dibutuhkan, dan dibeli oleh konsumen.

Prinsip dasar pemasaran yaitu menciptakan nilai bagi langganan (*customer value*), keunggulan bersaing (*competitive advantages*) dan focus pemasaran (*focus*).

A. PERENCANAAN PEMASARAN

Beberapa langkah dalam merencanakan pemasaran bagi usaha baru, yaitu sebagai berikut.

1. Penentuan kebutuhan dan keinginan pelanggan riset pasar harus diarahkan dan dibutuhkan konsumen, berapa jumlahnya, Kualitas yang bagaimana, siapa yang membutuhkan, dan kapan mereka membutuhkan.
2. Memilih pasar sasaran khusus (*special target market*) Ada tiga jenis pasar sasaran khusus, yaitu sebagai berikut.
 - a. Pasar individual (*individual market*).
 - b. Relung pasar (*niche market*).
 - c. Segmentasi pasar (*market segmentation*).
3. **Menempatkan Strategi Pemasaran dalam Persaingan**

Ada 6 strategi untuk memenuhi permintaan dan lingkungan yang bersaing yaitu sebagai berikut.

 - a. Orientasi pada pelanggan (*customer orientation*).
 - b. Kualitas (*quality*), ialah mengutamakan TQM (*Total Quality Management*) yaitu efektif, efisien dan tepat.
 - c. Kesenangan (*convenience*), yaitu memfokuskan perhatian pada kesenangan hidup kenyamanan, dan kenikmatan.

- d. Inovasi (*inovation*), yaitu harus berkonsentrasi untuk berinovasi dalam produk, maupun proses.
- e. Kecepatan (*speed*), atau Time Compression Management (TCM), yang diwujudkan dalam bentuk:
 - 1) kecepatan untuk menempatkan produk baru dipasar;
 - 2) memperpendek waktu untuk merespon keinginan dan kebutuhan pelanggan (*Customer Response Time*)
 - 3) Pelayanan dan kepuasan pelanggan.

4. Pemilihan Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah paduan dari kinerja wirausaha dengan hasil pengujian penelitian pasar sebelumnya dalam hasil pengujian dan penelitian pasar sebelumnya dan mengembangkan keberhasilan strategi pemasaran.

B. STRATEGI PEMASARAN

1. Penelitian dan Pengembangan Pasar (*Probe*)

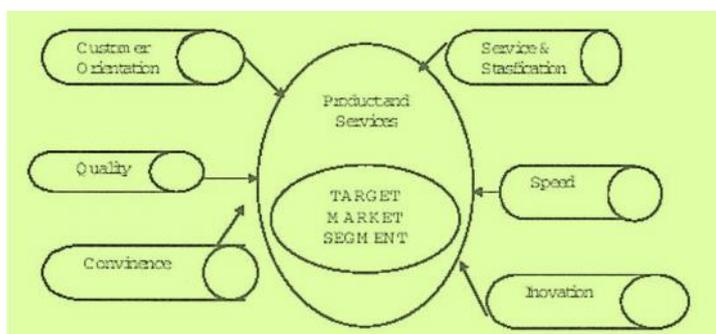
Keunggulan bersaing perusahaan baru terletak pada perbedaan (diferensiasi) perusahaan tersebut dengan pesaingnya dalam hal:

- a. Kualitas yang lebih baik;
- b. harga yang lebih murah dan bisa ditawar;
- c. lokasi yang lebih cocok, lebih dekat, lebih cepat;
- d. seleksi barang dan jasa yang lebih menarik;
- e. pelayanan yang lebih menarik dan lebih memuaskan konsumen;
- f. kecepatan, naik dalam pelayanan maupun dalam penyaluran barang.

Bagi usaha baru sangat cocok untuk menerapkan strategi “market driven” dengan berdasarkan enam pondasi:

- a. orientasi konsumen,
- b. Kualitas,
- c. kenyamanan dan kesenangan,
- d. Inovasi,
- e. kecepatan,
- f. pelayanan, dan
- g. kepuasan pelanggan

Seperti terlihat pada gambar berikut ini:



a. Berorientasi pada Konsumen

Prinsip-prinsip pokok kepuasan pelanggan, yaitu sebagai berikut.

- 1) Bila ada pelanggan yang merasa kurang puas, penuhilah secepat mungkin kekurangan tersebut.
- 2) Doronglah pelanggan untuk mengajukan keluhan bila kurang memuaskan.
- 3) Mintalah umpan balik (feed-back) dari karyawan tentang upaya perbaikan pelayanan yang harus diberikan kepada pelanggan.
- 4) Buatlah komitmen untuk membuat pelayanan terbaik kepada konsumen.
- 5) Izinkanlah manajer untuk menunggu pelanggan temporer.
- 6) Hati-hatilah dalam memilih dan melatih seseorang yang akan berhubungan dengan pelanggan.
- 7) Kembangkan pelayanan bagi karyawan sehingga komunikasi betul-betul mengarah pada pelanggan.
- 8) Berikan insentif kepada karyawan yang betul-betul memberikan pelayanan istimewa kepada pelanggan.

b. Kualitas

Kualitas harus mencerminkan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Ada enam macam komponen Kualitas yaitu sebagai berikut.

- 1) Ketepatan (reability), yaitu rata-rata kelalaian pengabaian.
- 2) Daya tahan (durability), yaitu berapa lama barang dan jasa tersebut dapat dipakai/bertahan.
- 3) Mudah digunakan (ease of use), yaitu barang dan jasa tersebut memberikan kemudahan untuk digunakan.
- 4) Nama merek yang terkenal dan dipercaya (know and trusted brand name)
- 5) Harga yang relatif rendah (price).

Sementara di bidang jasa pelayanan, konsumen ingin melihat jasa perusahaan yang mencerminkan beberapa karakteristik sebagai berikut.

- 1) Jelas/ nyata (*tangibles*), yaitu jelas ada fasilitas, ada peralatan dan ada orang yang melayaninya.
- 2) Ketepatan (*reliability*), yaitu memenuhi apa yang dikatakan itu sesuai dengan apa yang dilakukan atau tepat janji dan tepat pelayanan.
- 3) Ketanggapan (*responsivness*), yaitu tanggap terhadap keinginan pelanggan. Terjamin dan penuh empati (*assurance and empathy*), yaitu menimbulkan rasa aman dan senang.
- 4) Terjamin dan penuh empati (*assurance and empathy*), yaitu menimbulkan rasa aman dan senang.

Pedoman penting untuk mencapai sasaran kualitas seperti di atas dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut ini.

- 1) Bangun kualitas kedalam proses.
- 2) Kembangkan tim kena dan sebar luaskan sampai departemen.
- 3) Mantapkan ikatan dengan pemasok Secara khusus.
- 4) Latihan manajer dan karyawan agar mereka berpartisipasi dalam program peningkatan kualitas.
- 5) Berikan insentif kepada orang yang bekerja berkualitas.
- 6) Kembangkan strategi perusahaan dalam perbaikan kualitas.

c. Kesenangan

Memberikan pelayanan yang menyenangkan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut.

- 1) Lokasi usaha harus dekat.
- 2) Berikan kemudahan- kemudahan kepada pelanggan.
- 3) Tentukan jam kerja yang menyenangkan bagi pelanggan.
- 4) Tetapkan apakah barang perlu diantar atau tidak.
- 5) Berikan kemudahan untuk menggunakan cara kredit.
- 6) Latihlah karyawan untuk dapat melakukan transaksi dengan cepat, tepat, hemat, sopan.

d. **Inovasi**

Inovasi merupakan kekuatan bagi wirausaha dalam meraih sukses usahanya, sepefi produk baru, perbedaan teknik/ cara, dan pendekatan baru dalam memperkenalkannya.

e. **Kecepatan**

Secara Hlosofi, kecepatan disebut 77me Compression Management (TCM), yang memili dua aspek :

- 1) mempercepat produk- baru kepasar;
- 2) memperpendek waktu dalam merespons permintaan pelanggan baik dalam memproses produk maupun dalam mendistribusikan atau menyampaikannya.

Agar perusahaan yang mementingkan TQM dapat bersaing, hendaknya melakukan hal-hal sebagai berikut.:

- 1) Perbaharui keseluruhan proses agar lebih cepat.
- 2) Ciptakan fungsi silang dari tim kerja, berikan kekuatan untuk memecahkan persoalan.
- 3) Arahkan tujuan Secara agresif untuk mengurangi waktu dan memperpendek jadwal.
- 4) Tanamkan budaya cepat.
- 5) Gunakan teknologi yang dapat mempercepat proses.

f. **Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan**

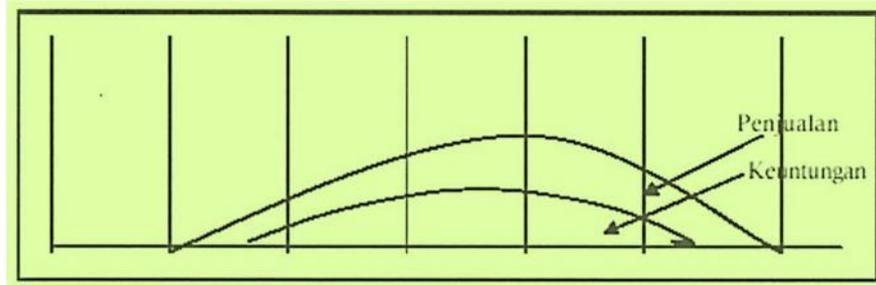
Cara menciptakan pelayanan dan Kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut.

- 1) Dengarkan dan perhatikan pelanggan.
- 2) Tetapkan pelayanan yang baik.
- 3) Tetapkan ukuran dan kinerja standar.
- 4) Berikan perlindungan dan hak-hak karyawan.
- 5) Latih karyawan cara memberikan pelayanan yang istimewa.
- 6) Gunakan teknologi yang memberikan pelayanan terbaik.
- 7) Berikan hadiah bagi pelayanan terbaik.

2. **Produk (Product)**

a. **Tahap Pengembangan**

Aturan-aturan yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan produk, yaitu sebagai berikut ini.



- 1) *Simplicity* (sederhana)
Mudah dikenal dan digunakan oleh konsumen, seperti alat-alat otomatis.
- 2) *Integrity* (integritas)
Disain produk harus baik dari sejak awal sampai akhir pakai.
- 3) *Human focus* (fokus pada orangnya)

Memperhatikan peranan kompletementer pemakai akhir untuk mendesain integritas.

- 4) *Sinergy* (Berdaya juang)
Desain produk yang baik memerlukan kombinasi antara pengalaman, pengetahuan, dan kecakapan dari suatu team professional.
- 5) *Creativity* (kreativitas)
Keberhasilan produk sangat bergantung pada keahlian kreatif dari banyak orang.
- 6) *Risk* (Risiko)

b. Tahap Pengenalan

Pada tahap ini produk baru diperkenalkan kepada konsumen potensial. Untuk memperkenalkan produk baru ini, promosi dan periklanan harus lebih gencar agar produk ini dikenal oleh konsumen terutama konsumen potensial.

c. Tahap Pertumbuhan Penjualan

Jika barang baru ini gagai menembus konsumen pada tahap perkenalan dan pertumbuhan, barang tidak akan laku terjual.

d. Tahap Kematangan

Volume penjualan terus meningkat dan profit margin mencapai puncaknya, tetapi kemudian menurun karena masuknya pesaing baru ke pasar.

e. Tahap Kejenuhan

Pada tahap ini penjualan mencapai puncaknya dan konsumen mulai jenuh terhadap produk tersebut. Oleh sebab itu, pada tahap ini inilah inovasi produk harus dimulai.

f. Tahap Penurunan

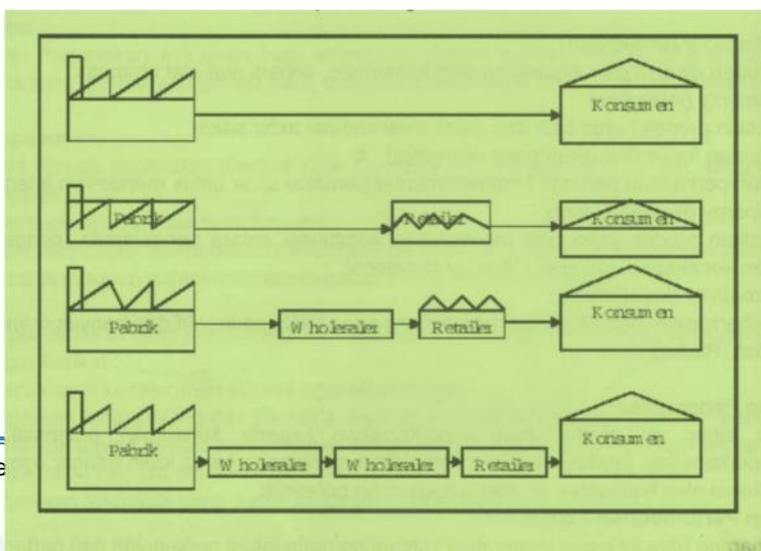
Tahap ini merupakan lingkaran akhir daur hidup produk. Hasil penjualan produk secara terus menerus mulai menurun, produk-produk lama mulai diobral dan cuci gudang, otomatis profit margin juga turun drastis.

3. Tempat (Place)

Tempat yang menarik bagi konsumen adalah tempat yang paling strategis, menyenangkan dan efisien, dengan jalan :

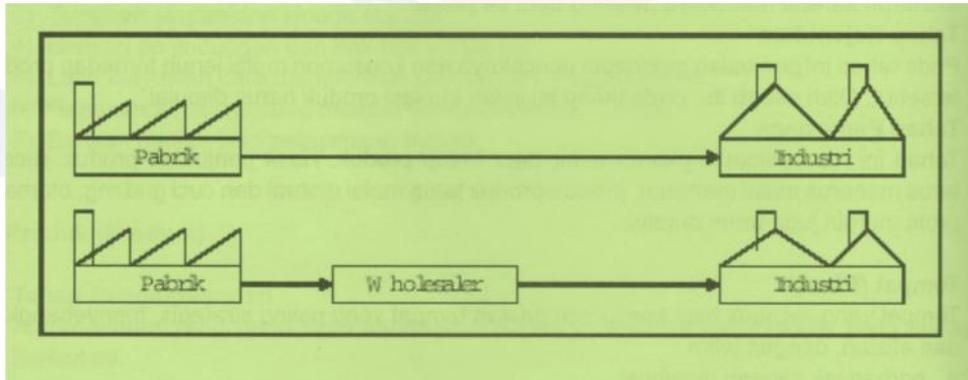
- a. perbanyak saluran distribusi,
- b. tata letak usahanya, misal tata etalase dan posisinya,
- c. gunakan cara penyampaiannya barang seefisien mungkin, dan
- d. mengubah-ubah persediaan dari gudang yang satu ke gudang/ tempat yang lain.

Ada dua saluran distribusi yaitu saluran distribusi untuk barang industri dan saluran distribusi untuk barang konsumsi. Saluran distribusi untuk barang-barang konsumsi, memiliki empat saluran distribusi, yaitu dari pabrik: 1) ke konsumen; 2) ke pedagang kecil lalu ke konsumen 3) ke pedagang besar (grosir) lalu ke konsumen ; 4) ke pedagang besar lalu ke pedagang kecil/ eceran & retailer) dan ke konsumen.



Keempat saluran distribusi tersebut tampak sebagai berikut :

Sementara itu, untuk barang-barang industri pada umumnya hanya ada dua saluran, yaitu 1) dari pabrik ke industri pemakai ; 2) dari pabrik ke pedagang besar (grosir) lalu ke industri pemakai.



4. Harga (*Price*)

Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk memberikan harga yang menarik bagi konsumen, yaitu sebagai berikut.

- a. Menentukan harga dasar dan harga jual barang yang berbeda-beda.
Hal yang perlu diperhatikan dalam menetapkan harga, yaitu
 - 1) biaya penjualan dan biaya barang;
 - 2) harga yang dimiliki pesaing;
 - 3) elastisitas permintaan barang.
- b. Memberikan potongan harga yang ben/ariasi, misalnya :
 - 1) potongan penjualan tunai;
 - 2) potongan penjualan dengan pembelian tunai;
 - 3) sistem diskon/ hadiah;
- c. Memberikan keringan waktu pembayaran, dengan 3 cara :
 - 1) pembayaran di muka;
 - 2) pembayaran di belakang;
 - 3) pembayaran kredit/ dicicil.

5. Strategi Pemasaran : Bagi Usaha Baru

Penetrasi pasar adalah strategi pemasaran untuk meningkatkan jumlah penjualan barang-barang dan jasa- jasa yang sudah ada dengan memperbesar usaha- usaha penjualan dan penjualan.

Strategi pengembangan pasar mencoba meningkatkan penjualan dengan memperkenalkan produk barang dan jasa yang ada pada pasar baru.

Strategi pengembangan produk mencoba meningkatkan penjualan dengan memperkenalkan produk dan jasa baru pada pasar yang sudah ada.

Segmentasi pasar merupakan strategi pemasaran yang sangat terkenal bagi usaha yang baru.

a. Teknik Penentuan Harga : Untuk Produk Baru

Dalam menetapkan harga bagi produk baru, wirausaha hendaknya mencoba memuaskan tiga objek, yaitu sebagai berikut.

- 1) Hasilkan produk yang dapat diterima oleh konsumen potensial, tidak peduli berapa banyaknya.

- 2) Pelihara pangsa pasar yang diakibatkan oleh tumbuhnya persaingan.
- 3) Memperoleh laba.

b. Teknik Penentuan Harga : untuk Barang Konsumsi

Tiga pilihan harga untuk menentukan harga terhadap barang-barang yang diproduksi, yaitu

- 1) harga di atas harga pasar untuk produk yang sama;
- 2) harga di bawah harga pasar;
- 3) harga pada harga pasar.

1) Strategi Penetrasi Harga (*Price Penetration*)

Menetapkan harga di bawah harga normal. Strategi ini digunakan bila memperkenalkan produk barunya ke pasar tempat terdapat penjual produk yang sama dan terdapat persaingan yang tinggi agar barang yang dihasilkan diterima oleh pasar.

2) Strategi Harga Skimming (*Skimming Price*)

Menetapkan harga di atas harga normal. Strategi ini digunakan bila memperkenalkan produk baru ke pasar tempat terdapat sedikit sekali atau tidak ada pesaing sama sekali.

3) Strategi “ Sliding -Down- The- Demand- Curve“

Tujuan dari strategi ini adalah untuk merebut keunggulan bersaing melalui keunggulan teknologi.

4) Strategi “ Follow -the- Leader- pricing“

Biasa dilakukan oleh pedagang kecil dengan mengamati berbagai kebijaksanaan harga pesaing dan harga individual dengan meninjau periklananya.

c. Teknik Penentuan Harga : untuk Barang Industri

Strategi *Cost- Plus Pricing*

Digunakan hanya untuk barang-barang industri, yaitu dengan menambahkan profit margin yang dikehendaki terhadap biaya-biaya langsung seperti biaya bahan baku, ongkos tenaga kerja, biaya overhead, biaya penjualan, dan biaya penjualan dan biaya administrasi. Dalam menggunakan strategi *cost- plus*, harga penjualan (*selling price*) dapat dicari dengan rumus :

Biaya : Harga Penjualan =	Biaya : Tenaga Kerja Bahan Baku + Overhead	Penjualan dan Administrasi	+ Profit Margin
---------------------------------	---	----------------------------------	-----------------

2) Pembiayaan Langsung dan Formulasi Harga

Pembiayaan yang langsung berhubungan dengan volume produksi, misalnya biaya yang ditunjukkan untuk bahan baku, ongkos, tenaga kerja, dan overhead pabrik, seperti sewa.

