



KEWIRAUSAHAAN

MODUL PEMBELAJARAN

2013

PRAKATA

Tahun 2013 Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan akan merubah kurikulum mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi. Sesuai dengan Undang-Undang No 12 tahun 2012, bahwa perguruan tinggi memiliki otonomi dalam penyusunan kurikulum, namun pada pelaksanaannya diperlukan rambu-rambu yang sama agar dapat mencapai hasil yang optimal. Disamping itu, peserta didik di perguruan tinggi merupakan insan dewasa, sehingga dianggap sudah memiliki kesadaran dalam mengembangkan potensi diri untuk menjadi intelektual, ilmuwan, praktisi, dan atau professional. Sehubungan dengan itu, maka perubahan pada proses pembelajaran menjadi penting dan akan menciptakan iklim akademik yang akan meningkatkan kompetensi mahasiswa baik *hardskills* maupun *softskills*. Hal ini sesuai dengan tujuan Pendidikan Tinggi dalam UU No 12 tahun 12 yaitu menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, terampil, kompeten, dan berbudaya untuk kepentingan bangsa

Untuk mewujudkan tujuan tersebut, seluruh mahasiswa harus mengikuti pembelajaran mata kuliah dasar umum yang dikenal dengan MKDU (general education). Sebagian dari MKDU telah dinyatakan dalam UU No 12 tahun 2012 sebagai mata kuliah wajib, yaitu Agama, Pancasila, Kewarganegaraan, dan Bahasa Indonesia. Dalam rangka menyempurnakan capaian pembelajaran, maka MKDU ditambah dengan bahasa Inggris, Kewirausahaan, dan mata kuliah yang mendorong pada pengembangan karakter lainnya, baik yang terintegrasi maupun individu.

Mata Kuliah Kewirausahaan merupakan pelajaran yang membentuk karakter wirausaha atau minimal mahasiswa menambah pengetahuan mahasiswa mengenai seluk-beluk bisnis baik dari sisi soft skill maupun hard skill sehingga mahasiswa mampu memanfaatkan peluang-peluang yang ada di sekitarnya dalam menciptakan usaha sendiri setelah lulus maupun saat masih kuliah. Pada tahun ini dihasilkan rencana pembelajaran secara rinci, beserta bahan ajar yang kami berharap dapat digunakan oleh kalangan dosen pengampu di perguruan tinggi. Penyusunan rencana pembelajaran dan bahan ajar ini didanai oleh Satker Direktorat Pembelajaran dan Kemahasiswaan Ditjen Dikti tahun 2012. Bahan ini akan diunggah di web Dikti agar menjadi sumber belajar terbuka bagi semua.

Kepada tim penulis kami mengucapkan terima kasih atas dedikasi, waktu dan curahan pemikirannya untuk menuangkan buah pemikiran untuk memantapkan Kewirausahaan di perguruan tinggi. Penyempurnaan secara periodik akan tetap dilakukan, untuk ini kami mohon kepada para pengguna dapat memberikan masukan secara tertulis, baik langsung kepada penulis maupun kepada Direktorat Pembelajaran dan Kemahasiswaan Ditjen Dikti. Semoga bahan ajar ini bermanfaat dan dapat digunakan sebaik-baiknya,

Jakarta 10 Januari 2013

Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi

Djoko Santoso

MODUL KEWIRAUSAHAAN

TUJUAN PEMBELAJARAN KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN :

Mahasiswa akan dapat memahami, menerapkan dan menjadikan pola hidup berwirausaha dengan kemampuan berkomunikasi, memimpin dan menerapkan manajemen usaha dalam mengelola usahanya dengan baik dan benar.

Daftar Isi

PRAKATA	ii
MODUL KEWIRAUSAHAAN	iii
TUJUAN PEMBELAJARAN KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN :	iii
DAFTAR ISI	iv
PENDAHULUAN	ix
RENCANA PEMBELAJARAN SATU SEMESTER UNTUK KOMPETENSI: KEWIRAUSAHAAN	xi
BAGIAN 1 : KOMPETENSI KARAKTER	1
METODE PEMBELAJARAN KOMPETENSI KARAKTER	2
KRITERIA PENILAIAN KOMPETENSI KARAKTER	3
BAB I. KARAKTER WIRAUSAHA SUKSES : Membangun Mimpi dan Mengejar Cita-cita (dream)	4
Suplemen bab 1. WIRAUSAHA DAN IMPIAN	9
1.1. Impian menjadi wirausahawan	9
1.2. Impian Harus Smart	14
1.3. Pengertian Entrepreneur/Wirausaha	15
1.4. Pendapat para pakar mengenai kewirausahaan.	16
1.5. Keuntungan dan Kerugian Wirausaha	18
1.6. Langkah-langkah memulai wirausaha	19
BAB II. Karakter Wirausaha Sukses : Memotivasi Diri Sendiri (Self Motivated)	23
Suplemen Bab 2. KARAKTER KEWIRAUSAHAAN.....	32
2.1. Karakter Wirausahawan.....	32
2.2. Faktor-faktor Yang Menyebabkan Kegagalan Wirausaha.....	46
BAB III. Karakter Wirausaha Sukses : Menyelesaikan Masalah 1 :	49
Menjalankan usaha (problem solving).....	49
Suplemen Bab 3. MENENTUKAN PELUANG USAHA	54
3.1. Menemukan Peluang Usaha	54
3.2. Memilih Lapangan Usaha dan Mengembangkan Gagasan Usaha.....	55

BAB IV. Karakter Wirausaha Sukses : Menyelesaikan Masalah 2 : Ketegasan	58
Suplemen Bab 4. Ketegasan dalam Aspek Produksi	64
4.1. Pendahuluan	64
4.2. Definisi Produksi.....	64
4.3. Kebutuhan Proses Produksi	65
4.4. Bahan Baku.....	65
4.5. Biaya Produksi	74
4.6. Proses Produksi	75
4.7. Pengendalian Produksi	76
4.8. Penutup.....	76
BAGIAN 2 : KOMPETENSI KOMUNIKASI DAN INTERPERSONAL	79
METODE PEMBELAJARAN KOMPETENSI KOMUNIKASI DAN INTERPERSONAL	79
KRITERIA PENILAIAN KOMPETENSI KOMUNIKASI DAN INTERPERSONAL	80
BAB V. Komunikasi dan Interpersonal Skill : Komunikasi.....	81
Suplemen Bab 5. KOMUNIKASI	85
5.1. Pengertian Komunikasi	85
5.2. Komponen Komunikasi	86
5.3. Tujuan Dan Fungsi Komunikasi.....	90
5.4. Kegunaan Mempelajari ilmu Komunikasi	90
5.5. Komunikasi Dalam Organisasi	92
5.6. Teknik Presentasi.....	100
5.7. Persiapan Presentasi.....	101
5.8. Presentasi.....	107
BAB VI. Komunikasi dan Interpersonal Skill : Kepemimpinan	110
Suplemen Bab 6. Kepemimpinan.....	114
6.1. Pengertian Kepemimpinan.....	114
6.2. Peran Kepemimpinan dalam Manajemen.....	115
6.3. Gaya Kepemimpinan.....	117
6.4. Syarat-syarat Kepemimpinan	122
6.5. Pemimpin Formal dan Informal.....	122
6.6. Kepala dan Pemimpin	123

6.7.	Kasus Kepemimpinan Dalam Tim	124
6.8.	Keterampilan Dasar Kepemimpinan	127
BAB VII. Komunikasi dan Interpersonal Skill : Motivasi		131
Suplemen Bab 7. Motivasi.....		136
7.1.	Konsep Motivasi	136
7.2.	Teori Motivasi.....	140
7.3.	Motivasi dalam Kaitannya dengan Kepuasan Kerja.....	144
7.4.	Teori Proses Motivasi Kerja	146
7.5.	Keterkaitan Motivasi dengan Kepuasan Kerja	148
7.6.	Motivasi dalam Peningkatan Kinerja dan Produktivitas	149
BAGIAN 3 : KOMPETENSI KREATIFITAS DAN INOVASI		151
METODE PEMBELAJARAN KOMPETENSI KREATIFITAS DAN INOVASI		152
KRITERIA PENILAIAN KOMPETENSI KREATIFITAS DAN INOVASI		153
BAB VIII. Mengembangkan Inovasi dan Menciptakan Produk dan Layanan yang unggul		154
Suplemen Bab 8. KREATIFITAS DAN INOVASI.....		165
8.1.	Peranan Inovasi dan Kreativitas dalam Pengembangan Produk dan Jasa.....	165
8.2.	Mengembangkan Produk dan Jasa Yang Unggul.....	169
BAB IX. Menetapkan Inovasi dan Menciptakan Produk dan Layanan yang unggul.....		171
Suplemen Bab 9. PENETAPAN PRODUK UNGGUL DAN MANAJEMEN INOVASI.....		179
9.1.1	Quality Function Deployment (QFD)	189
BAGIAN 4 : KOMPETENSI MENJUAL PRODUK ATAU JASA		196
METODE PEMBELAJARAN KOMPETENSI MENJUAL PRODUK ATAU JASA		197
KRITERIA PENILAIAN KOMPETENSI MENJUAL PRODUK ATAU JASA		198
BAB X. Menjual Produk Kepada Konsumen Retail		199
Suplemen Bab 10. PEMASARAN		208
10.1.	Pendahuluan	208
10.2.	Definisi Pemasaran	209
10.3.	Tugas, Fungsi dan Orientasi Pemasaran	211
10.4.	Strategi Pemasaran.....	214
10.5.	Penentuan Target Perusahaan	227

10.6.	Bauran Pemasaran.....	228
10.7.	Penutup.....	231
BAB XI.	Menjual Produk Kepada Konsumen Korporasi.....	233
Suplemen Bab 11. MENJUAL KEPADA KONSUMEN KORPORASI.....237		
11.1.	Mempelajari Konsumen Korporasi.....	237
11.2.	Menghubungi Konsumen Korporasi.....	237
11.3.	Presentasi.....	240
11.4.	Negosiasi.....	245
11.5.	Mencapai Persetujuan dan Kesepakatan.....	246
BAGIAN 5: KOMPETENSI MANAJEMEN USAHA.....		248
METODE PEMBELAJARAN KOMPETENSI MANAJEMEN USAHA.....		249
KRITERIA PENILAIAN KOMPETENSI MANAJEMEN USAHA.....		250
BAB XII.	Manajemen Keuangan Pribadi.....	251
Suplemen Bab 12. MENGELOLA KEUANGAN PRIBADI.....256		
12.1.	Mengelola Keuangan Pribadi.....	256
12.2.	Menyusun Anggaran Keuangan Keluarga.....	258
BAB XIII.	Manajemen Keuangan Usaha.....	260
Suplemen Bab 13. MANAJEMEN KEUANGAN USAHA.....269		
13.1.	Aktivitas Penggunaan Dana.....	269
13.2.	Aktivitas Perolehan Dana.....	270
13.3.	Aktivitas Pengelolaan Dana.....	271
BAB XIV.	Mengevaluasi dan Mengendalikan Usaha.....	273
Suplemen Bab 14. EVALUASI KINERJA.....279		
14.1.	Mengukur Kinerja Aktual.....	280
14.2.	Membandingkan Kinerja Aktual dengan Standar.....	281
14.3.	Melakukan tindakan manajerial.....	281
SUPLEMEN KHUSUS.....		284
BAB XV.	ASPEK ORGANISASI DAN MANAJEMEN BISNIS.....	284
15.1.	Pendahuluan.....	284

15.2.	Definisi Organisasi dan Manajemen	285
15.3.	Organisasi Perusahaan.....	286
15.4.	Manajemen Perusahaan	295
DAFTAR PUSTAKA		300
BIODATA PENULIS.....		3003

PENDAHULUAN

Tidak ada bangsa yang sejahtera dan dihargai bangsa lain tanpa kemajuan ekonomi. Kemajuan ekonomi akan dapat dicapai jika ada spirit kewirausahaan, yang kuat dari warga bangsanya. China adalah contoh konkret dan paling dekat. Setelah menggelar pesta akbar Olimpiade 2008 yang mencengangkan banyak orang beberapa waktu lalu, mereka kembali membuat dunia berdecak dengan kesuksesan astronotnya berjalan-jalan di angkasa luar. Dan kini, dunia menantikan China turun tangan membantu mengatasi krisis keuangan global. Tanpa kemajuan ekonomi, tentu semua itu tak mungkin dilakukan China. Salah satu faktor kemajuan ekonomi China adalah semangat kewirausahaan masyarakatnya, yang didukung penuh pemerintahnya

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

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

Penciptaan lulusan perguruan tinggi yang menjadi seorang wirausahawan tidak serta merta mudah untuk dilaksanakan. Berdasarkan bukti empiris di lapangan, terdapat kecenderungan bahwa lulusan perguruan tinggi lebih senang memilih bekerja dengan tingkat kenyamanan/keamanan serta kemapanan dalam waktu yang singkat. Hal tersebut terbukti

dengan membludaknya jumlah pendaftar pegawai negeri sipil (PNS) yang berasal dari PT setiap tahunnya.

Meskipun setiap tahun pemerintah membuka pendaftaran, namun tidak dapat dipungkiri bahwa sebagian besar dari mereka yang mendaftar mengalami kekecewaan karena tidak berhasil lulus. Peluang untuk menjadi PNS semakin kecil lagi setelah pemerintah memutuskan penundaan sementara (moratorium) tambahan formasi untuk penerimaan PNS sejak 1 September 2011 hingga 31 Desember 2012. Keterbatasan terserapnya lulusan perguruan tinggi di sektor pemerintah menyebabkan perhatian beralih pada peluang bekerja pada sektor swasta, namun beratnya persyaratan yang ditetapkan terkadang membuat peluang untuk bekerja di sektor swasta juga semakin terbatas.

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

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

pendidikan penting juga menjalin hubungan erat dengan dunia usaha agar benar-benar terjadi proses learning by doing.