3) Penentuan Harga Jual Model Pulang Pokom (*Break- Even*)

Penentuan harga jual dalam model ini dilakukan dengan menghitung besarnya persentase tertentu dari total penjualan yang digunakan untuk biaya variable.

Laba =	$\frac{\text{Harga Penjualan} \times \text{Jumlah produk} - (\text{Biaya Variabel perunit} \times \text{Jumlah produk} + \text{Biaya Tetap total})}{\text{Jumlah yang diproduksi}}$
--------	---

Dalam keadaan "break even", laba = 0. Bila produk yang direncanakan 10.000 unit, dan biaya tetap sebesar Rp 20.000, harga jual pulang pokok

Harga dinamis

$$\text{Break Even} = \frac{\text{Biaya Tetap total}}{\text{Jumlah yang diproduksi}} + \text{Biaya Variabel per unit} - \text{Harga Jual}$$

$$\text{Harga Jual Bak Even} = \frac{\text{Rp } 0 + (\text{Rp } 101.000 \times 10.000 \text{ unit}) + \text{Rp } 20.000}{10.000 \text{ unit}}$$

$$= 103.000 \text{ per unit}$$

Bila laba yang dikehendaki sebesar Rp 15.000, maka :

$$\text{Harga Jual Bak Even} = \frac{\text{Rp } 15.000 + (\text{Rp } 101.000 \times 10.000 \text{ unit}) + \text{Rp } 20.000}{10.000 \text{ unit}}$$

$$= 104.500 \text{ per unit}$$

d. Teknik Penentuan Harga : untuk Jasa

Perusahaan jasa harus menentukan harga berdasarkan material yang digunakan untuk menyediakan jasa, tenaga kerja, dan untuk memperoleh laba.

Alat-alat Penentuan Harga

- 1) **Mark-up**, yaitu metode penentuan harga dengan cara menambahkan sejumlah biaya tertentu pada penjualan untuk menambah laba dengan rumus :

$$\text{Presentasi Mark Up} = \frac{\text{Mark Up}}{\text{Harga Penjualan}}$$

- 2) Analisis Pulang Pokok (Break Event Point)

Digunakan untuk menutupi biaya variable dan untuk menutupi biaya tetap dengan rumus:

$$\text{Break Event Point (Perunit)} = \frac{\text{Biaya Tetap Total}}{\text{Harga} \times \text{Biaya Variabel}}$$

6. Promosi

Promosi merupakan cara berkomunikasi kan barang-barang dan jasa yang akan ditawarkan supaya konsumen mengenal dan membeli. Ada beberapa jenis promosi, yaitu sebagai berikut.

- a. Periklanan.
- b. Promosi Penjualan.
- c. Wiraniaga.
- d. Pemasaran langsung.
- e. Humas.

C. KIAT PEMASARAN : BAGI USAHA BARU

1. Cari peluang pasar.

Langkah yang dilakukan untuk melihat ada atau tidak adanya peluang pasar yang dituju yaitu sebagai berikut.

- a. Amati kebutuhan apa yang paling banyak diperlukan oleh masyarakat sekitar.
- b. Kapan saja mereka membutuhkan barang.
- c. Lihat karakteristik konsumen.
- d. Bagaimana daya beli (kemampuan bayar) konsumen.
- e. Lihat ada pesaing atau tidak.

2. Tempat yang tepat.

Cari tempat memasarkan barang yang cocok.

3. Banyaknya barang yang dibutuhkan.

4. Tentukan target apa yang hendak kita capai.

Fungsi- fungsi Pemasaran : Bagi Usaha Baru

Beberapa kegiatan dalam lingkup pemasaran, yakni

1. pembelian, memberi barang yang akan kita jual kembali;
2. penyimpanan (penggudangkan);
3. sortir dan pengemasan;
4. penjualan.

BAB 10

MANAJEMEN PRODUKSI

TUJUAN UMUM

Setelah mempelajari bab ini pembaca memahami proses produksi produk yang akan dijual ke pasar. Bagaimana penentuan bahan baku, lokasi sampai dengan pengendalian dijelaskan didalam bab ini. Biaya-biaya produksi diperkenalkan, mulai dari penggolongan biaya menurut perilaku sampai pada biaya menurut jenis usaha.

TUJUAN KHUSUS

1. Menjelaskan proses produksi sebagai suatu tahapan kegiatan dari penciptaan suatu barang atau produk.
2. Menjelaskan awal proses berupa perencanaan produksi.
3. Penentuan bahan baku.
4. Penentuan lokasi tempat proses produksi.
5. Penentuan peralatan dan pemeliharannya.
6. Penentuan tenaga kerja dengan menjelaskan tenaga kerja upahan sampai dengan tenaga kerja tetap.
7. Menjelaskan penggolongan biaya.
8. Menjelaskan pengendalian berupa bahan baku sampai dengan pengendalian kualitas

A. BEBERAPA PENGERTIAN UMUM

1. Produksi adalah suatu kegiatan yang dapat menimbulkan tambahan manfaat atau menciptakan manfaat baru. Manfaat di sini dapat berupa faedah bentuk, tempat, waktu atau kombinasinya.
2. Produk merupakan hasil dari kegiatan produksi yang berwujud barang atau jasa.
3. Produsen adalah orang, badan, atau lembaga yang menghasilkan suatu produk.
4. Produktivitas adalah suatu perbandingan dari hasil kegiatan yang senyatanya dengan hasil kegiatan yang seharusnya.
5. Proses produksi adalah cara, metode, atau teknik untuk menyelenggarakan produksi.
6. Manajemen produksi adalah tata cara melaksanakan proses produksi dari perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, pengendalian serta sistem informasi produksi yang meliputi aspek lokasi produksi, volume operasi, mesin dan peralatan, bahan baku dan bahan pembantu, tenaga kerja dan tata letak (lay out).

B. PROSES PRODUKSI

Proses produksi adalah tahapan kegiatan yang mengubah sesuatu bernilai tambah. Dalam proses produksi melibatkan beberapa tahapan kegiatan yaitu sebagai berikut.

1. Perencanaan Produksi

- Langkah awal kegiatan pelaksanaan proses produksi adalah merencanakan produk, segala sesuatu yang berkaitan dengan produksi direncanakan dengan harapan produk dapat dipasarkan sesuai target dan kelangsungan usaha. Pada tahap perencanaan produk ini tidak hanya merencanakan fisik produk, tetapi juga proses-proses yang memungkinkan produk tersebut dapat terwujud antara lain:
- a. pembuatan model yang sesuai dengan keinginan pasar;
 - b. bagian-bagian produk/ spesifikasi produk;
 - c. bagaimana ukuran dan sistem perakitannya;
 - d. pengujian mutu produk.

2. Penentuan Proses Produksi

Pada proses produksi, suatu produk dibuat melalui beberapa tahapan, yang berurutan dan tetap sesuai alur produksi. Pada produksi yang berulang-ulang dapat mempergunakan tanda/ simbol kegiatan sebagai berikut.

- a.  Operasi yaitu benda kerja diubah bentuknya sehingga mendekati hasil akhir
- b.  Transportasi yakni perpindahan dari satu tempat ke lain tempat, dari satu mesin ke lain mesin,
- c.  Inspeksi yaitu pengontrolan kualitas barang/ bahan.
- d.  Penundaan yaitu bila bahan disimpan untuk sementara waktu.
- e.  Aktivitas gabungan antara kegiatan pengerjaan dan inspeksi yaitu pada waktu pengerjaan dilakukan pengawasan kualitas.

Untuk memperoleh proses produksi yang maksimal harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut.

1. Hapus kegiatan yang tidak perlu.
2. Gabungkan kegiatan yang dapat digabung.
3. Mengurutkan kegiatan dengan lebih efektif.

C. BAHAN BAKU

Penentuan Bahan

1. Bahan harus dapat diolah dengan mudah maksudnya dapat diolah dengan mempergunakan peralatan yang tersedia dan terjangkau oleh si pengusaha.
2. Kualitas bahan tetap relatif baik dan kontinyu, menyebabkan bahan baku dapat disediakan dan mudah penyimpanannya sehingga biaya transportasi dapat ditekan.
3. Bahan mudah diperoleh sehingga dapat menjamin ketersediaan pasokan.
4. Sumber bahan baku yang berjarak jauh dapat berpengaruh terhadap biaya produksi dan harga jual. Semakin dekat ke lokasi, produksi semakin baik. Bilamana keadaan memaksa dan jauh dari sumber bahan baku, hal ini dapat diantisipasi dengan cara pembelian bahan baku sekaligus dan dapat disimpan dalam penggudangan.

D. LOKASI

Sebelum memilih lokasi sebagai tempat usaha terlebih dahulu adakan penelitian lokasi dengan mempertimbangan segi-segi sebagai berikut.

1. Tinjau keterbatasan modal.
2. Sarana transportasi dan komunikasi.
3. Suplai tenaga kerja (SDM) dan sumber daya alamnya.
4. Ketersediaan air dan fasilitas sosialnya.
5. Peraturan pemerintah setempat.
6. Sikap masyarakat.
7. Keamanan.

E. PERALATAN

Dalam memilih peralatan dipengaruhi oleh faktor-faktor ekonomi dan faktor teknis. Yang dimaksud dengan faktor ekonomis berhubungan dengan biaya yang akan dikeluarkan untuk pengadaan dan penggunaan alat tersebut, sedangkan faktor teknis yaitu pertimbangan yang berhubungan dengan sifat teknis peralatan tersebut :

1. Menyusun Tata Letak Peralatan

Berdasarkan proses produksi yang telah ditentukan, peralatan yang dipakai dan cara kerja yang ditentukan, maka dapat ditentukan tata letak (lay out) peralatan. Dalam penyusunan tata letak, terdapat 7 (tujuh) prinsip dasar yang harus diperhatikan, yaitu sebagai berikut.

- a. Prinsip integrasi, artinya tata letak yang baik harus dapat mengintegrasikan seluruh faktor produksi seperti tenaga kerja, bahan, mesin dan perlengkapan lainnya sehingga dapat menghasilkan kerjasama yang harmonis.
- b. Prinsip memperpendek gerak
- c. Prinsip memperlancar arus pekerjaan, yang dapat menambah kelancaran arus bahan tanpa hambatan
- d. Prinsip penggunaan ruang yang efektif dan efisien
- e. Prinsip keselamatan dan kepuasan pekerja
- f. Prinsip keluwesan, yaitu dapat disesuaikan dengan keadaan jika diperlukan adanya perubahan-perubahan.
- g. Prinsip proses produksi berkesinambungan dan intermuatan

Tata letak peralatan yang baik adalah bila peralatan dan tempat penyimpanan disusun urutannya sesuai dengan keterkaitannya. Tata letak yang baik memungkinkan perjalanan yang harus dilalui dari bahan mentah sampai produk akan menjadi lebih singkat. Sebaliknya tata letak buruk membuat perjalanan bahan sampai menjadi barang akan lebih panjang, yang akan mengakibatkan waktu jeda tinggi sehingga hasil produksinya rendah. Ini juga berarti biaya produksi menjadi lebih tinggi.

2. Pemeliharaan Peralatan

Peralatan yang dipakai terus-menerus akan menjadi aus bahkan rusak. Akan tetapi, apabila diadakan perawatan terhadap mesin tersebut, proses ausnya atau rusaknya mesin/ barang akan menjadi lamban. Ada beberapa cara untuk memelihara/ merawat mesin, alat atau fasilitas yaitu antara lain.

- a. Pemeliharaan breakdown, ialah pemeliharaan atau perbaikan baru dilakukan setelah mesin rusak atau breakdown.
- b. Pemeliharaan terencana, ialah pemeliharaan berjadwal sesuai dengan kalender, misalnya pergantian pelumas setiap senin pagi.
- c. Pemeliharaan pencegahan, ialah pemeliharaan yang dilakukan dengan memperhitungkan usia pakai komponen atau suku cadang mesin. Misalnya fuse atau sekering harus diganti setiap pemakaian 1000 jam. Rusak atau tidak, fuse tetap diganti bila sudah dipakai selama 1000 jam sebab kalau mati pada saat mesin beroperasi, proses produksi akan terhenti total sehingga kerugian lebih besar daripada yang sudah direncanakan.

F. TENAGA KERJA

Jenis-jenis Tenaga Kerja

Setelah proses produksi ditetapkan dan mesin serta peralatan yang akan digunakan sudah dipilih, langkah selanjutnya adalah menentukan tenaga kerja yang akan turut membantu pelaksanaan usaha. Berdasarkan ketentuan yang berlaku dan pengalaman selama ini di Indonesia, Tenaga kerja dapat dikelompokkan menjadi tenaga dalam arti yang terikat dalam hubungan kerja, dan yang tidak terikat dalam hubungan kerja.

Tenaga kerja yang termasuk dalam hubungan kerja biasanya mendapat upah sebagai imbalan atau jasa yang diberikan yang selanjutnya disebut tenaga kerja upahan,

1. **Tenaga kerja upahan**, tenaga kerja yang memperoleh upah sebagai imbalan atas jasa yang diberikannya. Mereka terikat dalam suatu hubungan kerja dengan pemberi kerja (perusahaan).
2. **Tenaga kerja tetap**, adalah tenaga kerja yang secara teratur memperoleh hak-haknya seperti upah cuti, meskipun ia tidak bekerja karena sesuatu hal yang tidak melanggar ketentuan. Kedudukan mereka cukup kuat dalam hukum. Pengusaha tak dapat memutuskan hubungan kerja semauanya.
3. **Tenaga kerja tidak tetap**, adalah tenaga kerja yang tidak memiliki hak dan kewajiban tidak teratur. Umumnya mereka akan kehilangan hak-hak tertentu apabila mereka tidak bekerja, kedudukan tidak cukup kuat sehingga dapat dikeluarkan pengusaha dengan mudah.
4. **Tenaga kerja borongan**, adalah tenaga kerja yang menjalankan suatu pekerjaan tertentu atas perjanjian dengan ketentuan yang jelas mengenai waktu dan harga pekerjaan. Pada saat pekerjaan tersebut selesai, maka saat itu hubungan kerja putus.

Pertimbangan dalam menentukan tenaga kerja:

1. jenis pekerjaan atau jabatan yang akan mereka isi;
2. persyaratan yang harus dipenuhi untuk mengisi pekerjaan atau jabatan tersebut;
3. berapa jumlah tenaga yang dibutuhkan.

G. PENJADWALAN

Penjadwalan adalah bentuk informasi untuk rencana/ realisasi dari awal proses produksi sampai jadi produk yang berupa alokasi waktu. Dalam penjadwalan ini uraian kegiatan yang berhubungan dengan bahan baku mulai diproses sampai menjadi produk dijelaskan dalam skala waktu.

Misalnya:

1. Kapan bahan baku mulai diproses ?
2. Kapan perlakuan atau kegiatan dimula i?
3. Kapan diperlukan kembali bahan baku ?
4. Kapan dilakukan inspeksi bahan baku ?
5. Kapan produk harus jadi ?
6. Kapan produk dikemas ?

Salah satu teknik dalam penyusunan jadwal produksi yang banyak disukai dan sederhana adalah sistem Gant Chart. Seperti disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel Contoh Penjadwalan Proses Produksi

RENCANA PRODUKSI

Bulan Oktober 2017

PEMBUATAN 500 Set SEPEDA / OTOPET						
No	Kegiatan	Minggu				Ket
		I	II	III	IV	
1	Penyediaan Bahan	■				
2	Pemotongan bahan		■			
3	Pembuatan Spare Part		■	■		
4	Perakitan			■	■	
5	Pengecatan			■	■	
6	Pengemasan				■	

Tipe lain dalam teknik penjadwalan adalah system NETWORK, yaitu penjadwalan

digambarkan dalam bentuk diagram melalui simbol-simbol dari suatu kegiatan yang disusun berdasarkan sistem hubungan ketergantungan antara kegiatan satu dengan lainnya. Tipe ini biasanya dipakai untuk proyek proyek besar, yang banyak memerlukan kegiatan dan banyak ketergantungan dari kegiatan satu dengan kegiatan lainnya.

H. BIAYA

Biaya adalah pengeluaran yang dilakukan sekarang untuk mendapatkan manfaat pada masa yang akan datang tempat pengeluaran atau pengorbanan tersebut diduga, Serta dapat dihitung secara kuantitatif dan tidak dihindarkan.

1. Pengolongan Biaya menurut Perilaku

- a. Biaya tetap, adalah biaya yang dalam periode tertentu jumlahnya tetap, dan tidak bergantung pada tingkat produksi yang dihasilkan.

Misalnya :

- Gaji pimpinan perusahaan dan biaya pemeliharaan

- b. Biaya tidak tetap/ berubah, adalah biaya yang dalam periode tertentu jumlahnya dapat berubah, bergantung pada tingkat produksi yang dihasilkan. Dalam hal ini, yang berubah adalah biaya totalnya, sedangkan biaya persatuan adalah tetap.

Misalnya biaya bahan baku, biaya buruh borongan, dan biaya bahan pembantu.

2. Pengolongan Biaya Menurut Jenis

- a. **Biaya langsung**, adalah biaya bahan yang secara langsung dan merupakan bagian pokok dari barang tersebut. Contoh pada perusahaan otopet / sepeda scooter, antara lain biaya pembelian plat besi, pipa besi juga termasuk dalam biaya ini yakni biaya tenaga kerja yang secara langsung mengerjakan barang yang dihasilkan.

Contoh : Biaya tukang las, biaya tukang pres, dan biaya tukang cat.

- b. Biaya tidak langsung, adalah biaya yang secara tidak langsung digunakan untuk membuat barang, dan bukan merupakan bagian pokok dari barang yang bersangkutan. Contoh biaya tenaga pengawasan, operator mesin listrik, dan biaya tidak langsung pabrik, yakni biaya yang dikeluarkan untuk membantu memperlancar pelaksanaan proses produksi, seperti biaya perawatan peralatan.

- c. Biaya administrasi/ umum, adalah biaya yang dikeluarkan untuk keperluan administrasi kantor dan umum.

- d. Biaya penjualan, adalah biaya yang dikeluarkan untuk pelaksanaan kegiatan penjualan; seperti gaji pimpinan bagian penjualan, iklan, dan biaya penyusutan alat penjualan.

3. Biaya menurut Jenis Usaha

- a. Biaya pada Usaha Industri Kecil

Harga Pokok Produksi adalah biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik/ biaya tidak langsung produksi. Biaya Usaha adalah biaya penjualan (gaji, iklan, promosi) dan administrasi dan Umum (alat tulis, biaya telepon, biaya listrik)

Biaya di luar usaha : biaya bunga

- b. Biaya pada Usaha Perdagangan

Harga Pokok Pembelian adalah biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan produk
Biaya Usaha adalah biaya penjualan (gaji, iklan, promosi) dan administrasi dan Umum (alat tulis, biaya telepon, biaya listrik) Biaya di luar usaha : biaya bunga.