Dimasukkannya mata kuliah kewirausahaan dalam kurikulum setiap program studi perguruan tinggi tentu dibutuhkan sebuah standarisasi berupa materi maupun unsur pendukung lainnya. Berangkat dari hal tersebut, modul kewirausahaan ini dibuat untuk menjadi pedoman bagi perguruan tinggi dalam penyelenggaraan mata kuliah kewirausahaan. Modul ini terdiri dalam 5 bagian kompetensi yang diajarkan yaitu, karakter, komunikasi dan interpersonal, kreatifitas dan inovasi, menjual produk dan jasa, dan manajemen usaha. Kelima kompetensi tersebut kemudian disusun dalam 14 pertemuan dalam 14 bab rencana pembelajaran satu semester untuk kompetensi kewirausahaan. Modul ini disusun untuk pembelajaran selama 150 menit dan sebanyak 50 orang mahasiswa dalam satu kelasnya.

RENCANA PEMBELAJARAN SATU SEMESTER UNTUK KOMPETENSI: KEWIRAUSAHAAN

MINGGU KE	KEMAMPUAN AKHIR YANG DIHARAPKAN	BAHAN KAJIAN (MATERI AJAR)	BENTUK PEMBELAJARAN	KRITERIA PENILAIAN (INDIKATOR)	BOBOT NILAI
1-4	Karakter	Mampu memahami pentingnya karakter wirausaha	<ul style="list-style-type: none"> • Discovery Learning (DL) • Self Directed Learning (SDL) • Cooperative Learning (CL) • Collaborative Learning (CbL) • Contextual Instruction (CI) • Project Base Learning (PjBL) 	secara spontan - otomatis dapat bersikap seperti wirausaha dan berdasarkan pemahamannya menjadikan karakter tersebut sebagai pola hidup dalam kesehariannya	30%
5-7	Komunikasi	mampu menerapkan kemampuan komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> • Discovery Learning (DL) • Self Directed Learning (SDL) • Collaborative Learning (CbL) • Contextual 	yang lancar dan tepat dalam berkomunikasi dengan orang lain	10%

			<ul style="list-style-type: none"> Instruction (CI) Project Base Learning (PjBL) Role Play and simulation 		
	Kepemimpinan	mampu menerapkan kemampuan kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> Role Play and simulation Project Base Learning (PjBL) 	yang lancar dan tepat untuk memimpin orang lain	10%
	Motivasi	mampu menerapkan kemampuan kepemimpinan dan komunikasi dalam memotivasi	<ul style="list-style-type: none"> Role Play and simulation Project Base Learning (PjBL) 	yang lancar dan tepat untuk memotivasi diri dan orang lain	10%
8-9	Kreatifitas dan Inovasi	mampu menciptakan alternative produk, jasa dan pemecahan masalah	<ul style="list-style-type: none"> Role Play and Simulation Discovery Learning (DL) Self Directed Learning (SDL) Contextual Instruction (CI) Project Base Learning (PjBL) Problem Base Learning and Inquiry (PBL) 	secara lancar dan tepat yang dapat memberikan keunggulan bersaing dan menjadikan kreatifitas sebagai pola hidup	15%
10-11	Menjual Produk dan Jasa	mampu memahami proses menjual produk dan jasa	<ul style="list-style-type: none"> Role Play and simulation Collaborative Learning (CbL) Project Base Learning (PjBL) Problem Base Learning and Inquiry 	<p>Membedakan konsumen retail maupun korporasi</p> <p>dan mampu menilai secara spontan dan otomatis dalam setiap peluang dan menjadikannya sebagai pola hidup di kesehariannya</p>	15%

12	Manajemen Keuangan Pribadi	mampu mengevaluasi manajemen keuangan pribadi usaha mulai dari perencanaan sampai implementasi	<ul style="list-style-type: none"> • Role Play and Simulation • Discovery Learning • Self Directed Learning (SDL) • Problem Base Learning and Inquiry 	secara spontan dan otomatis dalam mengelola diri keluarga dan menjadikannya pola hidup yang efisien dan efektif	10%
13	Manajemen Keuangan Usaha	mampu mengevaluasi manajemen keuangan usaha mulai dari perencanaan sampai implementasi	<ul style="list-style-type: none"> • Role Play and Simulation • Discovery Learning • Self Directed Learning (SDL) • Problem Base Learning and Inquiry 	secara spontan dan otomatis dalam mengelola asset usaha dan menjadikannya pola hidup yang efisien dan efektif	10%
14	Mengevaluasi dan mengendalikan usaha	mampu mengevaluasi manajemen usaha mulai dari aktivitas perencanaan sampai implementasi	<ul style="list-style-type: none"> • Role Play and simulation • Discovery Learning • Self Directed Learning (SDL) • Problem Base Learning and Inquiry 	secara spontan dan otomatis dalam mengelola manajemen usaha yang efisien dan efektif	10%

Pertemuan-pertemuan tersebut menggunakan pendekatan bentuk pembelajaran yang didasarkan kepada *student center learning*. Bentuk pembelajaran yang digunakan adalah sebagai berikut:

1 Small Group Discussion

- membentuk kelompok (5-10)
 - memilih bahan diskusi
 - mempresentasikan paper dan mendiskusikan di kelas
 - Membuat rancangan bahan diskusi dan aturan diskusi.
 - Menjadi moderator dan sekaligus mengulas pada setiap akhir sesion diskusi mahasiswa.
-

2 Simulasi	<ul style="list-style-type: none"> • mempelajari dan menjalankan suatu peran yang ditugaskan kepadanya. • atau mempraktekan/mencoba berbagai model (komputer) yang telah disiapkan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Merancang situasi/ kegiatan yang mirip dengan yang sesungguhnya, bisa berupa bermain peran, model komputer, atau berbagai latihan simulasi. • Membahas kinerja mahasiswa.
3 Discovery Learning	<ul style="list-style-type: none"> • mencari, mengumpulkan, dan menyusun informasi yang ada untuk mendeskripsikan suatu pengetahuan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan data, atau petunjuk (metode) untuk menelusuri suatu pengetahuan yang harus dipelajari oleh mahasiswa. • Memeriksa dan memberi ulasan terhadap hasil belajar mandiri mahasiswa.
4 Self-Directed Learning	<ul style="list-style-type: none"> • merencanakan kegiatan belajar, melaksanakan, dan menilai pengalaman belajarnya sendiri. 	<ul style="list-style-type: none"> • sebagai fasilitator. memberi arahan, bimbingan, dan konfirmasi terhadap kemajuan belajar yang telah dilakukan individu mahasiswa .
5 Cooperative Learning	<ul style="list-style-type: none"> • Membahas dan menyimpulkan masalah/ tugas yang diberikan dosen secara berkelompok. 	<ul style="list-style-type: none"> • merancang dan dimonitor proses belajar dan hasil belajar kelompok mahasiswa. • Menyiapkan suatu masalah/ kasus atau bentuk tugas untuk diselesaikan oleh mahasiswa secara berkelompok.
6 Collaborative Learning	<ul style="list-style-type: none"> • Bekerja sama dengan anggota kelompoknya dalam mengerjakan tugas • Membuat rancangan proses dan bentuk penilaian berdasarkan konsensus kelompoknya sendiri. 	<ul style="list-style-type: none"> • Merancang tugas yang bersifat open ended. • Sebagai fasilitator dan motivator.