- c. Biaya pada Usaha Jasa

Komisi adalah biaya yang dikeluarkan untuk jasa memperlancar kegiatan usaha pelayanan. Biaya Usaha adalah biaya penjualan (gaji, iklan, dan promosi) dan administrasi dan umum (alat tulis, biaya telepon, dan biaya listrik). Biaya di luar usaha: biaya bunga

I. PENGENDALIAN

Tujuan dari pengendalian adalah agar pelaksanaan kegiatan yang terjadwal sesuai dengan yang diharapkan, maka perlu dilakukan pengendalian. Pengendalian dimaksud adalah pengendalian bahan baku, pengendalian penggunaan bahan, pengendalian persediaan bahan, pengendalian peralatan, pengendalian tenaga kerja, pengendalian biaya, dan pengendalian kualitas.

STUDI KELAYAKAN BISNIS

TUJUAN UMUM

Setelah mempelajari modul ini diharapkan peserta dapat menyusun studi kelayakan bisnis, tempat arti penting SKU ini merupakan suatu perencanaan usaha yang akan dijalankan, setelah melalui penilaian-penilaian Keiayakan Usaha (Kriteria Investasi).

TUJUAN KHUSUS

1. Memahami tentang pentingnya rencana usaha/ studi kelayakan bisnis
2. Melakukan evaluasi dan pengkajian dari berbagai aspek, sebelum usaha dilaksanakan.
3. Memahami dan menganalisis kelayakan suatu proyek (usaha) melalui pendekatan kriteria investasi

A. PENTINGNYA STUDI KELAYAKAN USAHA

Sebelum bisnis dimulai atau dikembangkan terlebih dahulu harus diadakan penelitian tentang apakah bisnis yang akan dirintis atau dikembangkan menguntungkan atau tidak.

Bila menguntungkan, apakah keuntungan itu memadai dan dapat diperoleh Secara kontinyu dalam waktu yang lama? Secara teknis mungkin saja usaha itu layak dilakukan, tetapi secara ekonomis dan sosial kurang memberikan manfaat. Untuk itu, ada dua studi atau analisis yang dapat digunakan untuk mengetahui layak tidaknya suatu bisnis dimulai atau dikembangkan, yaitu sebagai berikut.

1. Studi Keiayakan Usaha (Feasibility Study of Businesses)
2. Analisis SWOT (SWOT analysis, yaitu Kekuatan (Strenght), Kelemahan (Weaks), Peluang (Opportunity), dan Ancaman (Traith)

studi kelayakan usaha/ bisnis (businesses feasibility study) atau disebut juga analisis proyek bisnis ialah suatu penelitian tentang layak tidaknya suatu bisnis dilaksanakan dengan menguntungkan secara kontinyu. Studi ini pada dasarnya membahas berbagai konsep dasar yang berkaitan dengan keputusan dan proses pemilihan proyek bisnis agar mampu memberikan manfaat ekonomis dan sosial sepanjang waktu. Dalam studi ini, pertimbangan-pertimbangan ekonomis dan teknis sangat penting karena akan dijadikan dasar implementasi kegiatan usaha.

Hasil studi kelayakan bisnis pada prinsipnya bisa digunakan antara lain.

1. Untuk merintis usaha baru, misalnya untuk membuka toko, membangun pabrik, mendirikan perusahaan jasa, dan membuka usaha dagang.
2. Untuk mengembangkan usaha yang sudah ada, misalnya untukmenambah kapasitas pabrik untuk memperluas skala usaha, untuk memperluas cakupan usaha, dan sebagainya.
3. Untuk memilih jenis usaha atau investasi/ proyek yang paling menguntungkan, misalnya pilihan usaha dagang, pilihan usaha barang atau jasa, pabrikasi atau asemblasi, proyek A atau proyek B, dan lain sebagainya.

Adapun pihak yang memerlukan dan berkepentingan dengan studi kelayakan usaha di antaranya sebagai berikut.

1. Pihak Wirausaha (Pemilik Perusahaan)

Memulai bisnis atau mengembangkan bisnis yang sudah ada sudah barang tentu memerlukan pengorbanan yang cukup besar dan selalu dihadapkan ketidakpastian. Dalam kewirausahaan, studi kelayakan bisnis sangat penting dilakukan supaya kegiatan bisnisnya tidak mengalami kegagalan dan memberi keuntungan sepanjang waktu.

Demikian juga bagi penyandang dana yang memerlukan persyaratan tertentu seperti bankir, investor, dan pemerintah. Studi kelayakan berfungsi sebagai laporan, pedoman, dan sebagai bahan pertimbangan untuk merintis usaha, untuk mengembangkan usaha atau untuk melakukan investasi baru sehingga bisnis yang akan dilakukan menyakinkan baik Wirausaha itu sendiri maupun bagi semua pihak yang berkepentingan.

2. Pihak Investor dan Penyandang Dana

Bagi investor dan penyandang dana, studi kelayakan usaha penting untuk memilih jenis investasi yang paling menguntungkan dan sebagai jaminan atas modal yang ditanamkan atau dipinjamkannya. Apakah investasi yang dilakukannya memberikan jaminan pengembalian investasi (return on investent) yang memadai atau tidak. Oleh investor, studi kelayakan sering digunakan sebagai bahan pertimbangan layak tidaknya investasi dilakukan.

3. Pihak Masyarakat dan Pemerintah

Bagi masyarakat studi kelayakan sangat diperlukan terutama sebagai bahan kajian apakah usaha yang didirikan atau dikembangkan bermanfaat bagi masyarakat sekitarnya atau sebaliknya malah merugikan selama-lamanya. Bagaimana dampak lingkungannya, apakah positif atau negative? Demikian juga bagi pemerintah sangat penting untuk mempertimbangkan izin usaha atau penyediaan fasilitas lainnya.

B. PROSES DAN TAHAPAN RENCANA BISNIS/ STUDI KELAYAKAN

Berdasarkan tahapannya, rencana/ studi kelayakan usaha dapat dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut.

1. Tahap Penemuan Ide atau Perumusan Gagasan

Tahap penemuan ide ialah tahap tempat Wirausaha memiliki ide untuk merintis usaha barunya. Ide tersebut kemudian dirumuskan dan diidentifikasi, misalnya kemungkinan-kemungkinan bisnis apa saja yang paling memberikan peluang untuk dilakukan dan menguntungkan dalam jangka waktu yang panjang, Banyak kemungkinannya, misalnya bisnis industri, perdagangan, usaha jasa, atau jenis usaha lainnya yang dianggap paling layak.

2. Tahap Memformulasikan Tujuan

Tahap ini adalah tahap perumusan visi dan misi bisnis. Apa visi dan misi bisnis yang hendak diemban Setelah jenis bisnis tersebut diidentifikasi? Apakah misinya untuk menciptakan barang dan jasa yang sangat diperlukan masyarakat sepanjang waktu atautkah untuk menciptakan keuntungan yang langgeng? Apakah visi dan misi bisnis yang akan dikembangkan tersebut benar-benar menjadi kenyataan atau tidak. Semuanya dirumuskan dalam bentuk tujuan.

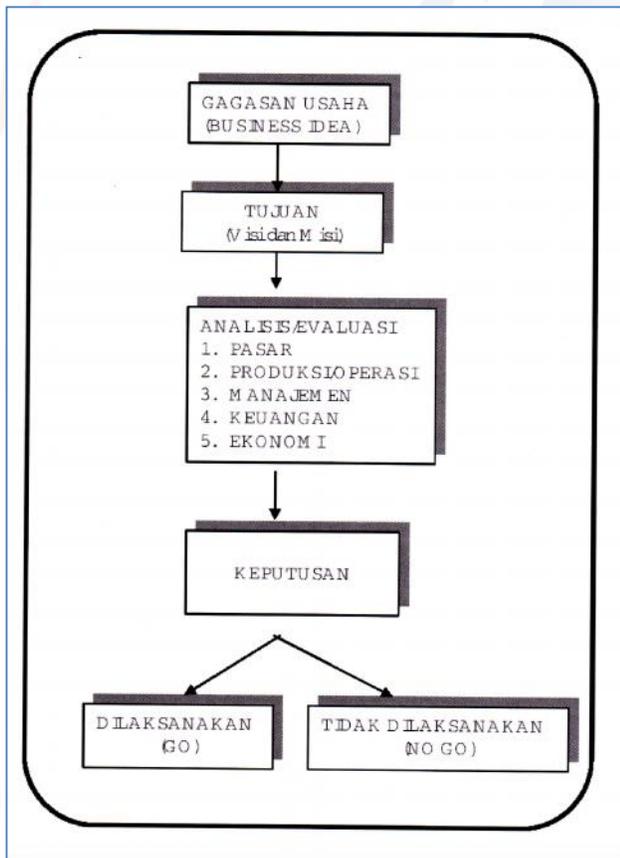
3. Tahapan Analisis ,

Tahap penelitian, yaitu proses sistematis yang dilakukan untuk membuat suatu keputusan apakah bisnis tersebut layak dilaksanakan atau tidak. Tahapan ini dilakukan sebagaimana prosedur proses penelitian ilmiah lainnya, yaitu dimulai dengan mengumpulkan data, mengolah, menganalisis, dan menarik kesimpulan. Kesimpulan dalam studi kelayakan usaha hanya dua, yaitu dilaksanakan (go) atau tidak dilaksanakan (no go). Adapun aspek- aspek yang harus diamati dan dicermati dalam tahap analisis tersebut meliputi :

a. **Aspek Pasar**, yaitu mencakup produk yang akan dipasarkan, peluang pasar, permintaan dan penawaran, harga, segmentasi pasar, pasar sasaran, ukuran pasar, perkembangan pasar, struktur pasar, dan strategi pesaing.

b. **Aspek Teknik Produksi Operasi**, meliputi lokasi, gedung bangunan, mesin dan peralatan, bahan baku dan bahan penolong, tenaga kerja, metode produksi, lokasi dan lay out pabrik, atau tempat usaha.

c. **Aspek Manajemen Pengelolaan**, meliputi organisasi, aspek pengelolaan, aspek tenaga kerja, aspek kepemilikan, aspek yuridis, aspek lingkungan, dan sebagainya. Aspek yuridis dan lingkungan perlu menjadi bahan analisis sebab perusahaan harus mendapat pengakuan dari berbagai pihak dan harus ramah lingkungan.



d. **Aspek Finansial Keuangan**, meliputi sumber dana, penggunaan dana, proyeksi biaya, proyeksi pendapatan, proyeksi keuntungan, dan proyeksi aliran kas (cash How).

4. Tahap Keputusan

Setelah dievaluasi, dipelajari, dianalisis, dan hasilnya meyakinkan, maka langkah berikutnya adalah tahapan mengambil keputusan apakah bisnis layak dilaksanakan atau tidak. Karena menyangkut keperluan investasi yang mengandung risiko, keputusan bisnis biasanya berdasarkan beberapa kriteria investasi, seperti Pay Back Period PBP (PBP), Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), dan sebagainya yang akan diuraikan dalam bab ini. Secara ringkas, proses Studi kelayakan di atas dapat digambarkan seperti pada halaman berikut ini.

C. ANALISIS KELAYAKAN BISNIS

Di atas telah dikemukakan bahwa untuk mengetahui layak tidaknya suatu bisnis yang akan dilakukan harus dianalisis berbagai aspeknya. Bagaimanakah untuk mengetahui aspek-aspek tersebut dinyatakan layak atau tidak? Di bawah ini adalah kriteria yang dapat dijadikan aspek penilaian yaitu sebagai berikut.

1. Analisis Aspek Pemasaran

Untuk menganalisis aspek pemasaran, seorang Wirausaha terlebih dahulu harus melakukan penelitian pemasaran dengan menggunakan sistem informasi pemasaran yang memadai, apakah berdasarkan analisis dan prediksi, bisnis yang akan dirintis atau dikembangkan memiliki peluang pasar yang memadai atau tidak. Dalam analisis pasar, biasanya ada beberapa komponen yang harus dianalisis dan dicermati di antaranya berikut ini.

- a. **Kebutuhan dan Keinginan Konsumen.** Barang dan jasa apa yang banyak dibutuhkan dan diinginkan konsumen? Berapa banyak yang mereka butuhkan? Bagaimana daya beli mereka? Jika Kebutuhan dan keinginan mereka teridentifikasi dan kemungkinan terpenuhi berarti peluang pasar bisnis kita terbuka dan layak bila dilihat dari kebutuhan/keinginan konsumen.
- b. **Segmentasi Pasar.** Pelanggan dikelompokkan dan diidentifikasi misalnya berdasarkan geografi, demografi, dan sosial budaya dan demografis. Jika segmentasi pasar teridentifikasi, pasar sasaran akan dapat terwujud dan tercapai.
- c. **Target.** Target pasar menyangkut banyaknya konsumen yang dapat diraih. Berapa target yang ingin dicapai? Apakah konsumen loyal terhadap bisnis kita? Sangat bergantung pada nilai produk dan jasa yang dipasarkan apakah memberi kepuasan atau tidak. Jika loyal, potensi pasar tinggi.
- d. **Nilai Tambah.** Wirausaha harus mengetahui nilai tambah produk dan jasa pada setiap rantai pemasaran mulai dari pemasok, agen, sampai pada konsumen akhir. Nilai tambah barang dan jasa biasanya diukur dengan harga. Misalnya berapa harga dari pabrik (supplier), berapa harga setelah di agen, dan berapa harga setelah ke konsumen. Dengan mengetahui nilai tambah setiap rantai pemasaran, maka nilai tambah bisnis akan segera diketahui tinggi atau rendah, dan dari situlah bisnis akan memberi keuntungan yang tinggi.
- e. **Masa Hidup Produk.** Harus dianalisis apakah masa hidup produk dan jasa bertahan lama atau tidak. Apakah ukuran lama masa produk lebih dari waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan laba sampai modal kembali atau tidak? Jika masa produk lebih lama berarti potensi pasar tinggi, harus dianalisis juga apakah produk industri baru atau industri lama yang sudah mapan atau produk industri yang sedang menurun. Jika produk industri baru yang sedang tumbuh, potensi pasar tinggi.
- f. **Struktur Pasar.** Harus dianalisis apakah barang dan jasa yang akan dipasarkan termasuk pasar persaingan tidak sempurna seperti pasar monopoli, dan monopolistic competition ataukah termasuk pasar persaingan sempurna, Jika barang dan jasa termasuk jenis pasar persaingan tidak sempurna (monopoli, oligopoli, atau monopolistic competition) berarti potensi pasar tinggi, sedangkan bentuk lainnya kurang potensial.
- g. **Persaingan dan Strategi Pesaing.** Harus dianalisis apakah tingkat persaingan tinggi atau rendah. Jika tinggi bahkan ketat, berarti peluang pasar rendah. Wirausaha harus membandingkan keunggulan pesaing, misalnya apakah dilihat dari strategi produk, Strategi harga, Strategi jaringan distribusi, dan Strategi promosinya lebih unggul?

Bagaimana tingkat teknologinya? Jika pesaing lebih unggul berarti bisnis yang akan dirintis atau dikembangkan lemah dalam persaingan. Untuk memenangkan persaingan tentu saja bisnis tersebut harus lebih unggul ketimbang pesaing. Ukuran Pasar. Ukuran pasar dapat dianalisis dari volume penjualan. Jika volume penjualan tinggi berarti pasar potensial. Misalnya, untuk volume penjualan usaha skala kecil sebesar Rp 5 miliar per tahun atau sebesar Rp10 Juta per hari, berarti ukuran pasar cukup besar.

- i. **Pertumbuhan Pasar.** Pertumbuhan pasar dapat dianalisis dari pertumbuhan volume penjualan. Jika penjualan pasar tinggi (misalnya lebih dari 20 persen), berarti potensi pasar tinggi.
- j. **Laba Kotor.** Apakah perkiraan margin laba kotor tinggi atau rendah? Jika profit margin kotor lebih dari 20 persen berarti pasar potensial.
- k. **Pangsa Pasar.** Pangsa pasar bisa dianalisis dari selisih antara jumlah barang dan jasa yang diminta dengan jumlah barang dan jasa yang ditawarkan. Jika pangsa pasar menurut proyeksi meningkat bahkan Setelah lima tahun mencapai 40 persen, berarti bisnis yang akan dilakukan atau dikembangkan memiliki pangsa pasar yang tinggi. Bila pemasaran global layak, analisis berikutnya adalah aspek produksi atau operasi.

2. Analisis Aspek Produksi/ Operasi

Beberapa unsur dari aspek produksi/ operasi yang harus dianalisis, di antaranya sebagai berikut.

- a. **Lokasi Operasi.** Untuk bisnis hendaknya dipilih lokasi yang paling strategis dan paling efisien baik bagi perusahaan itu sendiri maupun bagi pelanggannya. Misalnya, dekat ke pemasok, dekat ke konsumen, dekat ke alat transpor atau di antara ketiganya. Disamping itu lokasi bisnis harus menarik agar konsumen total loyal.
- b. **Volume Operasi.** Volume operasi harus relevan dengan potensi pasar dan prediksi permintaan sehingga tidak terjadi kelebihan dan kekurangan kapasitas. Volume operasi yang berlebihan akan menimbulkan permasalahan baru dalam penyimpanan/penggudangan yang pada akhirnya memengaruhi harga pokok penjualan.
- c. **Mesin dan Peralatan.** Mesin dan peralatan harus sesuai dengan perkembangan teknologi masa kini dan masa yang akan datang, Serta harus disesuaikan dengan luas produksi supaya tidak terjadi kelebihan kapasitas.
- d. **Bahan Baku dan Bahan Penolong.** Bahan baku dan bahan penolong serta sumber daya yang diperlukan harus cukup tersedia. Persediaan tersebut harus sesuai dengan kebutuhan sehingga persediaan tersebut efisien.
- e. **Tenaga Kerja.** Berapa jumlah tenaga kerja yang diperlukan dan bagaimana kualifikasinya. Jumlah dan kualifikasi Karyawan harus disesuaikan dengan keperluan jam kerja dan kualifikasi pekerjaan untuk menyelesaikan pekerjaan itu, supaya lebih tepat, lebih cepat, dan lebih hemat.
- f. **Lay out.** Adalah tata ruang atau tata letak berbagai fasilitas operasi. Lay out harus tepat dan prosesnya praktis sehingga efisien. Bila aspek pemasaran dan operasi layak, analisis aspek manajemennya.

3. Analisis Aspek Manajemen

Dalam menganalisis aspek-aspek manajemen ada beberapa unsur yang harus dianalisis.

- a. Kepemilikan. Apakah unit bisnis yang akan didirikan milik pribadi (perseorangan) atau milik bersama (persekutuan Seperti CV, PT, dan bentuk badan usaha lainnya). Apa saja keuntungan dan kerugian dari unit bisnis yang kita pilih tersebut? Hendaknya dipilih yang tidak berisiko terlalu tinggi dan menguntungkan.
- b. Organisasi. Macam organisasi apa yang diperlukan? Apakah organisasi lini, organisasi staf, lini dan staf, atau bentuk lainnya. Tentukan jenis yang paling tepat dan efisien.
- c. Tim Manajemen. Apakah bisnis akan dikelola sendiri atau melibatkan orang lain Secara professional bergantung pada skala usaha dan kemampuan yang dimiliki Wirausaha. Bila bisnisnya besar, buat team manajemen yang solid.
- d. Karyawan. Karyawan harus disesuaikan dengan jumlah, kualifikasi dan kualitas yang diperlukan. Bila dari analisis ketiga aspek di atas tidak menimbulkan permasalahan, analisis bisnis dapat diteruskan (go) kepada analisis aspek keuangan, Setelah aspek pemasaran, operasi, dan manajemen layak, maka analisis berikutnya adalah aspek keuangan.

4. Analisis Aspek Keuangan

Analisis aspek keuangan meliputi komponen-komponen sebagai berikut.

- a. **Kebutuhan Dana**, yaitu Kebutuhan dana untuk operasional perusahaan, misalnya berapa besarnya dana untuk aktiva tetap, untuk modal kerja dan pembiayaan awal.
- b. **Sumber Dana**. Seperti telah dijelaskan di atas ada beberapa sumber dana yang layak digali, yaitu sumber dana internal (misalnya modal yang disetor, laba yang ditahan, penyusutan) dan modal eksternal (misalnya saham-saham, obligasi dan pinjaman).
- c. **Proyeksi Neraca**. Sangat penting untuk mengetahui posisi harta kekayaan serta untuk mengetahui kondisi keuangan lainnya. Misalnya, posisi aktiva tetap, pasiva lancar, kewajiban jangka panjang dan kekayaan bersih.
- d. **Proyeksi Rugi & Laba**. Proyeksi rugi dan laba dari tahun ke tahun menggambarkan perkiraan laba atau rugi di masa yang akan datang. Komponen rugi dan laba meliputi proyeksi penjualan, proyeksi biaya, dan proyeksi rugi/ laba bersih.
- e. **Proyeksi Aliran Kas (Cash Flow)**. Dari aliran kas dapat dilihat kemampuan perusahaan untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban keuangannya. Ada tiga jenis aliran kas, yaitu sebagai berikut.
 - 1) Aliran kas masuk (cash in How), merupakan penerimaan penerimaan yang berupa hasil penjualan atau pendapatan.
 - 2) Aliran kas keluar (cash out flow), merupakan biaya-biaya termasuk pembayaran bunga dan pajak.
 - 3) Aliran kas bersih (net cash in-How), merupakan selisih dari aliran kas masuk dan aliran kas keluar ditambah penyusutan dengan diperhitungkan bunga Setelah pajak

Rumusnya :

$$\text{Aliran Kas masuk bersih} = \frac{\text{Laba pajak} + \text{penyusutan} (1 - \text{tarif pajak})}{\text{Bunga}}$$

f. Perhitungan Kreteria Investasi

Dari perhitungan arus kas maka dibuat suatu kelayakan usaha yang didasarkan pada aspek keuangan. Tolok ukur dari kelayakan tersebut ditentukan oleh perhitungan-perhitungan sebagai berikut.

- 1) Payback.
- 2) Net present va/ue.
- 3) Internal rate of return.
- 4) Benefit cost ratio.

D. PENYUSUNAN STUDI KELAYAKAN BISNIS

Setelah menganalisis berbagai aspek bisnis dengan secermat mungkin dan secara ekonomis dinyatakan layak, langkah selanjutnya menyusun laporan studi kelayakan.

Sistematika laporan studi kelayakan pada umumnya berisikan sebagai berikut.

RINGKASAN PROYEK

BAB I PENDAHULUAN

- 1.1 Dasar Gagasan Membuka bisnis Baru/ Pengembangan Bisnis
- 1.2 Nama dan Alamat Perusahaan
- 1.3 Bidang Usaha
- 1.4 Bentuk Perusahaan
- 1.5 Gambaran Perkembangan Perusahaan (untuk perusahaan yang sudah ada)

BAB II PROFIL PERUSAHAAN DEWASA INI

(untuk perusahaan yang sudah ada)

- 2.1 Pengalaman Perusahaan
- 2.2 Pengalaman Tenaga Ahli

BAB III PROYEK YANG DIUSULKAN(untuk proyek blsnls baru)

- 3.1 Proyek yang Diusulkan
 - 3.1.1 Sifat Investasi (baru/perluasan)
 - 3.1.2 Jenis Produk (produk utama dan sampmngan)
- 3.2 Aspek Pemasaran
 - 3.2.1 Peluang Pasar
 - 3.2.2 Daerah Pemasaran (*Market Segmenting*)
 - 3.2.3 Pasar Sasaran
 - 3.2.4 Volume dan Harga Penjualan
 - 3.2.5 Masa Hidup Produk
 - 3.2.6 Struktur Pasar
 - 3.2.7 Persaingan dan Strategi Bersaing
 - 3.2.8 Ukuran Pasar dan Pertumbuhannya
 - 3.2.9 Pangsa Pasar
 - 3.2.10 Gross ProHt Margin

3.3 Aspek Teknis

- 3.3.1 Sifat Proyek
- 3.3.2 Jenis dan Jumlah Produksi
- 3.3.3 Lokasi
- 3.3.4 Bangunan
- 3.3.5 Mesin dan Peralatan
- 3.3.6 *Lay Out Proses*
- 3.3.7 Proses Produksi
- 3.3.8 Bahan Baku dan Bahan Penolong
- 3.3.9 Tenaga Kerja

3.4 Aspek Keuangan

- 3.4.1 Kebutuhan Dana
- 3.4.2 Sumber Dana
- 3.4.3 Prediksi Pendapatan
- 3.4.4 Prediksi Biaya
- 3.4.5 Prediksi Rugi Laba
- 3.4.6 Kriteria Investasi

BAB IV KESIMPULAN

LAMPIRAN

BISNIS PLAN

.....

BISNIS :

.....

**D
I
A
J
U
K
A
N**

**K
E**

LEMBAGA KEUANGAN

RINGKASAN PROYEK

A. Pendahuluan

1. Latar Belakang

2. Ruang Lingkup: Masyarakat Provinsi

B. Organisasi / Manajemen

1. Nama Perusahaan.....
2. Nama Pemilik/Pimpinan Perusahaan :
 - a.
 - b.
 - c.
3. Bidang Usaha :
4. Jumlah Karyawan/Tenaga Kerja Orang

C. Pemasaran

1. Produk yang Dipasarkan :
2. Sasaran Konsumen/Pembeli :
3. Wilayah Pemasaran :
4. Rencana Penjualan Tahunan Unit

D. Teknik / Produksi / Operasi Usaha

1. Kapasitas Produksi Unit
2. Ketersediaan Bahan Baku :
3. Fasilitas dan Sarana Produksi :
4. Masa Implementasi : Garansi Bulan.

E. Keuangan

1. Total Pembiayaan Proyek : Rp.
2. Modal Sendiri : Rp.
3. Pinjaman yang Diajukan : Rp.
4. Jangka Waktu pengembalian : tahun
5. Penjualan Per tahun : Rp.
6. Keuntungan Per Tahun : Rp.
7. Return On Investment (ROI) : Rp.
8. Break Even Point (BEP) : Rp.

1. Latar Belakang

1.1 Dasar Gagasan Usaha

1.2 Ruang Lingkup

Dalam usulan proposal ini berisikan empat aspek penting yaitu:

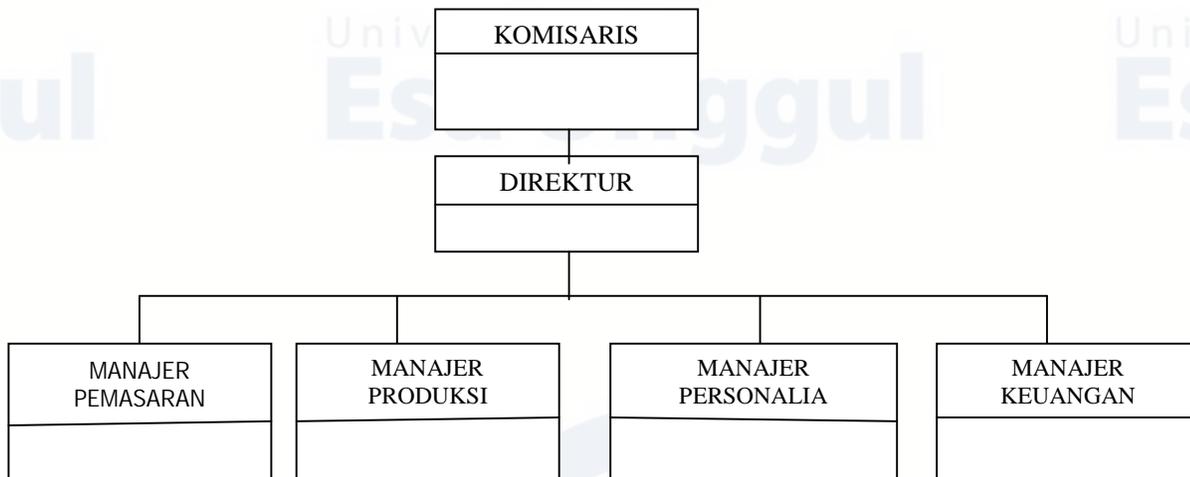
- (1) Aspek Organisasi dan Manajemen, yang berkaitan dengan nama perusahaan, bidang usaha, nama pemilik, jumlah karyawan dan organisasi.
- (2) Aspek Pemasaran, yang berkaitan dengan perkembangan pasar saat ini, prospek pasar dan pemasarannya, sasaran wilayah yang dituju dan rencana penjualan & market share yang di raih.
- (3) Aspek Produksi berkaitan dengan proses produksi serta biaya-biaya produksi yang timbul
- (4) Aspek Keuangan, berkaitan dengan masalah kebutuhan dana untuk investasi dan modal kerja, penggunaan dana, kalkulasi biaya, proyeksi pendapatan, dan jadwal pengembalian pinjaman.

2. Bidang Organisasi dan Manajemen

2.1 Umum

- Nama Perusahaan :
- Nama Pemilik/ Pimpinan :
- Alamat Kantor dan Tempat Usaha :
- Bentuk Badan Hukum :
- Tahun Berdiri :

Bagan / Struktur Organisasi



2.2 Pemegang Saham

No.	Nama Pemegang (lembar)	Banyaknya (Ribuan Rp)	Nilai Saham
1.			
2.			Rp.
3.			Rp.
4.		Rp.
Jumlah	Rp.

2.3 Perizinan

Jenis Perizinan	Biaya (Rp)
1. Izin Prinsip (dari Instansi Teknik)
2. SITU (Surat Izin Teampat Usaha)
3. SIUP (Surat Izin Usaha Perdagangan)
4 TDP (Tanda Daftar Perusahaan)
5. NPWP (Nomor Pokok Pajak)
6. Akte Pendirian

2.4 Kegiatan Praoperasional dan Jadwal Pelaksanaan

Jenis Kegiatan Praoperasional	Jadwal Pelaksanaan												Biaya Operasi	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Survei Pasar														
2. Menyusun Rencana Usaha														
3. Perizinan														
4. Survei Tempat														
5. Survei Peralatan														
6. Instalasi Air, Listrik, Telepon														
7. Mencari Tenaga Kerja														
8. Uji Coba Produksi														
9. Operasional														

2.5 Investasi Kantor

Inventaris	Merek	Jml	Harga (Rp)	Total
1. Mesin Tik				
2. Komputer				
3.				
4.				

3. Aspek Pemasaran

3.1 Gambaran Umum

3.1.1 Jenis Produk yang dipasarkan :

3.1.2 Cakupan Pemasaran Meliputi :

(Misal : Kecamatan, Kabupaten, Propinsi, Nasional)

3.2 Permintaan

3.2.1 Jumlah Permintaan Terhadap Produk

3.2.1.1 Sasaran Pembeli/ Konsumen :

3.2.1.2 Jumlah Konsumen :

3.2.1.3 Jumlah Kebutuhan :

3.2.1.4 Total Kebutuhan Pertahun :

B. Proyeksi Permintaan Selama 5 Tahun Mendatang

Tahun	Proyeksi Permintaan (dalam unit)
2017	
2018	
2019	
2020	
2021	

3.3 Penawaran / Pesaing

Nama Pesaing	Kapasitas Produksi/ Tahun
1.	
2.	
3.	
Total Penawaran	

3.4 Rencana Penjualan / Pangsa Pasar

Tahun (1)	Permintaan (2)	Penawaran (3)	Peluang Pasar (4) (2)-(3)	Rencana Penjualan (5)	Pangsa Pasar (6) $5/4 \times 100\%$
2017					
2018					
2019					
2020					
2021					

3.5 Strategi Pemasaran Pesaing

Uraikan strategi pemasaran yang dilakukan pesaing, misalnya meliputi :

1. Produk (mutu, ukuran, kemasan, tipe).
2. Harga (syarat pembayaran, potongan, harga satuan)
3. Jalur Pemasaran (langsung/ tidak langsung)

3.6 Strategi Pemasaran Perusahaan

Uraikan strategi pemasaran yang dilakukan, misalnya berikut ini

1. Produk (mutu, ukuran, kemasan, tipe)
2. Harga (syarat pembayaran, potongan, harga satuan)
3. Jalur penjualan
4. Promosi

4. Aspek Produksi

4.1 Produk

4.1.1 Uraikan Ciri-ciri Produk :

4.1.2 Kegunaan Usaha Produk :

4.2 Proses Produksi

Skema/ Bagan Alur Proses Produksi :

INPUT → PROSES → OUTPUT → PENGEMPAKAN dst.

4.3 Kapasitas produksi

Tahun	Rencana Produk (dalam unit)
2017	
2018	
2019	
2020	
2021	

4.4 Tanah/ Bangunan

4.1.1 Beli (..... m²) Rp

4.1.2 Sewa (.....Thn) Rp

4.5 Utilitas/ Sarana

Nama	Biaya Utilitas
1.Pemasangan Instalasi Listrik	
2.Pemasangan Instalasi Air/PAM	
3. Pemasangan Instalasi Telepon	
4. Lain-lain	

4.6 Peralatan/ Mesin/ Kendaraan

Beli/ Sewa	Nama	Merek	Jumlah	Harga
1. Beli				
2. Sewa/Th				
3. Hibah				

4.7 Biaya Umum Pabrik

Jumlah Biaya Umum Pabrik	Jumlah (Rp)
1.Pemeliharaan Mesin dan Peralatan	
2. Suku Cadang, bahan bakar, oli, dll	
3. Listrik, Air, dll	
4. Pemeliharaan Bangunan	

4.8 Limbah

1. Kualitas Limbah dan Cara Penanggulangannya
2. Biaya Pengendalian limbah per tahun
3. Prosedur IPAL

BIAYA PROYEK (dalam Rp)			
KETERANGAN	MODAL SENDIRI	KREDIT	JUMLAH
Chapter 2 INVESTASI 1. Tanah 2. Bangunan/ Toko 3. Mesin dan Peralatan 4. Investaris Kantor 5. Kendaraan 6. Lain-lain Total Harga Tetap			
B. INVESTASI PRA-OPERASIONAL			
1. Rencana Usaha 2. Perizinan 3. Pelatihan 4. Uji coba produksi 5. Lain-lain Total Pra-Operasi			
C. TOTAL INVESTASI (A + B)			
D. MODAL KERJA BIAYA POKOK PRODUKSI 1. Bahan Baku 2. Upah Tenaga Kerja 3. Biaya Umum Pabrik Total Biaya Produksi BIAYA USAHA 1. Gaji Pimpinan 2. Gaji Karyawan 3. Biaya Pemasaran 4. Alat Tulis Kantor 5. Biaya Sewa 6. Lain-lain Total Biaya Usaha TOTAL BIAYA OPERASI/ TAHUN			
MODAL KERJA (x Rp)			
TOTAL BIAYA PROYEK(C+D)			100%
PERSENTASE	30%	70%	

PROYEKSI NERACA						
(dalam Rp)	Tahun 0	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
<p>I. HARTA</p> <p>A. Harta Lancar</p> <p>1. Kas</p> <p>2. Piutang</p> <p>3. Persediaan</p> <p>Total harta lancar</p> <p>Chapter 3 B. Harta Tetap</p> <p>1. Tanah</p> <p>2. Bangunan</p> <p>3. Mesin dan Peralatan</p> <p>4. Investasi</p> <p>5. Kendaraan</p> <p>6. Lain-lain</p> <p>Total Harta Tetap</p> <p>Akumulasi -mortisasi</p> <p>Nilai Buku Harta Tetap</p> <p>Chapter 4 C. Investasi Pra-operasi</p> <p>Akumulasi Amortisasi</p> <p>Nilai Buku Harta takberwujud</p> <p>Total Harta (A+B+C)</p>						
<p>II. UTANG DAN MODAL</p> <p>A. Utang Lancar</p> <p>1. Utang Dagang</p> <p>2. Kredit Modal Kerja</p> <p>Total Utang Lancar</p> <p>B. Utang Jk Panjang</p> <p>Kredit Investasi</p> <p>Total Utang Jk Panjang</p> <p>C. Modal</p> <p>1. Modal Sendiri</p> <p>2. Laba Periode Lalu</p> <p>3. Laba</p> <p>Total Modal</p> <p>TOTAL UTANG DAN MODAL (A+B+C)</p>						
<p>ROI = $\frac{\text{Laba}}{\text{Total Harta}} \times 100\%$</p>						

PROYEKSI LABA RUGI (dalam Rp)					
KETERANGAN	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Chapter 5 PENJUALAN Chapter 6 BIAYA POKOK PRODUKSI 1. Bahan Baku 2. Upah Tenaga Kerja 3. Biaya Umum Pabrik Total Biaya Pokok Produksi Chapter 7 LABA KOTOR (A-B) D. BIAYA USAHA 1. Gaji Pimpinan 2. Gaji Karyawan 3. Biaya Pemasaran 4. Perlengkapan Kantor 5. Biaya Sewa 6. Lain-lain Total Biaya Usaha 7. Penyusutan 8. Amortasi E. TOTAL BIAYA USAHA F. LABA USAHA (C-E) G. BUNGA H. LABA SEBELUM PAJAK (F-G) I. PAJAK J. LABA (H-I) K. BEP (E/C)x 100%					

PENYUSUTAN	NILAI (Rp)	UMUR (Th)	PENYUSUTAN/Th
1. Bangunan 2. Mesin dan Peralatan 3. Inventaris Kantor 4. Kendaraan 5. Lain-lain Jumlah			

AMORTISASI	NILAI (Rp)	UMUR (Th)	PENYUSUTAN/Th
Investasi Pra-Operasi			

PROYEKSI ARUS KAS
(dalam Rp)