7	Contextual Instruction	<ul style="list-style-type: none"> • Membahas konsep (teori) kaitannya dengan situasi nyata • Melakukan studi lapang/ terjun di dunia nyata untuk mempelajari kesesuaian teori. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menjelaskan bahan kajian yang bersifat teori dan mengkaitkannya dengan situasi nyata dalam kehidupan sehari-hari, atau kerja profesional, atau manajerial, atau entrepreneurial. • Menyusun tugas untuk studi mahasiswa terjun ke lapangan
8	Project Based Learning	<ul style="list-style-type: none"> • Mengerjakan tugas (berupa proyek) yang telah dirancang secara sistematis. • Menunjukkan kinerja dan mempertanggung jawabkan hasil kerjanya di forum. 	<ul style="list-style-type: none"> • Merancang suatu tugas (proyek) yang sistematis agar mahasiswa belajar pengetahuan dan ketrampilan melalui proses pencarian/ penggalian (inquiry), yang terstruktur dan kompleks. • Merumuskan dan melakukan proses pembimbingan dan asesmen.
9	Problem Based Learning	<ul style="list-style-type: none"> • Belajar dengan menggali/ mencari informasi (inquiry) serta memanfaatkan informasi tersebut untuk memecahkan masalah faktual/ yang dirancang oleh dosen . 	<ul style="list-style-type: none"> • Merancang tugas untuk mencapai kompetensi tertentu • Membuat petunjuk(metode) untuk mahasiswa dalam mencari pemecahan masalah yang dipilih oleh mahasiswa sendiri atau yang ditetapkan.



BAGIAN 1 : KOMPETENSI KARAKTER

Pada bagian pertama dari modul kewirausahaan adalah kompetensi karakter. Kompetensi karakter ini disusun dengan pendekatan rumusan kompetensi sebagai berikut:

BIDANG KEMAMPUAN	DESKRIPSI TINGKAT KEMAMPUAN	DESKRIPSI TINGKAT KELUASAN DAN KERUMITAN MATERI
KOGNITIF	Memahami	Pentingnya Karakter wirausaha
PSIKOMOTORIK	Spontan dan Otomatis (Naturalization)	Bersikap seperti wirausaha
AFEKTIF	Menjadi Pola Hidup (characterization)	Kesehariannya

RUMUSAN : Mampu memahami pentingnya karakter wirausaha dan secara spontan -otomatis dapat bersikap seperti wirausaha dan berdasarkan pemahamannya menjadikan karakter tersebut sebagai pola hidup dalam kesehariannya

PEMBELAJARAN KOMPETENSI KARAKTER

Kompetensi tersebut dijabarkan dalam metode pembelajaran sebagai berikut:

Kompetensi	Metode Pembelajaran									
	Small Group Discussion	Role Play and Simulation	Case Study	Discovery Learning (DL)	Self Directed Learning (SDL)	Cooperative Learning (CL)	Collaborative Learning (CbL)	Contextual Instruction (CI)	Project Base Learning (PjBL)	Pr... Le... In...
...ami ...tentang ...dalam				*				*		
...ngun ...rang ...dalam					*		*		*	
...i makna ...sahaan ...iliki ...ha					*	*		*	*	
...ami ...gan dan ...n ...usaha						*	*		*	
...anakan ...an ...un ...langkah							*		*	

KRITERIA PENILAIAN KOMPETENSI KARAKTER

Kriteria penilaian yang digunakan untuk menilai pelaksanaan pembelajaran kompetensi karakter dalam modul kewirausahaan ini adalah sebagai berikut:

GRADE	SKOR	INDIKATOR KINERJA (RUBBRIC)
Sangat Kurang	≤ 20	Tidak ada visi yang jelas dan tidak ada usaha untuk mendeskripsikan tujuan dalam menunjukkan karakter wirausaha
Kurang	21-40	Ada visi yang jelas yang telah dideskripsikan, namun kurang implementatif, serta tidak ada usaha yang jelas dalam menumbuhkan karakter wirausaha
Cukup	41-60	Visi yang dikemukakan jelas dan sesuai, usaha jelas, namun kurang inovatif dalam mengimplementasikan usaha menjadi wirausaha
Baik	61-80	Visi yang dikemukakan jelas, mampu diimplementasikan dengan jelas, ada usaha yang jelas, namun ruang lingkup kurang dikembangkan dengan luas
Sangat Baik	≥ 81	Visi jelas, inovatif, dapat diimplementasikan dan ruang lingkup sangat luas dan jelas

BAB I.

KARAKTER WIRAUSAHA SUKSES :

Membangun Mimpi dan Mengejar Cita-cita (dream)

Lulusan berdaya saing, ditandai sejumlah kemampuan yang tinggi, baik *hard skill* dan *softskill* serta pengetahuan dibidang spiritual, emosional, maupun kreativitas. Perguruan tinggi juga menyadari bahwa dalam menghasilkan lulusan demikian dibutuhkan kurikulum pendidikan yang mengintegrasikan aspek afektif, kognitif, dan psikomotorik. Selaras dengan pernyataan di atas, Godsell (2005) menyatakan bahwa salah satu orientasi pendidikan adalah menjadikan peserta didik (mahasiswa) mandiri dalam arti memiliki mental yang kuat untuk melakukan usaha sendiri, tidak lebih sebagai pencari kerja (*job seeker*) akan tetapi sebagai pencipta lapangan pekerjaan (*job creator*).

Sebelum berbicara mengenai wirausaha, ada baiknya mahasiswa diperkenalkan dan disadarkan tentang pentingnya mereka memiliki tujuan hidup/impian. Hal ini sangat penting ditekankan di awal kuliah agar mahasiswa memiliki semangat untuk berprestasi dan bersungguh-sungguh meraih impiannya. Sangat disayangkan bila seorang mahasiswa baru menyadari untuk apa mereka sebenarnya kuliah, dan lain-lain setelah mereka lulus. Bahkan hal ini ditegaskan oleh seorang pakar pendidikan Nasution (2009), yang menyatakan bahwa kebanyakan lulusan pendidikan menjadi pengangguran adalah akibat mereka tidak memiliki impian dan tidak bersungguh-sungguh untuk meraihnya. Oleh karena itu kegiatan awal adalah mengenai urgensi impian dalam hidup.

Berikut rencana perkuliahan untuk pertemuan pertama.