KETERANGAN	Tahun 0	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
TOTAL PENJUALAN						
A. ARUS KAS MASUK						
1. Penjualan Tunai						
2. Penerimaan Tunai						
3. Modal Sendiri						
4. Kredit Investasi						
5. Kredit Modal Kerja						
6. Saldo Kas Awal						
Total Kas Masuk						
B. ARUS KAS KELUAR						
1. Investasi						
2. Biaya Pokok Produksi						
3. Biaya Ush. Seb. Peny.						
4. Bunga						
5. Pajak						
Total Kas Keluar						
C. KAS NETO (A-B)						
D. KEWAJIBAN BANK						
1. Angsuran Kredit Investasi						
2. Angsuran Modal Kerja						
Total Kewajiban Bank						
E. SALDO KAS AKHIR (C-D)						

Keterangan :

A1 = Penjualan Tunai =x jumlah penjualan

A2 = Penjualan Kredit =x jumlah penjualan

KETERANGAN	Tahun 0	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
A. Kas Masuk 1. Penjualan Tunai 2. Penjualan Piutang Total Kas Masuk						
B. Total Kas Keluar						
C. Kas Neto (A-B)						
D. Faktor Diskon F1=T1						
E. Nilai Sekarang (Cx D)						
F. Faktor Diskon F2=T2						
G. Nilai Sekarang (Cx F)						
I. IRR						

Rumus untuk menghitung Diskon Factor (DF) :

$$\text{Diskon Factor T1 s.d T5} = \frac{1}{(1+i)^1} + \frac{1}{(1+i)^2} + \frac{1}{(1+i)^3} + \frac{1}{(1+i)^4} + \frac{1}{(1+i)^5}$$

1 **Tabel 1**2 **Asumsi yg diperhitungkan**

No	Tahun	0	1	2	3	4	5
4	Pengaruh Inflasi pertahun		10%	10%	10%	10%	10%
5	Indek inflasi	1,00	1,10	1,21	1,33	1,46	1,61
6	Nilai sisa Kendaraan	-	-	-	-	-	20.000
7	Nilai sisa Mesin	-	-	-	-	-	40.000
8	Nilai beli brg mdl baru					146.410	
9	Biaya Operasi/Variabel	19.000	20.900	22.990	25.289	27.818	30.600
10	Bahan baku	10.000	11.000	12.100	13.310	14.641	16.105
11	Tenaga kerja langsung	5.000	5.500	6.050	6.655	7.321	8.053
12	Listrik/Air/Telp	3.000	3.300	3.630	3.993	4.392	4.832
13	Transportasi pemasaran	1.000	1.100	1.210	1.331	1.464	1.611
14	Biaya umum/Tetap		161.133	150.877	128.201	123.516	124.687
15	Administrasi & umum	3.000	3.300	3.630	3.993	4.392	4.832
16	Gaji	2.500	2.750	3.025	3.328	3.660	4.026
17	Biaya gedung kantor	1.500	1.650	1.815	1.997	2.196	2.416
18	Biaya Peralatan kantor	1.000	1.100	1.210	1.331	1.464	1.611
19	Total biaya umum	8.000	8.800	9.680	10.648	11.713	12.884
20	Bunga		56.000	44.864	21.220	-	-
21	Penyusutan		96.333	96.333	96.333	111.803	111.803
22							
23	Pajak pertahun		30%	30%	30%	30%	30%
24	Data-data penjualan						
25	% Kenaikan penjualan pertahun			10%	10%	10%	10%
26	Penjualan/ Unit (Satuan)		500	550	605	666	732
27	Harga/(unit,satuan)Rp.		650	715	787	865	952
28	Biaya variabel per unit		42	42	42	42	42
29	Investasi Barang Modal	700.000	Tarif beban penyusutan dari dirjen pajak				
30	Gedung	300.000	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
31	Kendaraan	100.000	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
32	Mesin	200.000	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
33	Peralatan	100.000	33,3%	33,3%	33,3%	33,3%	33,3%
34	Biaya Penyusutan	Umur (Th)	96.333	96.333	96.333	111.803	111.803
35	Gedung	20	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
36	Kendaraan	5	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
37	Mesin	5	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000
38	Peralatan	3	33.333	33.333	33.333	48.803	48.803
39	Skedul Pemb. Pinj & Bunga						
40	Saldo awal pinjaman (1)	80%	560.000	448.640	212.198	-	-
41	Arus Kas (2)		167.360	281.306	336.827	408.900	490.769
42	Bunga pinjaman x (1) = (3)	10,0%	56.000	44.864	21.220	-	0
43	Pemb.pk pinjaman (2) - (3) = (4)		111.360	236.442	212.198	-	0
44	S/o akhir pinjaman (1) - (4) = (5)		448.640	212.198	-	0	0

BAB 13

PEMBENTUKAN DAN PERKUATAN WIRAUSAHA

TUJUAN UMUM

Setelah mempelajari bab ini diharapkan pembaca dapat mengetahui pola pembentukan dan Perkuatan Wirausaha, Serta bagaimana membentuk menjadi wirausaha. Pembentukan yang efektif merupakan unsur yang terpenting dalam peningkatan kinerja wirausaha dalam memulai usaha.

TUJUAN KHUSUS

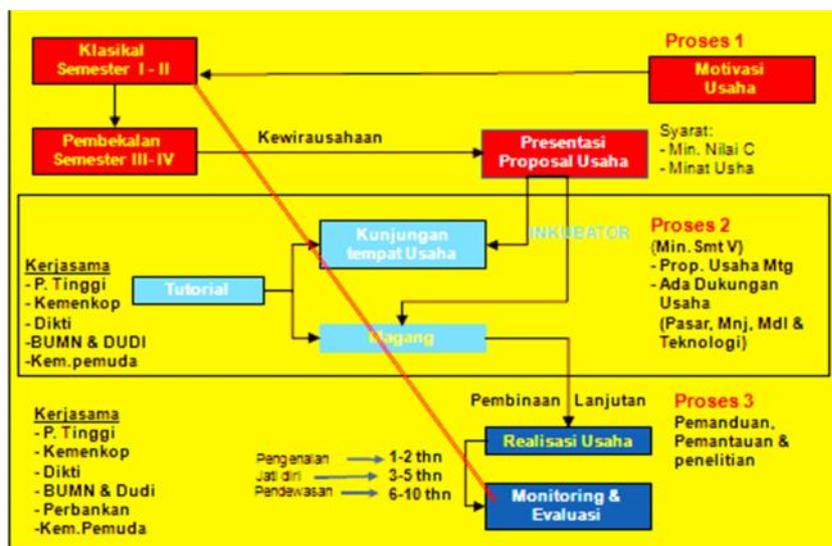
1. Dapat mengaplikasikan pola membentuk wirausaha.
2. Mampu menangani pembinaan dan perkuatan berwirausaha
3. Mengetahui bagaimana Cara-cara membina yang efektif dalam meningkatkan kinerja binaan serta diperkenalkan bagaimana pentingnya pelatihan, pengaplikasian usaha yang kreatif dan inovatif sehingga terbentuk wirausaha tangguh dan mandiri
4. Mengetahui Kegiatan Monitoring Magang
5. Mengetahui teknik Penilaian Kinerja Wirausaha tangguh dan mandiri

A. Pedoman dan Pola Pembentukan Wirausaha Mahasiswa

Pedoman ini secara garis besar mengatur kegiatan akademik dalam pembentukan wirausaha dan jiwa wirausaha yaitu, perkuliahan secara terstruktur dari mata kuliah motivasi usaha dan kewirausahaan. Penetapan Rencana Pembelajaran Semester (RPS) serta staf pengajar yang mengampu matakuliah tersebut dikordinasikan oleh dua (2) lembaga diatas (PAMU dan LP. KUKM). Luaran (*output*) dari kegiatan ini adalah tercipta mahasiswa berani dan memulai usaha melalui proposal yang disusunnya.

Sebagai gambaran dari pola pembentukan wirausaha di Perguruan Tinggi sebagai berikut:

Gambar 1: Pola Pembentukan Wirausaha



Penjelasan Proses Pembentukan Wirausaha Baru:**Proses ke-1.*****Pelaksana tugas: Kordinasi PAMU, PRODI & kordinator mata kuliah******Lampiran 1 : Rencana Pembelajaran Semester (RPS)******Motivasi Usaha & Kewirausahaan***

Dalam pembinaan awal dimulai sejak mahasiswa masuk di perguruan tinggi. Pada semester I & II, diberikan materi motivasi usaha, dengan penyampaian melalui metode klasikal. Materi diberikan 80% berkaitan dengan motivasi prestasi yaitu menggali kemampuan yang ada dalam diri sendiri dan 20% berkaitan dengan motivasi eksternal yaitu dorongan berprestasi yang dipengaruhi faktor-faktor dari luar individu. Dengan kegiatan awal tersebut mahasiswa sejak dini sudah diberikan dan ditanamkan jiwa kewirausahaannya. Hal ini diharapkan sebagai bekal dalam menempuh jenjang pendidikan tinggi yang pada akhirnya setelah lulus akan menciptakan lapangan pekerjaan.

Pembekalan proses awal ini dilanjutkan dengan pemberian mata Kuliah kewirausahaan di semester III atau IV. Akhir dari kuliah, mereka diminta untuk membuat dan mempresentasikan proposal usaha yang diminati sebagai syarat untuk pembinaan proses berikutnya.

Proses ke-2***Pelaksana Tugas : Kordinasi LP. KUKM dan PAMU******Lampiran 2 & 3 : - Materi pelatihan kewirausahaan untuk hibah dikti******- Monev Pola pemagangan PBBT***

Memasuki tahap ini dipilih dan diseleksi mahasiswa yang berminat untuk menjadi wirausaha. Kegiatan pada proses ini merupakan lanjutan dari kegiatan proses pertama dengan kegiatan pembinaan sebagai berikut:

1). Pelatihan kewirausahaan, fokus pada pematangan proposal usaha yang telah dibuat pada proses ke-1 (pertama) berupa:

- a. Pemantapan rencana pemasaran dengan kondisi lingkungan yang ada, sesuai dengan proposal yang dibuat
- b. Pemantapan rencana produksi sesuai dengan kondisi pemasaran yang ada, sesuai dengan proposal yang dibuat
- c. Pemantapan manajemen dan legalitas usaha yang akan dibuat
- d. Pemantapan rencana Keuangan disesuaikan dengan sumber pendanaan dan pemasaran yang ada, mengacu pada proposal yang dibuat .

2). Kunjungan tempat usaha, merupakan langkah awal mahasiswa dalam mewujudkan rencana usaha yang telah didiskusikan dalam latihan. Hal-hal yang perlu digali oleh mahasiswa dalam Kunjungan tersebut sebagai berikut:

- a. latar belakang terbentuknya usaha/ perusahaan.
- b. Sasaran dan target pemasaran.
- c. Proses produksi (kalau ada).
- d. Bahan baku yang diperlukan.

- e. Struktur permodalan.
- f. Pengelolaan manajemen usaha, dan
- g. Yang terpenting adalah, gambaran hal-hal yang dapat dikerjasamakan oleh calon wirausaha (membuka networking)

3). Pemagangan, adalah proses akhir sebelum rencana usaha dijalankan. Pemagangan difokuskan pada realisasi rencana usaha sehingga tempat pemagangan dipilih berdasarkan peluang-peluang usaha yang akan dijalankan terutama dalam rencana pemasaran yang telah dibuat. Hal-hal yang digali dan dipelajari dalam pemagangan dijelaskan dalam bagian tersendiri dalam pedoman ini.

B. Pedoman dan Pola Perkuatan Wirausaha Mahasiswa

Pedoman ini secara garis besar mengatur kegiatan vokasional yaitu, kegiatan pendampingan usaha serta monitoring dan evaluasi (monev), dalam rangka perkuatan wirausaha. Penetapan pendampingan dan monev dikordinasikan di dua (2) lembaga diatas (PAMU dan LP. KUKM). Luaran (*outcome*) dari kegiatan ini adalah perkuatan wirausaha mahasiswa menjadi tangguh dan mandiri.

Proses 1 (kesatu) dan proses 2 (kedua) merupakan pola pembentukan wirausaha baru, sedangkan proses 3 (ketiga) merupakan pola perkuatan wirausaha, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

Proses ke- 3

Pelaksana Tugas : Kordinasi LP. KUKM dan PAMU

Lampiran 4 : Form penilaian Kunjungan lapangan (supervisi)

Proses ketiga ini merupakan bagian akhir dari kegiatan program penciptaan/pembentukan wirausaha baru, tetapi merupakan langkah awal bagi peserta program dalam memasuki dunia bisnis yang sebenarnya. Kegiatan yang dilakukan dalam proses ke-3 merupakan cerminan kepedulian dari kegiatan Tridarma Perguruan Tinggi yang harus dilakukan oleh perguruan tinggi, hal ini dapat dilihat dalam bagan/pola di atas dengan penjelasan sebagai berikut.

1). Pembinaan lanjutan, pembinaan yang dilakukan merupakan kegiatan langsung di tempat usaha binaan melalui kegiatan supervisi (pemanduan) dengan materi sebagai berikut.

- a. Manajemen & Legalitas Usaha
- b. Manajemen Pemasaran
- c. Administrasi Keuangan Usaha
- d. Manajemen Produksi
- e. Motivasi Bisnis
- f. Temu Bisnis (membantu membentuk networking)

Tahap ini merupakan kegiatan dalam memecahkan permasalahan usaha yang menjadi kendala bagi peserta program (tenan binaan), melihat bentuk kegiatannya merupakan

program pengabdian masyarakat yang merupakan salah satu dari kegiatan Tridarma Perguruan Tinggi.

2). *Monitoring dan evaluasi*, kegiatan ini merupakan pengkajian dan penelitian evaluasi program yang dilaksanakan. Peserta program dimonitoring dan dikaji serta dievaluasi melalui ukuran yang telah ditetapkan.

Tiga tahap kegiatan monitoring dan evaluasi yang dilakukan adalah sebagai berikut:

a. Tahap Pembentukan Jati Diri Usaha

Merupakan tahap untuk melihat jati diri wirausaha baru dalam menekuni serta keseriusan usaha yang dijalankan.

Apakah dalam kurun waktu 1 - 2 tahun usaha yang dilakukan ada tanda-tanda perkembangan, atau dalam kurun waktu tersebut telah berganti jenis usaha, atau sudah tidak ada usaha?

b. Tahap Pertumbuhan Usaha

Dalam tahap ini dapat dilihat perkembangan usaha.

Apakah dalam kurun waktu 3 – 5 tahun perkembangan usahanya tumbuh berdasarkan rencana usaha awal yang dibuat ?

Apakah pertumbuhan usaha awal menggunakan 100% modal sendiri dari hasil usaha yang ditanamkan kembali, atau ada sebagian modal pinjaman, atau juga sebagian besar berasal dari pinjaman?

Kondisi-kondisi tersebut dimonitoring dan dievaluasi dan ini merupakan dasar penilaian keberhasilan program.

c. Tahap Pendewasaan Usaha

Pendewasaan usaha merupakan tahap kematangan dalam usaha yang ditekuninya. Dalam kurun waktu 6 - 10 tahun pada tahap pendewasaan ini seorang wirausaha mempunyai suatu kematangan usaha yang ditunjukkan dengan pendelegasian wewenang atas usahanya. Ia mulai mengangkat seorang manajer untuk menjalankan usahanya, dan ia mulai mencari peluang usaha yang lain dan membuka usaha yang baru dengan sumber dana berasal dari laba usaha yang pertama.

C. Pedoman Kegiatan Monitoring Magang Wirausaha

Pelaksana Tugas : Kordinasi LP. KUKM, PAMU dan Supervisor

Lampiran 3 & 4 : - Monev Pola Pemagangan PBBT

- Form penilaian Kunjungan lapangan (supervisi)

1), *Pemagangan*, adalah proses akhir sebelum rencana usaha dijalankan. Pemagangan difokuskan pada realisasi rencana usaha sehingga tempat pemagangan dipilih berdasarkan peluang-peluang usaha yang akan dijalankan terutama dalam rencana pemasaran yang telah dibuat. Hal-hal yang digali dan dipelajari dalam pemagangan sebagai berikut:

a. Membaca peluang usaha dari tempat pemagangan;

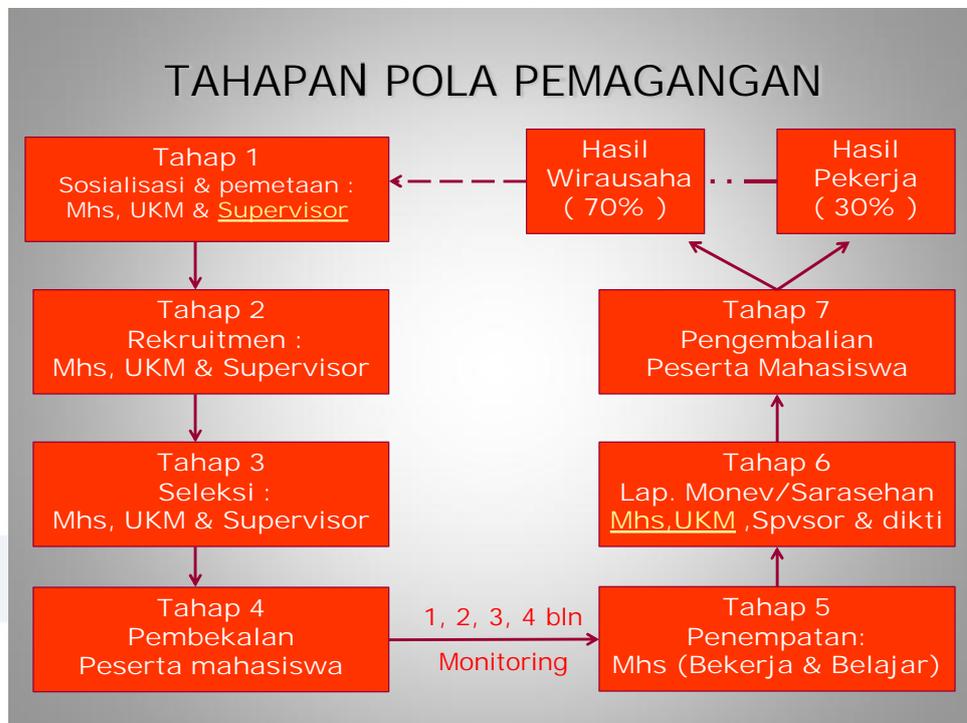
b. Memahami peluang yang ada pada situasi ekonomi tertentu;

- c. Membuat rencana Kerja sesuai kondisi dan peluang yang ada;
- d. Menyusun strategi dan target pemasaran yang ingin dicapai disesuaikan dengan rencana usaha yang telah dibuat.
- e. Membantu UKM tempat magang memecahkan masalah dari 4 fungsi manajemen usaha, melalui lembar kerja yg disesuaikan dengan point 3)

Pada proses ini, mahasiswa dibimbing oleh seorang Pembina, Universitas/ lembaga memfasilitasi dalam akses pasar, modal, manajemen, dan teknologi melalui kerjasama dengan Dunia Usaha dan Industri (DUDI), Perbankan, Dikti/kopertis dan Pusat Kerja Sama Antar perguruan Tinggi Dikmenti.