<i>Rencana Perkuliahan (150 menit)</i>	<i>Aktivitas</i>
Langkah 1 30 menit	Aktivitas 1 : Perkenalan 1. Pengajar sebagai fasilitator memperkenalkan diri dengan bersemangat serta membangkitkan kelas dengan yel-yel atau lagu yang membangkitkan semangat. 2. Kemudian pengajar meminta mahasiswa menuliskan di kertas 10 hobi yang sering dilakukan, setelah itu pengajar meminta mahasiswa

Rencana Perkuliahan (150 menit)	Aktivitas
	<p>mencari mahasiswa lain yang memiliki hobi yang sama dan diminta menulis nama serta menandatangani pada kertas yang berisikan hobi miliknya.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Setelah itu seorang mahasiswa diminta maju ke depan untuk menyebutkan hobinya dan siapa teman yang memiliki hobi yang sama. Kemudian teman yang disebutkan namanya tersebut maju dan kemudian menyebutkan nama teman lainnya yang memiliki hobi yang sama dengannya. Begitu seterusnya, bisa sampai 20 atau bahkan 40 orang. 4. Mahasiswa kemudian diminta untuk mengingat nama dan hobinya 5. Mahasiswa yang dapat mengingat nama dan hobi terbanyak akan mendapatkan hadiah 6. Setelah itu pengajar menjelaskan bahwa pentingnya mengenal atau berkawan dan pentingnya mengingat hal-hal tertentu yang mengaitkan pada diri seseorang. Dan sampaikan juga pentingnya networking atau mengenal orang lain dalam dunia usaha. 7. Pengajar mencatat portofolio mahasiswa
<p>Langkah 2 50 menit</p>	<p>Aktivitas 2 : Games</p> <p>Nama Games : Sketsa Wajah Peralatan : Kertas HVS/Kertas buram dan spidol/pulpen Cara Bermain :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instruksikan kepada mahasiswa untuk mencari seorang teman terdekat dari posisi duduknya. 2. Siapkan sehelai kertas HVS dan sebuah pulpen. 3. Instruksikan kepada mahasiswa untuk duduk saling berhadapan dan berpandangan satu sama lain. 4. Instruksikan kepada mahasiswa untuk meletakkan kertas HVS tetap di dada dan pulpen di tangan kanan. Ingatkan mereka dengan tegas untuk tidak sekalipun melihat ke arah kertas yang tadi sudah diletakkan di dada. 5. Berikan instruksi kepada mereka untuk selalu mendengarkan aba-aba dari Anda. Artinya mereka tidak boleh memulai sebelum Anda memberikan instruksi. 6. Tegaskan sekali lagi untuk memandang wajah teman yang tadi telah dipilih dengan seksama lalu berikan instruksi sebagai berikut kepada mahasiswa: <ol style="list-style-type: none"> a. Tolong gambar mata sebelah kanan teman Anda dengan pulpen yang ada di tangan tanpa melihat kepada kertas yang di dada Anda. Ingatkan kepada mereka untuk tidak menggambar asal. Artinya buat semirip mungkin karena objek yang mereka gambar tepat ada di hadapannya. b. Selanjutnya gambar bibir, alis, dst (instruksi bebas hingga mereka kira-kira membentuk semua bagian wajah teman mereka dengan sempurna). c. Bisa dipastikan mahasiswa akan menggambar sangat buruk karena mereka menggambar tanpa melihat dan mereka akan tertawa melihat

Rencana Perkuliahan (150 menit)	Aktivitas
	<p>hasil gambar temannya.</p> <p>d. Terakhir berikan tulisan nama teman yang mereka sketsakan dan tanda tangan mahasiswa di bawah gambar sebagai tanda bahwa itulah hasil karyanya.</p> <p>Penutup :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Berikan kesempatan kepada mahasiswa untuk mengutarakan pendapatnya mengenai hikmah dari permainan tersebut. 2. Sisipkan salah satu kesimpulan games sebagai berikut : <ol style="list-style-type: none"> a. Menggambar tanpa melihat kertas tentu akan menghasilkan gambar yang jelek dibandingkan dengan melihat. Makna “melihat” disini adalah vision. b. Vision it’s like a dream. Artinya orang yang hidup tanpa visi/impian hasilnya adalah akan kurang maksimal karena ia tidak tahu sebenarnya apa yang akan dia kejar. c. Selebihnya adalah improvisasi dari dosen/mahasiswa. 3. Pengajar mencatat portofolio mahasiswa
<p>Langkah 3 50 m</p>	<p>Aktivitas 3 : Membuat Dream Book</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sebuah riset di Harvard Business School pernah melakukan penelitian tentang hubungan antara memiliki cita-cita dan menuangkannya dalam bentuk tulisan dengan pencapaiannya. Hasilnya, 84% ternyata tidak punya impian. 13% punya impian yang spesifik, jelas tapi tidak menuliskannya. 3% punya impian yang spesifik, jelas dan tertulis. Setelah 10 tahun, seluruh responden itu disurvei lagi perkembangannya. Ternyata, 13% orang yang punya impian, spesifik dan jelas tapi tidak menuliskannya, memiliki penghasilan 2x lipat dibandingkan 84% orang yang tidak punya impian. Dan hebatnya, 3% orang yang punya cita-cita dan menuliskannya, memiliki penghasilan 10x lipat dibandingkan 97% lulusan lainnya 2. Berangkat dari penelitian tersebut, maka tugas kali ini diberi nama DREAM BOOK (buku impian). Adapun teknis mengenai konten (isi) dari dream book dipaparkan sebagai berikut

Rencana Perkuliahan (150 menit)	Aktivitas		
	Hal	Ilustrasi	Keterangan
	Cover	 <p style="text-align: center;">DREAM BOOK</p> <p style="text-align: center;">Foto mahasiswa dengan pose terbaik</p> <p style="text-align: center;">(disarankan memakai jas/dasi/foto yang merepresentasikan)</p> <p style="text-align: center;">Nama mahasiswa : CALON ORANG SUKSES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cover bersifat bebas, tidak ada aturan baku untuk membuatnya baik dalam hal ukuran/kreativitas. • Cover terdiri dari : <ul style="list-style-type: none"> A. Tulisan Dream Book B. Foto dengan pose terbaik C. Nama Mahasiswa D. Tulisan Calon orang sukses di bagian bawah cover
	1	Biodata diri lengkap	Mahasiswa bebas mendeskripsikan tentang biodata lengkap dirinya. Baik itu : Nama lengkap/panggilan, TTL, Alamat, keluarga, Pendidikan, Riwayat organisasi, makanan/minuman kesukaan dan hal lainnya.
	2	Idola/orang-orang yang mampu menginspirasi mahasiswa	Pada halaman ini mahasiswa diminta menempelkan gambar orang-orang yang selama ini menjadi inspirasi bagi hidupnya.
	3	Prestasi	<ul style="list-style-type: none"> • Tuliskan prestasi apapun yang pernah diraih mahasiswa selama hidupnya hingga saat ini. Hal ini bertujuan untuk memotivasi/meningkatkan kepercayaan diri mahasiswa sehingga mereka sadar bahwa mereka adalah manusia berprestasi • Bila perlu, pajang foto mahasiswa tersebut ketika sedang memegang piala tanda prestasi
	4	Kelebihan dan kekurangan diri	Sebelum mahasiswa mengisi lembar ini, mereka diharapkan mencari informasi tentang diri mereka (kelebihan+kekurangan) dengan