Kegiatan pemagangan ditempat Usaha Kecil Menengah (UKM) melalui tahapan yang digambarkan dalam pola pemagangan pada **gambar 2** sebagai berikut:

**Gambar 2: Tahapan Pemagangan
Pola Program Belajar Bekerja Terpadu (PBBT)**



Dalam pelaksanaan program dibagi dalam 7 (tujuh) tahapan pelaksanaan operasional yang dijelaskan sebagai berikut:

Tahap 1. Sosialisasi & Pemetaan

Sosialisasi dilakukan dalam rangka mengenalkan kegiatan PEMAGANGAN POLA PBBT di Universitas Esa Unggul. Sasaran yang dituju adalah Manajemen Perguruan Tinggi (Rektor, Warek & Dekan), para dosen calon mentor, mahasiswa dan UKM. Hasil dari sosialisasi, diperoleh potensi-potensi calon peserta yang dapat dipetakan untuk proses rekrutmen dan seleksi .

Metode penyampaian informasi yang digunakan dalam proses ini melalui; pengumuman disetiap fakultas dan web, ceramah, diskusi kelompok UKM, serta diskusi

kelompok dosen setiap hari selasa. Pada tahap ini diberikan *formulir kesediaan/ pendaftaran bagi calon peserta PEMAGANGAN POLA PBBT*.

Tahap 2. Rekrutmen Mentor, Mahasiswa & UKM

Proses ini sampai dengan penerimaan pendaftaran sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan sebagai berikut:

a. Mentor

- a.1. Staf pengajar tetap yang mempunyai NIDN
- a.2. Pengalaman berwirausaha atau membimbing mahasiswa di Hibah penelitian & pengabdian PPM Dikti.
- a.3. Pengalaman mengajar minimal 2 tahun.
- a.4. Bersedia membimbing mahasiswa secara rutin selama 4 bulan

b. Mahasiswa

- b.1. Mahasiswa yang telah menyelesaikan minimal 110 sks
- b.2. Bersedia ditempatkan di wilayah UKM yang ditentukan
- b.3. Mengikuti aturan-aturan yang ditetapkan berkaitan dengan kegiatan Pemagangan Pola Pbbt

c. UKM

- c.1. Bersedia untuk menerima mahasiswa peserta pemagangan pola PBBT
- c.2. Bersedia untuk partisipasi dana sebesar 25% dari UMR selama 4 bulan untuk peserta pemagangan pola PBBT
- c.3. Bersedia mengeluarkan transportasi dan uang makan siang bila ditugaskan diluar kantor.

Tahap 3. Seleksi

Seleksi yang dilakukan dengan menggunakan metode wawancara dan diskusi, khususnya untuk mahasiswa ada beberapa tes tertulis masalah motivasi dan bakat.

Tahap 4. Pembekalan

Pembekalan dilakukan melalui metode pemecahan masalah yang terjadi di UKM (*problem solving*). Identifikasi masalah UKM sebagai dasar untuk pembekalan mahasiswa untuk dilapangan dengan materi:

- a. Akuntansi UKM
- b. Pasar (*e marketing*)
- c. Aplikasi komputer (persediaan, keuangan dll)
- d. Mesin/Proses produksi/disain produk
- e. Manajemen

Tahap 5. Penempatan

Penempatan dilaksanakan setelah adanya kesepakatan pihak UKM & penyelenggara PEMAGANGAN POLA PBBT, berkaitan dengan operasional di lapangan.

Kesanggupan UKM menyediakan 25% honorarium serta hal yang lain di tetapkan dalam kesepakatan kesanggupan UKM. *Lihat lampiran 5*

Tahap 6. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dilakukan untuk melihat aktifitas dari peserta mahasiswa, mentor dan UKM. Evaluasi dilakukan atas dasar data lapangan dengan penilaian **kartu kendali** yang telah ditetapkan variabel-variabel penilaiannya yang dapat dilihat dalam *lampiran 6*.

Tahap 7. Pengembalian Peserta

Pada tahap ini diharapkan pelaksanaan PEMAGANGAN POLA PBBT mempunyai luaran (hasil) dari pesertanya 70% menjadi wirausaha (*Job Creator*) dan sebanyak 30% bekerja (*Job Seeker*)

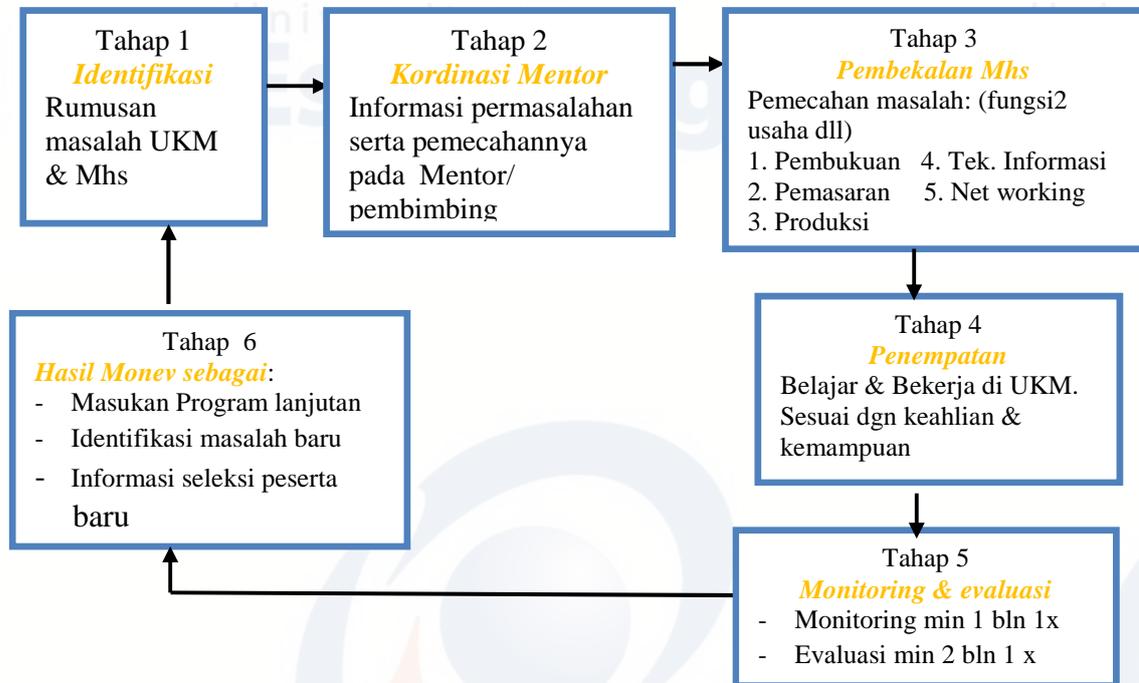
2). Identifikasi Permasalahan Pemagangan di UKM.

Beberapa permasalahan yang ada di UKM dilihat dari sudut pandang kegiatan usaha UKM, pada umumnya berdasarkan hasil penelitian dibagi dalam 4 permasalahan sebagai berikut : (*Mudjiarto, 2014*)

- a. *Masalah tenaga kerja.* Sulitnya UKM mendapat tenaga kerja yang sesuai keinginan dengan gaji berdasarkan kemampuan, paling tidak sesuai dengan UMR untuk jangka panjang.
- b. *Masalah keuangan.* Ada dua permasalahan keuangan secara umum yang terjadi di UKM yaitu,
 - b.1. Masalah pencatatan pembukuan yang tidak dilaksanakan dengan baik. Hal ini menyebabkan, tidak dapatnya UKM membuat suatu perencanaan yang matang dan tepat dalam pengambilan keputusan usaha.
 - b.2. Terbatasnya modal kerja UKM. Sulitnya memperoleh modal kerja yang murah dengan suku bunga yang rendah, sehingga pengembangan usaha mengalami hambatan.
- c. *Masalah penguasaan teknologi informasi.* Akses pasar biaya murah tidak dapat diraih, karena kurang menguasai sarana internet untuk memasarkan produk dengan biaya murah.
- d. *Masalah Produksi.* Kurang menguasai teknologi tepat guna dalam proses produksi, hal ini mengakibatkan biaya produksi relatif tinggi yang mengakibatkan harga menjadi lebih mahal.
- e. Atas dasar identifikasi permasalahan yang ada maka diambil langkah-langkah dalam mengatasi masalah tersebut. Persiapan dilakukan terhadap para mahasiswa, kegiatan pelatihan diberikan sebelum terjun kelapangan dengan menggunakan metode pelatihan *problem solving*, dengan melibatkan mentor yang dipilih. Pendekatan tersebut lebih efektif dan efisien dalam memberikan bekal kepada mahasiswa dalam mengatasi masalah yang ada dilapangan.

Langkah-langkah yang diambil dan dilakukan tergambar dalam **Gambar 3** Berikut ini:.

Gambar 3: Tahap Indentifikasi Masalah di UKM



Enam (6) tahapan/langkah dalam penyelesaian masalah melalui kartu kendali yang dapat dijelaskan sebagai berikut: (*lihat lampiran 6*)

Tahap/langkah 1.

Pada tahap awal program, permasalahan diidentifikasi baik masalah keikutsertaan UKM serta mahasiswa. Hal ini untuk mencari titik temu kedua masalah tersebut. Baik kesamaan kebutuhan untuk tenaga, keterampilan, serta keahlian peserta dan mentoring.

Tahap/langkah 2.

Permasalahan yang ada didiskusikan di internal para mentor yang terlibat, penyelesaian masalah dibahas satu persatu sehingga masukan-masukan yang ada menjadi bahan pemecahan masalah yang sudah disepakati bersama.

Tahap/langkah 3.

Pada tahap ini, setelah didiskusikan permasalahan-permasalahan yang ada di UKM (*tahap 2*) maka diadakan pembekalan terhadap mahasiswa yang akan terjun ke lapangan. Ada lima (5) permasalahan setelah diidentifikasi yang perlu dipecahkan di lapangan dan diberi pembekalan kepada mahasiswa sebagai bekal.

Tahap/langkah 4.

Setelah pembekalan dilakukan, pada tahap 4 ini dilakukan penempatan. Proses belajar dan bekerja di jalankan selama 4 bulan ditempat UKM.

Tahap/langkah 5.

Selama proses belajar dan bekerja selama 4 bulan, dilakukan monitoring dan evaluasi. Monitoring dilakukan oleh mentor yang ditunjuk minimal 1 bulan sekali ke lapangan. Sedangkan Evaluasi dilakukan 2 bulan sekali bertempat di kampus. Yang merupakan ajang pertemuan untuk melakukan evaluasi bersama.

Tahap/langkah 6.

Hasil Monev pada tahap/langkah 5, merupakan masukan-masukan bagi; keberlanjutan program, identifikasi masalah-masalah baru yang ditemukan oleh mahasiswa, dan informasi-informasi kebutuhan-kebutuhan yang ada dilapangan sebagai masukan dan pertimbangan untuk program berikutnya.

3). Monitoring dan Evaluasi Pemagangan di UKM.

Evaluasi pemagangan dilakukan sebanyak 2 kali dengan rentang waktu 4 bulan. Pelaksanaan evaluasi ke 1 (satu) dilakukan paling lambat 2 bulan setelah penempatan mahasiswa di UKM, dan evaluasi ke 2 (kedua) dilakukan pada saat akhir pelaksanaan program. Pelaksanaan evaluasi sesuai dengan rencana kerja, menggunakan kartu kendali yang telah disepakati bersama dengan pihak UKM dan perguruan tinggi. Kartu kendali inilah sebagai dasar dalam melakukan evaluasi dan menetapkan keberhasilan dari kegiatan pemagangan di tempat UKM.

Materi evaluasi yang tercantum dalam kartu kendali dipilih permasalahan yang urgen oleh Mitra UKM, untuk dipecahkan bersama dengan mahasiswa magang dan mentor. Ada 6 besaran masalah yang dipilih oleh mitra sebagai berikut:

- a. Pengelolaan Tenaga Kerja (Manajemen SDM)
- b. Pengelolaan Produk (Manajemen produksi)
- c. Administrasi Keuangan (Pencatatan Akuntansi)
- d. Pengelolaan Pasar (Manajemen Pemasaran)
- e. Motivasi Usaha
- f. Pembentukan Jejaring (Temu bisnis)

Indikator diatas menunjukkan kemandirian dalam pengelolaan usaha mitra UKM. Indikator atau Kriteria keberhasilan yang dimaksud, merupakan ukuran dalam menilai keberhasilan pelaksanaan kegiatan manajerial mitra UKM binaan. Ukuran keberhasilan ditetapkan kedalam 4 (empat) katagori sebagai berikut: **(Lihat lampiran 4)**

- Mitra UKM dikatakan Sangat Baik, apabila telah melaksanakan 7 – 8 unsur kriteria.
- Mitra UKM dikatakan Baik, apabila telah melaksanakan 5 – 6 unsur kriteria.
- Mitra UKM dikatakan Cukup, apabila telah melaksanakan 3 – 4 unsur kriteria.
- Mitra UKM dikatakan Kurang, apabila telah melaksanakan 1 – 2 unsur kriteria.

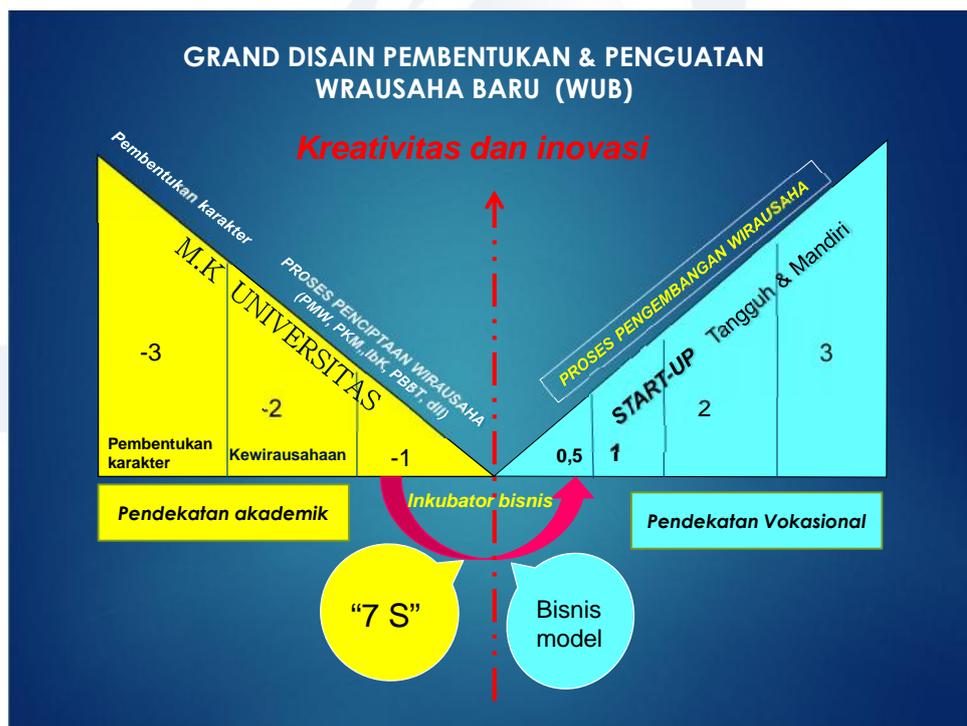
D. Pedoman dan Pola Penilaian Kinerja Wirausaha

Pelaksana Tugas : LP. KUKM koordinasi PAMU dan Supervisor
Lampiran 4 & 6 : - Form penilaian Kunjungan lapangan (supervisi)
 - Haki 067741

1) Pola Penilaian Kinerja Usaha Mahasiswa

Penilaian kinerja usaha mahasiswa dilakukan untuk mengetahui sampai sejauh mana pelaksanaan kegiatan usaha yang dilakukannya. Ketangguhan dan kemandirian menjadi acuan dalam penilaian dan dievaluasi dengan ukuran yang sudah ditetapkan. (Mudjiarto 2015, haki 067741.). Kegiatan penilaian kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang tidak terpisahkan dari rangkaian pola pembentukan wirausaha mahasiswa. Pada posisi ini mahasiswa sudah memulai usaha (*start up*), dengan posisi awal pada level 0,5 dan plus satu (+1), yang dijelaskan dalam gambar 5 grand disain pembentukan dan penguatan wirausaha baru sebagai berikut:

Gambar 5:



2). Model Penilaian Kinerja Usaha Tenant

Kegiatan Monitoring melanjutkan kegiatan supervisi dijalankan oleh Tim Lembaga Pelatihan, dimana kegiatan monitoring dilakukan selama 3 bulan pertahunnya memberikan arahan dan konsultasi didalam perkembangan kemajuan tenant yang menjadi binaannya. Pelaksanaan monitoring tetap menggunakan format supervisi,

namun lebih dipertajam dengan melihat perkembangan melalui kinerja tenant melalui ukuran keberhasilan.

Dimana ukuran keberhasilan pembinaan ini adalah **kinerja usaha tenant**, yang dipantau dalam jangka waktu 3 tahun dimulai dari, pelatihan, supervisi dan monitoring. Untuk dapat diukur kinerja tenant maka dibuat indikator penilaian kinerja tenant sebagai berikut:

a. Penguasaan Usaha

Penguasaan usaha, indikator penilaiannya yang telah ditetapkan pada saat supervisi dan monitoring sebagai berikut :

- Mjn Keuangan 8 indikator
- Mjn pemasaran 8 indikator
- Mjn Produksi 8 indikator
- Sumberdaya manusia 8 Indikator
- Motivasi dan rencana usaha 8 indikator

Dari kriteria penilaian diatas mempunyai rentang nilai sebagai berikut:

- 8 s/d 7 Sangat Baik (A)
- 6 s/d 5 Baik (B)
- 4 s/d 3 Cukup (C)
- 2 s/d 0 Kurang (K)

b. Kontinuitas Usaha

(10 – 12 triwulan), konstan dengan usaha yang sama, **Sangat baik (A)**

(9 – 6 triwulan), konstan dengan usaha yang sama, dinilai **Baik (B)**

(5 – 3 triwulan), konstan dengan usaha yang sama dinilai **Cukup (C)**

(2 – 1 triwulan), konstan dengan usaha yang sama dinilai **Kurang (K)**

c. Tingkat Laba Dibandingkan dengan Jumlah Cicilan Pinjaman

- 5 : 1 = Sangat Baik (A)
- 3 : 1 = Baik (B)
- 2 : 1 = Cukup (C)
- 1 < 1 = Kurang (K)

5. Perhitungan Penetapan Mandiri Dan Tangguh

1). Kontinuitas Usaha

Penilaian kontinuitas Usaha dinilai berdasarkan pada lamanya usaha mitra pada bidang usaha yang sama dilakukan Penilaian dilakukan berdasarkan batasan waktu disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Penilaian Kontinuitas Usaha

No	Lama Usaha	Nilai Skor (NSK)
1	Kurang dari 3 triwulan	1
2	3 triwulan sampai 5 triwulan	2
3	6 triwulan sampai 9 triwulan	3
4	10 triwulan lebih	4

Nilai Kontinuitas usaha didapat dari formula sebagai berikut :

$$\mathbf{NKU = NSK \times NP_A}$$

Keterangan :

NKU = Nilai Kontinuitas Usaha

NSK = Nilai Skor Kontinuitas Usaha

NP_A = Nilai Prosentasi Kontinuitas Usaha skala (0 – 100%)

2). Nilai Ratio Laba dibanding Cicilan Hutang

Penilaian Ratio Laba dibanding Cicilan Hutang untuk menilai kemampuan keuangan mitra dalam penghasilan usahanya dinilai melalui rumusan :

$$\mathbf{NR_{LC} = LB / CH}$$

Keterangan :

R_{LC} = Rasio Laba dibanding Cicilan Hutang

LB = Laba Bersih Usaha per bulan

CH = Cicilan Hutang per bulan

Penilaian diberikan berdasarkan besarnya ratio yang tersaji pada Tabel 2.