Rencana Perkuliahan (150 menit)	Aktivitas		
			memberikan pertanyaan kepada rekan terdekat, keluarga dan penilaian subjektif diri sendiri Sebutkan minimal 7 kelebihan dan 7 kekurangan
	5&6	Peta Impian	
	6- dst	Penjelasan mengenai peta impian dan langkah untuk mencapainya.	
Langkah 4 20 menit	Aktivitas Penutup <ol style="list-style-type: none"> 1. Mahasiswa kemudian diberi tugas selama satu minggu untuk mencari 3 profil orang sukses karena bekerja dan 3 profil orang sukses karena menjadi wirausaha 2. Mahasiswa kemudian diminta membuat tulisan mengenai perbandingan karakter antara orang-orang tersebut 3. Kemudian Mahasiswa diminta menuliskan pada akhir tulisan tersebut karakter yang dimiliki oleh orang-orang tersebut yang ingin dia miliki. 4. Kemudian dari karakter tersebut mahasiswa diminta menuliskan karakter wirausaha yang ingin dia miliki. 5. Pengajar mencatat portofolio mahasiswa 		

WIRUSAHA DAN IMPIAN

“kita adalah realita di masa kini..

Sejarah di masa lalu..

Dan di masa depan...kita bukanlah siapa-siapa tanpa mimpi-mimpi..”

(Ramdhan, 2010)

Masa depan hanyalah milik orang-orang yang percaya

akan keindahan mimpi-mimpi mereka.

If You can Dream it, You can Do it. (Walt Disney)

1.1. Impian menjadi wirausahawan

Kemana Anda setelah kuliah?? Pertanyaan ini sekilas singkat, namun berdasarkan riset yang dilakukan oleh Asnadi (2005) terhadap 5 perguruan tinggi negeri di Indonesia ditemukan bahwa hampir 75 persen responden (mahasiswa) tidak memiliki rencana yang jelas setelah lulus. Hal ini tidaklah mengherankan jika setiap tahunnya akan selalu muncul pengangguran terdidik di Indonesia yang angkanya semakin membludak. Sakernas (2010) mengemukakan fenomena ironis yang muncul di dunia pendidikan Indonesia dimana semakin tinggi pendidikan seseorang, probabilitas atau kemungkinan menjadi pengangguran semakin tinggi.

Salah satu upaya dalam mengurangi tingkat pengangguran terdidik di Indonesia adalah dengan menciptakan lulusan-lulusan yang tidak hanya memiliki orientasi sebagai *job seeker* namun *job maker* atau yang kita sebut wirausaha. Penciptaan lulusan perguruan tinggi yang menjadi seorang wirausahawan tidak serta merta mudah untuk dilaksanakan.

Kalangan terdidik cenderung menghindari pilihan profesi ini karena preferensi mereka terhadap pekerjaan kantoran lebih tinggi. Preferensi yang lebih tinggi didasarkan pada perhitungan biaya yang telah mereka keluarkan selama menempuh pendidikan dan mengharapkan tingkat pengembalian (*rate of return*) yang sebanding. Ernanie (2010), dalam

seminarnya mengungkapkan ada kecenderungan, semakin tinggi tingkat pendidikan semakin besar keinginan mendapat pekerjaan yang aman. Mereka tak berani ambil pekerjaan berisiko seperti berwirausaha. Pilihan status pekerjaan utama para lulusan perguruan tinggi adalah sebagai karyawan atau buruh, dalam artian bekerja pada orang lain atau instansi atau perusahaan secara tetap dengan menerima upah atau gaji secara rutin seperti Pegawai Negeri Sipil (PNS), dan lainnya.

Meskipun setiap tahun pemerintah membuka pendaftaran menjadi PNS, namun tidak dapat dipungkiri bahwa sebagian besar dari mereka yang mendaftar mengalami kekecewaan karena tidak berhasil lulus. Peluang untuk menjadi PNS semakin kecil lagi setelah pemerintah memutuskan penundaan sementara (moratorium) tambahan formasi untuk penerimaan PNS sejak 1 September 2011 hingga 31 Desember 2012. Keterbatasan terserapnya lulusan perguruan tinggi di sektor pemerintah menyebabkan perhatian beralih pada peluang bekerja pada sektor swasta, namun beratnya persyaratan yang ditetapkan terkadang membuat peluang untuk bekerja di sektor swasta juga semakin terbatas.

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

Kecilnya minat berwirausaha di kalangan lulusan perguruan tinggi sangat disayangkan. Syaefuddin (2003) mengatakan bahwa seharusnya para lulusan melihat kenyataan bahwa lapangan kerja yang ada tidak memungkinkan untuk menyerap seluruh lulusan perguruan tinggi di Indonesia, para lulusan perguruan tinggi mulai memilih berwirausaha sebagai pilihan karirnya, mengingat potensi yang ada di negeri ini sangat kondusif untuk melakukan wirausaha.

Ilik (2010) mengatakan bahwa, untuk memulai menjadi seorang wirausaha, setiap mahasiswa harus memiliki impian yang kokoh yang dibangun tidak dalam waktu singkat. Urgensi impian ini semakin penting mengingat resiko dari wirausaha ini tidaklah kecil, bila mahasiswa tidak memiliki impian yang kokoh maka sangat mungkin baginya untuk cepat

menyerah. Berikut ini adalah beberapa motivasi yang bisa diberikan kepada mahasiswa mengenai impian.

A. Motivasi Untuk Meraih Impian

Impian adalah ambisi dari dalam diri manusia yang menjadi penggerak untuk maju. Impian merupakan hasrat yang akan menggerakkan manusia untuk mewujudkannya. Dunia ini bertumbuh dengan peradaban yang lebih tinggi dan teknologi yang lebih hebat itu berkat impian orang-orang besar. Orang-orang besar itu adalah para pemimpi.

Orang-orang yang tidak mempunyai impian, seperti orang yang naik angkot jurusan kemana saja sehingga waktu hidup orang yang tidak memiliki impian sangat tidak efektif. Orang yang tidak memiliki impian, memiliki hasrat atau kegigihan yang mudah sekali pudar, sehingga mereka dengan mudah mengubah impian mereka menjadi sangat sederhana. Padahal, impian yang besar mempunyai kekuatan yang besar pula. Orang-orang yang berhasil mencatat nama dalam sejarah rata-rata mempunyai ciri khas yaitu selalu mampu memperbarui impian mereka.

A.1. Impian Merupakan Sumber Motivasi

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

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

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

A.2. Impian Menciptakan Energi Besar untuk Berprestasi

Impian menjadikan manusia penuh vitalitas dalam bekerja. Impian itu sendiri sebenarnya merupakan sumber energi menghadapi tantangan yang tidak mudah. Menurut Anais Nin, "Hidup ini mengerut atau berkembang sesuai dengan keteguhan hati seseorang". Terdapat empat tips sederhana dalam menjadikan impian sebagai sumber energi kita, yaitu disingkat dengan kata PLUS, yaitu; percaya, loyalitas, ulet dan sikap mental positif.

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

Tips yang ketiga adalah ulet. Sebuah impian menjadikan seseorang bekerja lebih lama dan keras. Sedangkan tips yang ke empat adalah sikap mental positif. Seseorang yang mempunyai impian memahami bahwa keberhasilan memerlukan pengorbanan, kerja keras dan komitmen, waktu serta dukungan dari orang lain. Oleh sebab itu, mereka selalu bersemangat mengembangkan kemampuan tanpa henti dan mencapai kemajuan terus menerus hingga tanpa batas. Impian yang sudah menjadi nafas kehidupan merupakan daya dorong yang luar biasa.

A.3. Impian Menjadikan Kehidupan Manusia Lebih Mudah Dijalani

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

Kesimpulannya adalah jangan takut memimpikan sesuatu. Jadikan impian tersebut sebagai nafas kehidupan. Sebab impian yang kuat justru menjadikan perjuangan yang berat

saat menggapainya sebagai sarana latihan mengoptimalkan kekuatan-kekuatan yang lain, misalnya kekuatan emosi, fisik, maupun rohani.

A.4. Konsep Be – do – have

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

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

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

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

positif bagi masa depan anda?. Apakah rencana anda mendukung visi anda?. Apakah tindakan anda akan mempengaruhi masa depan anda?.

Satu-satunya cara untuk membentuk perspektif jangka panjang ini ialah dengan merumuskan visi anda saat ini. Jangan abaikan dengan langkah sukses ini. Jangan takut anda gagal, lebih baik anda gagal meraih visi yang luar biasa, daripada berhasil tidak meraih apapun.

1.2. Impian Harus Smart

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

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

- *Specific*. Artinya Anda harus jelas mengenai apa yang anda inginkan, dengan demikian anda akan lebih mudah dalam membuat perencanaan. Dengan demikian, istilah “Saya memiliki impian menjadi orang sukses” diganti dengan misalnya ; “Saya memiliki impian untuk menjadi seorang manajer pemasaran di PT X dengan penghasilan Rp X” atau “saya ingin menjadi seorang wirausahawan di bidang X dengan penghasilan sebesar Rp X dan lainnya.
- *Measurable* . Artinya impian haruslah terukur. Dengan demikian, anda akan tahu kapan impian anda telah tercapai.

- *Achievable*. Artinya Impian anda harus dapat anda raih. Jika impian itu terlalu besar, anda perlu memecah impian itu menjadi impian yang lebih kecil dulu sebagai langkah awal atau bagian dalam pencapaian impian besar.
- *Realistic*. Artinya, impian Anda harus masuk akal. Makna masuk akal ini biasanya dikaitkan dengan kemampuan/ketersediaan sumber daya yang dimiliki.
- *Time Bond*. Impian haruslah memiliki garis waktu yang jelas kapan impian tersebut ingin Anda raih. Misalnya : “ saya memiliki impian mendirikan sekolah bagi anak-anak yang tidak mampu 10 tahun dari sekarang”.

1.3. Pengertian Entrepreneur/Wirausaha

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

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

Dalam definisi tersebut ditekankan bahwa wirausaha adalah orang yang melihat adanya peluang kemudian menciptakan sebuah organisasi untuk memanfaatkan peluang tersebut. Sedangkan proses kewirausahaan adalah meliputi semua kegiatan fungsi dan tindakan untuk mengejar dan memanfaatkan peluang dengan menciptakan suatu organisasi. Istilah wirausaha dan wiraswasta sering digunakan secara bersamaan, walaupun memiliki substansi yang agak berbeda.

Selain itu, definisi Kewirausahaan menurut Instruksi Presiden Republik Indonesia (INPRES) No. 4 Tahun 1995 tentang Gerakan Nasional Memasyarakatkan dan Membudayakan Kewirausahaan adalah semangat, sikap, perilaku dan kemampuan seseorang dalam menangani usaha dan/atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan/atau memperoleh keuntungan yang lebih besar.

1.4. Pendapat para pakar mengenai kewirausahaan.

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

Adapun kewirausahaan merupakan sikap mental dan sifat jiwa yang selalu aktif dalam berusaha untuk memajukan karya baktinya dalam rangka upaya meningkatkan pendapatan di dalam kegiatan usahanya. Selain itu, kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses.

Inti dari kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*create new and different*) melalui berpikir kreatif dan bertindak inovatif untuk menciptakan peluang dalam menghadapi tantangan hidup. Pada hakekatnya, kewirausahaan adalah sifat, ciri, dan watak seseorang yang memiliki kemauan dalam mewujudkan gagasan inovatif ke dalam dunia nyata secara kreatif.

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

1. Kewirausahaan adalah suatu nilai yang diwujudkan dalam perilaku yang dijadikan dasar sumber daya, tenaga penggerak, tujuan, siasat, kiat, proses, dan hasil bisnis (Acmad Sanusi, 1994).

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

Berdasarkan keenam konsep diatas, secara ringkas kewirausahaan dapat didefinisikan sebagai sesuatu kemampuan kreatif dan inovatif (*create new and different*) yang dijadikan kiat, dasar, sumber daya, proses dan perjuangan untuk menciptakan nilai tambah barang dan jasa yang dilakukan dengan keberanian untuk menghadapi risiko.

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

Berwirausaha melibatkan dua unsur pokok (1) peluang dan, (2) kemampuan menanggapi peluang. Berdasarkan hal tersebut, maka definisi kewirausahaan adalah tanggapan terhadap peluang usaha yang terungkap dalam seperangkat tindakan serta membuahkan hasil berupa organisasi usaha yang melembaga, produktif dan inovatif." (Pekerti, 1997)

1.5. Keuntungan dan Kerugian Wirausaha

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

Keuntungan :

1. Otonomi.

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

2. Tantangan awal dan perasaan motif berprestasi

Peluang untuk mengembangkan konsep usaha yang dapat menghasilkan keuntungan sangat memotivasi wirausaha.

3. Kontrol finansial (Pengawasan keuangan).

Bebas dalam mengelola keuangan, dan merasa kekayaan sebagai milik sendiri.

4. memiliki legitimasi moral yang kuat untuk mewujudkan kesejahteraan dan menciptakan kesempatan kerja.

Hal ini dikarenakan target entrepreneur adalah masyarakat kelas menengah dan bawah, maka entrepreneur memiliki peran penting dalam proses *trickling down effect*.

Kerugian Kewirausahaan :

1. Pengorbanan personal.

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

2. Beban tanggung jawab.

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

3. Kecilnya marjin keuntungan dan kemungkinan gagal.

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

1.6. Langkah-langkah memulai wirausaha

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

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

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

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

2. Perluas dan perbanyak jaringan bisnis dan pertemanan.

Seringkali tawaran-tawaran peluang bisnis dan dukungan pengembangan bisnis datang dari rekan-rekan di dalam jaringan tersebut. Namun anda tetap harus hati-hati, karena tidak pernah ada yang namanya makan siang gratis, siapapun itu, anda harus tetap berhati-hati dan mempersiapkan akan datangnya hal-hal yang tidak terduga. Hal ini juga sejalan dengan prinsip seorang pebisnis “uang tidak mengenal tuan”. Bisa saja hari ini anda adalah big boss, namun esok lusa anda menjadi pengangguran karena didepak oleh karyawan sendiri yang bekerja sama dengan partner bisnis anda atau bahkan investor anda.