Tabel 2. Penilaian Ratio Laba dibanding Cicilan Hutang.

No	Ratio (R _{LC})	Nilai skor (NSR)
1	Dibawah 1 (R _{LC} <1)	1
2	Antara 1 sampai 3 (1 ≤ R _{LC} < 3)	2
3	Antara 3 sampai 4 (3 ≤ R _{LC} ≤4)	3
4	4 keatas (4 < R _{LC})	4

$$\mathbf{NR_{LC} = NSR \times NP_B}$$

Keterangan :

NR_{LC} = Laba per Cicilan

NSR = Nilai skor Laba per Cicilan

NP_B = Nilai Prosentasi Laba per Cicilan (skala 0 – 100%)

3). Penilaian Tangguh dan Mandiri

Penilaian Tangguh dan Mandiri Mitra didapat dari Nilai Majemen Usaha (A), Nilai Kontinuitas Usaha (B) dan Nilai Ratio Laba (C) dengan mengacu pada formulasi sebagai berikut :

a. **Nilai Mandiri** Mitra didapat dari Rata rata Nilai Indikator Majemen Usaha yaitu

$$\text{NRM} = (\text{A1} + \text{A2} + \text{A3} + \text{A4} + \text{A5} + \text{A6})/6$$

$$\text{NMU} = \text{NRM} \times \text{NP}_c$$

Keterangan :

NRM = Nilai Rata rata Skor Indikator Manajemen Usaha

NMU = Nilai Manajemen Usaha

A1 = Nilai Skor Indikator Manajemen SDM

A2 = Nilai Skor Indikator Produksi / Persediaan Barang

A3 = Nilai Skor Indikator Administrasi Keuangan

A4 = Nilai Skor Indikator Manajemen Pemasaran

A5 = Niali Skor Indikator Motivasi Usaha

A6 = Nilai Skor Indikator Temu Bisnis / Net Working

NP_c = Proporsi persentasi Nilai apabila menggunakan 25 % maka Nilai Mandiri dikelompokan pada Tabel 3

Tabel 3. Kriteria Nilai Mandiri

No	Nilai	Kriteria	Skore
1	0,25 – 0,40	TIDAK Mandiri	1
2	0,41 – 0,56	CUKUP Mandiri	2
3	0,57 – 0,72	Mandiri	3
4	0,72 – 1,00	SANGAT Mandiri	4

b. **Nilai Tangguh**

Nilai Tangguh didapat dari Nilai Kontinuitas Usaha dan Nilai Ratio Laba dengan kewajiban jangka pendek , rumusan formula sebagai berikut :

$$\text{NTA} = (\text{NP}_A \times \text{NSK} + \text{NP}_B \times \text{NSR}_{LC})/2$$

Keterangan :

NTA = Nilai Tangguh

NSK = Nilai Skor Kontinuitas Usaha

R_{LC} = Nilai Ratio Laba Usaha dibanding Cicilan Hutang

NP_A = Nilai Persentasi pengaruh pada Nilai Kontinuitas Usaha

NP_B = Nilai Persentasi pengaruh pada Nilai Ratio Laba Usaha (R_{LC})

$$\text{NP}_A + \text{NP}_B + \text{NP}_C = 100 \%$$

Apabila NP_A , $\text{NP}_C = 25 \%$ dan $\text{NP}_B = 50 \%$ maka kriteria Niali Tangguh dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Kriteria Mitra Tangguh

No	Nilai	Kriteria	Skore
1	0,38 – 0,65	TIDAK Tangguh	1
2	0,66 – 0,93	CUKUP Tangguh	2
3	0,94 – 1,72	Tangguh	3
4	1,22 – 1,50	SANGAT Tangguh	4

4). Kinerja Usaha Mitra

Kinerja Usaha Mitra dinilai untuk mendapatkan Nilai Kinerja mitra berdasarkan nilai kumulatif dari Nilai Manajerial, Nilai kontinuitas dan Nilai Laba.

Perhitungan menggunakan formula :

$$\mathbf{NKM = (NP_A \times NSKU) + (NP_B \times NSR) + (NP_C \times NSRM)}$$

NKM merupakan Nilai Indek Kumulatif Mitra (IPK)

Nilai Kualitas Mitra (NKM) dapat dikatagorikan berdasarkan tabel 5

Tabel 5. Kriteria Kinerja Usaha Mitra

No	Nilai	Kriteria
1	0,00 - 2,50	Kurang Baik
2	2,51 – 1,75	Cukup Baik
3	2,76 – 3,00	Baik
4	3,10 – 4,00	Sangat Baik

III. PENUTUP

Pedoman pembentukan dan Perkuatan Wirausaha di Perguruan Tinggi merupakan luaran penelitian yang dilakukan sejak 2015.

Panduan/ Pedoman ini dibuat untuk melengkapi pedoman dalam pembentukan dan perkuatan wirausaha baik bagi mahasiswa wirausaha maupun UKM yang menjadi tenant Perguruan Tinggi.

Semoga Panduan/pedoman ini dapat bermanfaat bagi Perguruan Tinggi atau Lembaga lain yang berminat dalam penciptaan wirausaha baru di Indonesia

LAMPIRAN LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. RPS Motivasi Usaha dan Kewirausahaan

gggul

Universitas
Esa Unggul

Universitas
Esa Un

gggul

Universitas
Esa Unggul

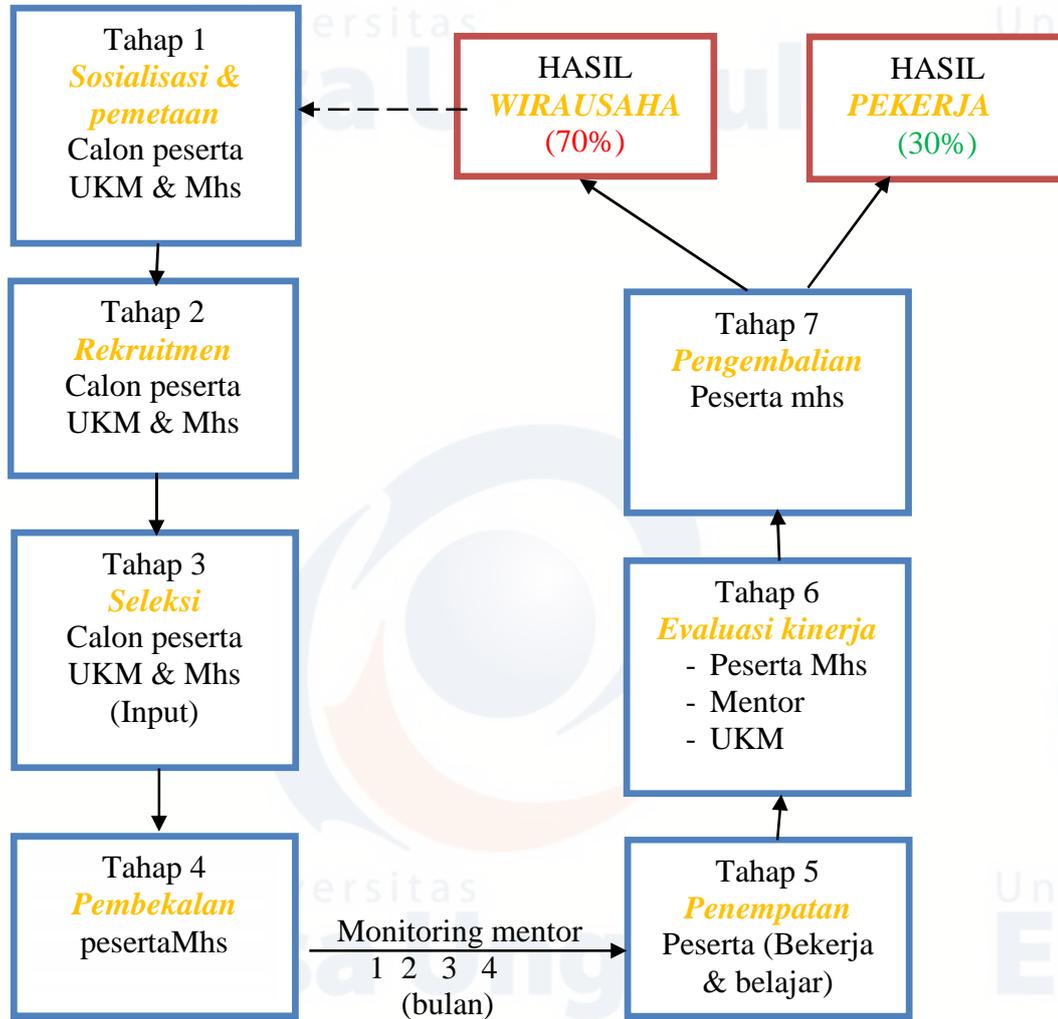
Universitas
Esa Un

gggul

Universitas
Esa Unggul

Universitas
Esa Un

LAMPIRAN 2 Pola Pemagangan PBBT (Program Belajar Bekerja Terpadu)



LAMPIRAN 3 Form Kesiediaan Kontribusi UKM

FORMULIR KESEDIAAN DAN IDENTIFIKASI UMKM

PADA PROGRAM BELAJAR BEKERJA TERPADU TAHUN

Permasalahan / kendala yang dihadapi UMKM

Permasalahan Tehnis :

.....

.....

Permasalahan Non Teknis :

.....

.....

Mahasiswa yang akan direkrut sebagai peserta:

Nama :

Jurusan / Program Studi :

Perguruan Tinggi :

Keterampilan yang dimiliki :

Nama UMKM :

Nama Pimpinan :

Jenis/ Produk UMKM :

Alamat dan tempat Usaha :

.....

Bersedia menjadi Mitra Universitas dalam Program Belajar Bekerja Terpadu sesuai perjanjian yang dibuat.

Kota, tgl – bln- thn

Pimpinan UMKM

(_____)

LAMPIRAN 4 Form Penilaian Kunjungan Lapangan

LEMBAR HASIL PENGAMATAN / MONITORING

Nama :

Alamat :

Tel. Rumah/HP :

Bidang usaha :

Jumlah Pinjaman/cicilan : Rp. /Rp.

NO	KRITERIA PENILAIAN	MONITORING/KEDATANGAN			KETERANGAN
		1	2	3	
I	Manajemen & SDM				
1	Ada tugas yang jelas				Monitoring 1=
2	Ada penambahan karyawan				Monitoring 2=
3	Ada Penggajian dan kompensasi				Monitoring 3=
4	Ada Hak Cuti				
5	Ada Waktu kerja dan Istirahat				
6	Ada Peningkatan pendidikan dan keterampilan				
7	Ada Tunjangan Kesehatan/Asuransi				
8	Ada jenjang karier yang jelas				
II	Produksi				
1	Merancang Model				Monitoring 1=
2	Memilih Bahan Baku				Monitoring 2=
3	Menentukan Mutu				Monitoring 3=
4	Target Produksi				
5	Proses Produksi				
6	Memilih Per!latan dan Teknologi yang tepat				
7	Menentukan Tata Letak Mesin/Barang				
8	Menentukan Jumlah Persediaan				
III	Administrasi/ Rencana Keuangan				
1	Ada Pencatatan Transaksi				Monitoring 1=
2	Ada Pengelompokan Pencatatan				Monitoring 2=
3	Ada Buku Pencatatan				Monitoring 3=
4	Ada Neraca				
5	Ada Laporan Rugi Laba				
6	Ada Arus kas				
7	Pencatatan Rencana Keuangan				
8	Ada Pencatatan Rencana Investasi				
IV	Pemasaran				
1	Lokasi Usaha				Monitoring 1=
2	Minimal Mempromosikan Usaha				Monitoring 2=
3	Memberikan kebijakan Harga				Monitoring 3=
4	Memfaatkan saluran Distribusi				
5	Memperluas Hubungan Dan Kerjasama				
6	Memfaatkan Tim Pemasaran				
7	Ada Rencana Penjualan Yang Dicatat				
8	Ada Laporan Survey Pasar Yang Tercatat				
V	Motivasi				
1	Taat Membayar Angsuran				Monitoring 1=
2	Percaya Diri, Kuat, Jujur dan Seterusnya				Monitoring 2=
3	Berorientasi Tugas dan Hasil kerja				Monitoring 3=
4	Berani mengambil resiko Usaha				
5	Keorsinilan Bidang Usaha				
6	Berorientasi Kemasa depan				
7	Jujur, Bersedia Minta Nasehat				
8	Human Relationship yang baik				
VI	Temu Bisnis				
1	Adanya Pertemuan Awal Bisnis				Monitoring 1=
2	Adanya Surat Menyurat bertransaksi				Monitoring 2=
3	Adanya Kesepakatan Produk & Barang				Monitoring 3=
	Untuk Kuantitas dan Kualitas				
4	Adanya Tawar Menawar kesepakatan harga				
5	Adanya Kesepakatan Pengiriman & barang & Produk atau Barang				
6	Adanya bukti Transaksi Pembelian & Penjualan Barang				
7	Adanya Bukti Term Pembayaran Kredit				
8	Adanya Bukti Pembayaran Tunai Barang				
	Paraf				

Ket :

1 - 2 = K

3 - 4 = C

5 - 6 = B

7 - 8 = A

Tim monitoring

()

LEMBAR PENILAIAN KELAYAKAN USAHA CALON MITRA

NAMA CALON MITRA : ALAMAT USAHA :
 C A B A N G : NO TEL USAHA :
 ALAMAT RUMAH : NO FAX USAHA :
 NO TEL RUMAH/HP : JENIS USAHA : Jasa /Dagang :

NO	KRETERIA PENILAIAN	NILAI			Real	KETERANGAN	PENILAIAN KELAYAKAN
		NILAI	1	2			
I.	LEGALITAS & PERILAKU	10%					14.10
						Nilai Legalitas & Perilaku	
1	Tempat tinggal	2	Sewa/kontrak	Milik Keluarga	Milik sendiri	(No 1, 5, 6 & 7 salah satu dari no tersebut mendapat nilai 1, maka tdk layak dpt pinjaman & dinyatakan gugur)	
2	Kepemilikan usaha	2	kerjasama org lain	Milik Keluarga	Milik sendiri		
3	Ada Ijin Usaha	2	Tidak ada	Tdk Lengkap	Lengkap		
4	Tempat lokasi usaha	2	Sewa/kontrak	Milik Keluarga	Milik sendiri		
5	Lamanya Usaha	2	Kurang dr 1 tahun	1 -5 th	5 th keatas	3	1.60
6	Ada Keterbukaan & kejujuran	2	Tdk ada	Cukup ada	Sangat ada		
7	Ada jaminan utk pinjaman modal usaha	2	Tidak ada	Min Sama	Diatas	Pinjaman 15 jt ≥ ketentuan no 7	
8	Mempunyai Visi & Target	2	Rendah	Cukup	Tinggi	diberlakukan	
	Total I Legalitas & Perilaku	16					
II.	Barang dagangan & jasa	15%				N. Produk & dagangan	Ranking nilai:
1	Menentukan idea usaha brg & jasa	2	Ikut-ikutan	Ada kemampuan	Idea sendiri	2.40	1. Nilai 6.5 - 9.9 Tidak layak dpt pinjaman
2	Memilih sasaran pembeli yg dituju	2	Tidak ada	mulai memilih	Ada & jelas		
3	Ada target penjualan yg diperkirakan	2	Tidak ada	Ada & tdk tercatat	Ada & tercatat		
4	Produk/barang lokal yang dijual	2	100% brg import	brg lokal & import	100% brg lokal		
5	Tata letak brg dagangan & Jasa yg dijual	2	Tdk rapih	Cukup rapih	Rapih/baik		
6	Menentukan jumlah persediaan	2	Tidak	Kadang-kadang	Ditentukan		
7	Adanya quality control barang & jasa	2	Tidak ada	Kadang-kadang	Ada		
8	Adanya limbah barang & jasa yang mengganggu masyarakat	2	Ada	Kadang-kadang	Tidak ada		
	Total II. Perdagangan & Jasa	16					
III.	PEMASARAN	15%				Nilai pemasaran	
1	Jarak tempat Lokasi Usaha dgn rumah	2	60 km lebih	20 sd 49 km	0 sd 19 km	23 Km	2.4
2	Ada pengembangan pasar yg tercatat	2	Tidak ada	Ada & tdk tercatat	Ada & tercatat	Juknis	
3	Ada pelanggan tetap & tercatat	2	Tidak ada	Ada & tdk tercatat	Ada & tercatat		
4	penjualan rata2/bln (3 bln terakhir (Rp))	2	1 - 9,9 Jt	10 - 49,9 jt	50 jt sd 83 jt	35,000,000	Diatas Rp. 83 jt tidak layak
5	Lokasi Usaha Strategis/ramai	2	Tidak	Cukup	Sangat strategis		Juknis
6	Yang menentukan harga jual	2	Pembeli	Pasar	Sendiri		Juknis
7	Adanya jaringan pemasaran yg dibuat	2	Tdk ada	Dlm rencana	Ada		Juknis
8	Ada alat transportasi pemasaran	2	Tdk ada	Sewa/pinjam	Milik sendiri		
	Total III. Pemasaran	16					
IV.	ADMINISTRASI KEUANGAN	10%				Adm & Keuangan	
1	Pencatatan transaksi sampai	1	Catatan harian	Kas masuk/keluar	Laporan usaha		0.9
2	Bukti transaksi yang disimpan	2	Tidak ada	Ada tpi tdk rapih	Ada & rapih		
3	Ada Pinjaman selain dari Js Marga	2	Ada	Ada Hampir lunas	Tidak ada		
4	Ada Pegawai yg mencatat adm keuangan	2	Tidak ada	Dibantu keluarga	Ada pegawai		
5	Pencatatan keuangan dibuat kontinyu	2	Tidak kontinyu	Kadang-kadang	Kontinyu		
	Total IV. Administrasi Keuangan	9					
V.	KEMAMPUAN KEUANGAN	40%				Kemampuan Keuangan	
1	Keuntungan yg diperoleh/bln (3 bln akhir)	3	Balik Modal	1% -15% dr sales	15%> dr sales	13%	5.2
2	% jmlh cicilan/bln dari keuntungan bersih	3	50% - 100%	25% - 49%	10% - 24%	49%	4,550,000
3	Ada penghasilan diluar usaha utama	3	0-50% dr cicilan	51-100% dr ccln	100% keatas	75% dr ccln	2,229,500
4	Perbandingan penerimaan & pengeluaran	2	< 1 : 1	2 : 1	> 3 : 1		
5	Ada Harta/Aset yg segera dpt dijual	2	Tidak ada	Ada milik keluarga	Ada milik sendiri		
	Total V. Kemampuan keuangan	13					
VI.	Pengelolaan Sumberdaya Manusia	10%				Pengelolaan SDM	
1	Ada tenaga kerja yang membantu	2	0 sd 1	2 sd 9	10 Lebih	5 org	
2	Ada upah/gaji yang ditetapkan	2	Harian	minggubulanan	tetap (juknis)		1.6
3	Ada Pembagian tugas & struktur organisasi	2	Tidak ada	Tdk konsisten	Ada & konsisten		
4	Ada tunjangan kesehatan pekerja	2	Tidak ada	Kadang ada	Ada		
5	Adanya Bonus yg diumumkan	2	Tidak ada	Kadang ada	Ada		
6	Adanya uang lembur yg ditetapkan	2	Tidak ada	Kadang ada	Ada		
7	Adanya hak cuti yang diberlakukan	2	Tidak ada	Kadang ada	Ada		
8	Sering terjadi keluar masuk pekerja	2	Sering	Kadang-kadang	Jarang		
	Total V. Pengelolaan SDM	16					
	Total Nilai I,II,III,IV,V & VI	86					14.10

Keterangan: Nilai dan Besar Pinjaman:

- Nilai : 6,5 - 9,9 Tidak layak dapat pinjaman
- Nilai : 10 -12,4 Layak dapat pinjaman sebesar, Nilai 10 ≤ 5 jt, nilai 10,5 10 jt, nilai 11 15 jt, nilai 11,7 20 jt, nilai 12,4 25 jt
- Nilai : 13,1 - 15,9 Layak dapat pinjaman sebesar, Nilai 13,1 30 jt; nilai 13,8 35 jt; nilai 14,5 40 jt; nilai 15,2 45 jt; nilai 15,9 50 jt
- Nilai : 16,6 - 19,50 Layak dapat pinjaman sebesar, Nilai 16,6 55 jt; nilai 17,3 60 jt; nilai 18 65 jt; nilai 18,7 70 jt; nilai 19,5 75 jt

Jakarta,

Team Penilaian Kelayakan

LEMBAR PENILAIAN KINERJA USAHA MITRA BINAAN

NAMA MITRA : ALAMAT USAHA :
 C A B A N G : NO TEL USAHA :
 ALAMAT RUMAH : NO FAX USAHA :
 NO TEL RUMAH/HP :

NO	KRITEERIA PENILAIAN	NILAI				KETERANGAN	RANKING NILAI IPK
		1	2	3	4		
I.	Manajemen Usaha	25%	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	2.83
1	Manajemen SDM	2	0	2	0	0	1. Nilai 1.0 - 1.90 Sangat kurang (E) 2. Nilai 2 - 2,50 Kurang baik (D) 3. Nilai 2,51 - 2.75 Cukup Baik (C) 4. Nilai 2,76 - 3 baik (B) 5. Nilai 3.10 - 4 Sangat baik (A)
2	Produksi/Dagang-jasa	3	0	0	3	0	
3	Administrasi/Rencana Keuangan	3	0	0	3	0	
4	Mjn Pemasaran	2	0	2	0	0	
5	Motivasi Usaha	2	0	2	0	0	
6	Temu Bisnis (Net working)	2	0	2	0	0	
	Total Nilai : Manajemen Usaha	14					
	Rata-rata nilai Manajemen Usaha	2.3					
II.	Kontinuitas Usaha Yang Sama	25%	(1-2 Tw)	(3-5 Tw)	(6-9 Tw)	(7-12 Tw)	Nilai Kontinuitas usaha
1	1 - 2 Triwulan, usaha yang sama	0	0				0.75
2	3 - 5 Triwulan, usaha yang sama	0	0				
3	6 - 9 Triwulan, usaha yang sama	3		3			
4	7 - 12 Triwulan, usaha yang sama	0				0	
	Total II. Kontinuitas Usaha	3					
III.	Laba dibanding cicilan Hutang	50%	1 < 1	2 : 1	3 : 1	4 > 1	Nilai Laba/cicilan hutang
1	1 < 1 = Laba < cicilan hutang	0	0				1.5 Nilai Tangguh = (I + III) : 2 0.38 - 0.65 = tdk tangguh 0.66 - 0.93 = cukup tangguh 0.94 - 1.21 = tangguh 1.22 - 1.50 = sangat tangguh
2	2 : 1 = Laba : cicilan hutang	0	0	0			
3	3 : 1 = Laba : cicilan hutang	3		3		0	
4	4 : 1 = laba : cicilan hutang	0					
	Total III. Laba/cicilan hutang	3					2.83
		100%					NILAI TANGGUH 1.13

.....

Team Monitoring & Supervisi

LAMPIRAN 5 Kartu Kendali Pengawasan

KARTU KENDALI

PERMASALAHAN & PEMECAHAN MASALAH PEMAGANGAN

Tahun

Nama/Mitra UMKM :

Nama Mahasiswa/Nim :

Alamat :

Alamat :

Tel. Rumah/HP :

Tel. Rumah/HP :

Bidang usaha :

NO	AKTIVITAS KEGIATAN	MASALAH (Ada/Tidak)	PEMECAHAN MASALAH	MONITORING/KEDATANGAN				KETERANGAN
				1	2	3	4	
I	Permasalahan Manajemen & SDM							Monitoring 1=
1	Legalitas, Struktur Organisasi & Pembagian tugas kerja							
2	Sulit Mencari tenaga kerja							
3	Sistem Penggajian dan kompensasi							Monitoring 2=
4	Penentuan Hak Cuti							
5	Waktu kerja dan Istirahat							
6	kemampuan kerja & perlu DIKLAT							Monitoring 3=
7	Penetapan Kesehatan/Asuransi							
8	Penetapan jenjang karier karyawan							Monitoring 4 =
II	Permasalahan Produksi/Perdagangan							Monitoring 1=
1	Merancang Model/Memilih model brg dagangan							
2	Memilih Bahan Baku/Seleksi brg dagangan							
3	Menentukan Mutu							Monitoring 2=
4	Target Produksi/Target penjualan							
5	Proses Produksi/menetapkan barang dagangan yg keluar							
6	Memilih Peralatan dan Teknologi yang tepat							Monitoring 3=
7	Menentukan Tata Letak Mesin/Barang							
8	Menentukan Jumlah Persediaan							Monitoring 4=
III	Masalah Administrasi/ Rencana Keuangan							Monitoring 1=
1	Pencatatan Transaksi							
2	Pengelompokan Pencatatan							
3	Buku Pencatatan							Monitoring 2=
4	Neraca							
5	Laporan Rugi Laba							
6	Arus kas							Monitoring 3=
7	Pencatatan Rencana Keuangan							
8	Pencatatan Rencana Investasi							Monitoring 4=
IV	Masalah Pemasaran							Monitoring 1=
1	Lokasi Usaha							
2	Tata cara Mempromosikan Usaha							
3	Penentuan kebijakan Harga							Monitoring 2=
4	Memfaatkan saluran Distribusi							
5	Memperluas Hubungan Dan Kerjasama							
6	Memfaatkan Jaringan online Pemasaran							Monitoring 3=
7	Perhitungan Rencana Penjualan							
8	Survey Pasar Yang Tercatat							Monitoring 4=
V	Masalah Motivasi							Monitoring 1=
1	Pembayaran Angsuran							
2	Kepercayaan diri dalam berusaha							
3	Menentukan Tugas dan Hasil kerja							Monitoring 2=
4	Pengambilan resiko Usaha							
5	Orsinalitas Produk/barang Usaha							
6	Berorientasi Kemasa depan							Monitoring 3=
7	Kesediaan dalam menerima informasi usaha							
8	Human Relationship dgn pesaing							Monitoring 4=
VI	Masalah Temu Bisnis							Monitoring 1=
1	Pertemuan Awal Bisnis							
2	Surat Menyurat bertransaksi (melalui email)							
3	Nego bisnis (Kesepakatan Produk & Barang Untuk Kuantitas dan Kualitas)							Monitoring 2=
4	Tawar Menawar kesepakatan harga							
5	Kesepakatan Pengiriman Produk & barang							Monitoring 3=
6	Penyimpanan bukti Transaksi Pembelian & Penjualan							
7	Term Pembayaran Kredit (angsuran)							Monitoring 4=
8	Penyimpanan Bukti Pembayaran Tunai Barang							
Jumlah Permasalahan								
Paraf UMKM								
Paraf Mhs								

Menyetujui :
Pimpinan UMKMJakarta,
Supervisor/Mentor

()

()

DAFTAR PUSTAKA

- A. Dale Timpe.** 1988. *The Art Science of Business Management Performance*. New York: Kend Publishing Inc
- Buchari Alma. 2005. *Kewirausahaan*. Bandung: Alfabeta. J
- _____. 2004. *Pengantar Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Drucker, Peter F.** 1991. *Inovasi dan Kewiraswastaan; Praktik dan Dasar-dasar*, diterjemahkan oleh Rusjdi Naib. Jakarta: Erlangga.
- Justin G. Longenecker.** 2000. *Small Business Management*. Southwestern College Publishing.
- Kao, Raymond Russel M. Knight.** 1987. *Entrepreneurship and New Venture Management* Toronto: Prentice-Hal Canad. Scarborough.
- Kotler, Philip** 1997. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- _____. 1997. *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Ninth edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc..
- Masykur, Wiratmo** .1996. *Pengantar Kewiraswastaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Meredith, Geoffrey G.** et. Al. Tanpa Tahun. *Kewirausahaan; Teori dan Praktik*, diterjemahkan oleh Andre Asparsayogi. Jakarta.
- Miner, John B.** 1988, *Organizational Behavior Performance and Productivity*, first Edition. copy right @ 1988 by Random House, Inc.
- Robert L. Craig. Tanpa Tahun.** *Editor and Chief Training and Development Handbook*, 1 third edition, McGraw-Hill Book Company.
- Robbin, Stephen P.** 1996. *Organizational Behavior New Jersey*. Prentice Hall, Inc. International Edition.
- Suharsimi Arikunto.** 2000. *Manajemen Penelitian* .Jakarta: Diknas.
- Sutermeister, Robert A..** 1990 *People and productivity New York*. McGrawhill Book Comp., Inc.
- Suryana,** 2001. *Kewirausahaan*. Jakarta: Penerbit Empat Salemba.
- Stephen. R. Covey. Tanpa Tahun.** *Tujuh Kebiasaan Manusia yang sangat Efektif* Alih Bahasa.

RIWAYAT PENULIS

1. MUDJIARTO



Mudjiarto Seorang wirausaha yang terlahir dari kalangan Perguruan Tinggi yang telah berkkiprah dalam bidang ini sejak tahun 1988. Diawali dengan mendirikan konsultan Manajemen dan Teknik bersama rekan-rekannya dari Institut Teknologi Bandung (ITB), Serta mengajar di beberapa perguruan tinggi di Jakarta sejak tahun 1983 dibidang keuangan, membuat kepekaan terhadap penciptaan wirausaha baru di Perguruan Tinggi begitu besar. Pengalaman dibidang konsultan manajemen dan teknik Serta mengajar kewirausahaan sejak tahun 1991, membuat Ia dipercaya oleh Menteri Departemen Tenaga Kerja untuk menciptaka n wirausaha baru dikalangan lulusan perguruan tinggi pada tahun 1996 Sampai dengan tahun 2001 Serta membuat buku pedoman dan panduan Tenaga Kerja Pemuda Mandiri (TKPMP), kerjasama dengan konsultan Bank Dunia tahun 1998 Sampai dengan 1999.

Tahun 1992 Sampai tahun 1995 mendapatkan beasiswa dari Almaternya Universitas Krisnadwipayana untuk melanjutkan kuliah S2 di Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada dan meraih gelar Magister Sain (M.Si).

Tahun 1998 kerja Sama dengan Depnaker RI melakukan Studi dibeberapa perguruan tinggidi DKI, ***tentang minat mahasiswa calon lulusan Perguruan Tinggi untuk menjadi wirausaha.*** Pembinaan wirausaha baik dikalangan Perguruan Tinggi maupun kalangan Usaha Kecil Menengah (UKM) dan Koperasi Serta kegiatan usahanya dilakukan Sampai Saat ini, antara lain,

Pembinaan Wirausaha di Perguruan Kopertis wilayah III :

1. Mendirikan Pusat Kemitraan antar perguruan Tinggi DKI, kerjasama dengan Pendidikan Menengah & Tinggi pemda DKI (Dikmenti) tahun 2004 Sampai tahun 2007, dengan melakukan pembinaan mahasiswa di DKI untuk menjadi wirausaha.
2. Mengajar Mata kuliah Wirausaha di Universitas Indonusa Esa Unggul & Universitas Krisnadwipayana Jakarta sejak tahun 1991 hingga Sekarang
3. Ceramah-ceramah dan pelatihan-pelatihan pembentukan wirausaha diberbagai Departemen serta Dinas-dinas Pemda dan Perguruan Tinggi untuk mahasiswa antara lain, Departemen Tenaga kerja program TKPMP dan penciptaan wirausaha baru, Dinas Koperasi dan UKM. Pemda DKI, Dinas Dikmenti Pemda DKI hingga sekarang.

Pembinaan Wirausaha dikalangan UKM dan Koperasi :

1. Pembinaan UKM & Koperasi Mitra Binaan PT. Jasa Marga Cabang Tol Jagorawi & Cikampek kerjasama dengan P3M Krisnadwipayana tahun 2000 hingga tahun 2011.
2. Pembinaan UKM & Koperasi Mitra Binaan PT. Jasa Marga Cabang Tol Cawang- Tomang-Cengkareng (CTC) & Cabang Jakarta-Tangerang kerjasama dengan LPPM Universitas Esa Unggul (UEU), tahun 2002 hingga Tahun 2018.
3. Pembinaan UKM & Koperasi Kerjasama dengan Pendidikan dan Pelatihan Ekspor Indonesia (Perindag) dan LPPM UIEU tahun 2005

4. Pembinaan UKM & Koperasi Mitra Binaan Bank BNI 46 kerjasama dengan LPPM UEU tahun 2006 dalam rangka penyaluran Kredit program Kemitraan.
5. Pembinaan UKM & Koperasi Mitra Binaan Pusdiklat Dinas Koperasi , UKM dan Perdagangan. DKI Jakarta

Kegiatan usaha yang pernah dan sedang dijalankan:

1. Konsultan Manajemen dan Teknik PT. Multi karadiguna (1988 - 1997)
2. Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemuda Mandiri (1996 -2002)
3. Konsultan Manajemen keuangan dan Sumberdaya manusia PT. Kaeres Internasional (2004 - sekarang)
4. Konsultan manajemen IT dan Perdagangan perangkat komputer, CV. Yulia Sarana Buana 2002 hingga sekarang
5. Konsultan Manajemen & IT MULTI GUNA MANDIRI Tahun 2010 sampai dengan sekarang (*owner*)

Penugasan Pekerjaan:

1. ***Analisa keuangan dan manajemen***, pekerjaan Air bersih di Direktorat Air Bersih, PU th 1988 - 1991 (PT. Multi karadiguna)
2. ***Ketua Tim***, Proyek Peningkatan Pendapatan Asli Daerah wilayah Indonesia Timur, pekerjaan Departemen Dalam Negeri, sumber dana Asian Development Bank (ADB) kerjasama PT.Multi karadiguna dan PT. Infratama Yakti, Th 1996 - 1997
3. ***Ketua Tim***, Pembinaan UKM & Koperasi Mitra Binaan PT. Jasa Marga kerja sama dengan PPPM Unkris, Th 2000 - 2002
4. ***Ketua Tim***, Pembinaan UKM & Koperasi dalam Manajemen Ekspor kerjasama LPPM UEU dan Pendidikan dan Pelatihan Ekspor Indonesia (PPEI) Deperindag Tahun 2005
5. ***Ketua Tim***, Pembinaan UKM & Koperasi mitra binaan PT. Jasa Marga kerjasama dengan LPPM UEU, Tahun 2002 hingga sekarang.
6. ***Ketua Tim***, Pembinaan UKM & Koperasi mitra binaan PT. BNI 46 kerjasama dengan LPPM UEU, tahun 2006 hingga sekarang
7. ***Ketua Tim***, Penelitian 2010
8. ***Ketua Tim***, Pengabdian 2010 Program Pelatihan Manajemen Usaha bagi Mitra Binaan PT. Jasa Marga Cabang CTC
9. ***Ketua Tim***, Penelitian 2011 Peranan Pelatihan dan Supervisi terhadap Kemajuan Bisnis UKM di Jakarta
10. ***Ketua Tim***, Penelitian 2012 Pengaruh Faktor Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja UKM di Jakarta
11. ***Ketua Tim***, Penelitian 2015, 2016 Faktor faktor yang mempengaruhi Kinerja UMKM mitra binaan PT Jasa Marga
12. ***Ketua Tim***, Penelitian 2017, 2018 Pengembangan Model Diklat Kewirausahaan terhadap Kinerja Tenan melalui Penilaian Tangguh dan Mandiri

2. ASEP SOPANDI

Asep Sopandi Seorang wirausaha dibidang Agroindustri sejak tahun 2009, yang tadinya selama 10 tahun sebagai seorang manajer di sebuah perusahaan Peralatan Industri Pertanian. Berlatar belakang pendidikan Sarjana Teknologi Industri Pertanian, Institut Pertanian Bogor dan melanjutkan belajar Manajemen di Sekolah Tinggi Manajemen IMNI konsentrasi Manajemen Pendidikan



PENGALAMAN KERJA dan USAHA

1. 1989 - 1998 bekerja di perusahaan yang bergerak dibidang Industri Mesin Pertanian
2. 1999 - 2003 Ketua Koperasi Pemuda Mandiri Jakarta
3. 1997 - 2001 Pimpro Pemuda Mandiri Agriculture Bogor
4. 1999 - 2002 Ditektur LPK Pemuda Mandiri Jakarta
5. 2001 - 2009 Tim Panitia penyelenggara Pelatihan dan Supevisi Mitra Binaan PT.Jasa Marga dengan Universitas Krisnadwipayana. Jakarta
6. 2006 - 2010 Pemilik dan Ditektur LPK WidyaBuana Bogor.
7. 2007 Penyelenggara Program LifeSkill kota Bogor kerjasama dengan Dinas Pendidikan Prop. Jawa Barat.
8. 2009 – sekarang, Pemilik dan direktur CV. Multiguna Mandiri bergerak dibidang Agroindustri.
9. 2009 - sekarang, Tim Panitia penyelenggara Pelatihan dan Supevisi Mitra Binaan Jasa Marga dengan Universitas Esa Unggul. Jakarta
10. 2009 – sekarang, Instruktur Pelatihan Manajemen UKM di Pusat Studi UKM dan Koperasi . Univ Esa Unggul.
11. 2016 – sekarang, Instruktur UMKM di Pusdiklat Kementerian Koperasi dan Perdagangan DKI Jakarta
12. 2018 – sekarang , Asesor di Lembaga Sertifikasi Profesi Manajemen Bisnis Nusantara Jakarta