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

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

Misalkan anda memulai usaha bisnis jasa pembuatan desain web (web desainer). Tentukan, apakah anda ingin bersaing berdarah-darah di usaha web murah meriah, atau anda akan spesifik kepada desainnya, atau anda akan spesifik kepada faktor security (keamanannya) atau kepada tingkat kesulitan dan kompleksitas pengelolaan databasenya.

4. Jaga kredibilitas dan brand image.

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

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

Banyak orang yang jika sudah untung besar dan berada di atas, melupakan faktor persiapan akan hal tak terduga maupun merencanakan pengembangan usaha. Padahal bisnis adalah sama dengan hidup, harus selalu bertahan dan berjuang. Banyak pengusaha dan pengrajin kita, ketika sudah kebanjiran order dan menerima banyak uang, malah mendahulukan membeli mobil mewah ataupun mobil sport. Hal ini tidak

salah, namun akan lebih baik jika keuntungan itu disisihkan untuk laba ditahan dan penambahan modal kerja. Dengan demikian usaha bisa lebih berkembang, dan mendapatkan kepercayaan dan pinjaman modal dari bank menjadi lebih mudah. Karena anda dipercaya oleh pihak bank mampu mengelola perusahaan secara profesional.

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

Selain point di atas, kiat memulai wirausaha juga dapat diadopsi menurut seorang pakar bisnis sekaligus motivator yaitu Tum Desem Waringin. Berikut ini adalah langkah-langkah teknis yang dapat dilakukan untuk memulai bisnis :

1. Bangun Ide bisnis dengan menulis Impian dan hobby kita.

Tuliskan 10 mimpi dan hobby kita, lalu seleksi menjadi 3 yang paling membuat kita sangat ambisius dan *enjoy* untuk menjalankannya. Seleksi lagi menjadi 1 mimpi yang membuat kita menjadi harus untuk mewujudkannya. Sehingga 1 mimpi tersebut benar-benar dijadikan sebagai Visi/Goal/Target yang harus diraih.

2. Berikan alasan yang sangat kuat untuk mewujudkan mimpi tersebut.

Bayangkan kenikmatan apa yang akan kita dapat apabila mimpi tersebut terwujud dan kesengsaraan apa yang akan kita terima kalau mimpi tersebut tidak terwujud.

3. Mulai lah untuk mewujudkan mimpi tersebut dengan bertindak dan cari tema yang tepat dan tulis misi / Langkah pencapaian dan tuangkan menjadi konsep usaha yang jelas

4. Lakukan riset baik di internet maupun di kenyataan sehari-hari, Visi dan Misi yang kita tulis harus terdefinisi dengan jelas, specific dan marketabel sesuai bidangnya.

5. Tuliskan dan rancang strategi yang akan dijalankan

6. Gunakan faktor pengungkit

OPM (Other People's Money)

OPE (Other People's Experience)

OPI (Other People Idea)

OPT (Other People's Time)

OPW (other People's Work)

7. Cari pembimbing (pilih yang sudah sukses di bidang tersebut), untuk pembandingan dan mengurangi resiko kegagalan dalam melakukan langkah-langkah pencapaian goal tersebut.
8. Buatlah sebuah TEAM yang kompak untuk membantu mewujudkan goal tersebut
T = Together
E = Everybody
A = Achieve
M = Miracle
9. Optimalkan jaringan, relasi dan network yang kita punya untuk mencapai goal/visi kita tersebut.
10. Buat jaringan baru yang tak terhingga dengan membuat relasi dan silaturahmi sebanyak-banyaknya.
11. Gunakan alat bantu untuk mempercepat pencapaian misal website, jejaring sosial, advertisement, promosi, dll
12. Buat system yang ideal untuak bisnis tersebut.

S=Save, Y=Your, S=Self, T=Timing, E=Energy, M=Money

Data membuktikan bahwa, 94% kegagalan usaha karena system bukan orangnya perbanyak menggunakan 5W = Why Why Why Why Why dan 5H = How How How How How.

BAB II.

Karakter Wirausaha Sukses :

Memotivasi Diri Sendiri (Self Motivated)

Kewirausahaan adalah proses kemanusiaan (*human process*) yang berkaitan dengan kreativitas dan inovasi dalam memahami peluang, mengorganisasi sumber-sumber, mengelola sehingga peluang itu terwujud menjadi suatu usaha yang mampu menghasilkan laba atau nilai untuk jangka waktu yang lama. Definisi tersebut menitikberatkan kepada aspek kreativitas dan inovasi, karena dengan sifat kreativitas dan inovatif seseorang dapat menemukan peluang. Pada bab ini, akan dikemukakan lebih mendalam mengenai karakter seorang wirausaha berdasarkan pendapat para pakar kewirausahaan maupun pebisnis itu sendiri.

Berikut rencana perkuliahan untuk pertemuan ke 2.

<i>Rencana Perkuliahan</i> (150 menit)	<i>Aktivitas</i>
Langkah 1 75 menit	Aktivitas 1 : mengenali siapa sebenarnya diri Anda dan potensi apa yang Anda miliki 1. Buatlah Autobiografi tentang Mahasiswa. Pengajar diminta untuk menginstruksikan mahasiswa untuk membuat autobiografi. Autobiografi ini mengungkapkan rangkaian peristiwa-peristiwa dan pengalaman hidup mahasiswa sejak lahir hingga memasuki dunia kedewasaan saat ini. Tuliskan dalam bentuk esei berdasarkan kronologis kejadiannya; mulai dari lahir, dididik dalam lingkungan keluarga, memasuki masa pendidikan formal, bergaul dengan masyarakat, dan seterusnya. Usahakan tulisan sarat dengan pengalaman-pengalaman yang berkesan bagi mahasiswa dan membentuk kepribadian hingga seperti saat ini. 2. Mengenal Potensi wirausahawan dalam diri Mahasiswa Setelah Mahasiswa mengenal siapa dirinya melalui Autobiografi, selanjutnya mahasiswa diminta untuk mengidentifikasi potensi seorang wirausahawan yang ada pada dirinya sesuai dengan karakter tersebut. Sampai sejauh mana karakter wirausahawan potensial tersebut bersesuaian dengan karakter yang dimiliki? Buat penilaiannya pada matriks kesesuaian berikut! Beri tanda (√) pada kesesuaian karakter yang Anda miliki dengan karakter wirausahawan potensial!

No	Karakter Wirausahawan Potensial	Kesesuaian (beri tanda ✓ pada pilihan yang sesuai)				
		Sama sekali Tidak Sesuai	Kurang Sesuai	Mungkin Sesuai	Sesuai	Sangat Sesuai
1	Percaya Diri					
2	Berorientasi Tugas dan Hasil					
3	Pengambil Resiko yang Wajar					
4	Kepemimpinan					
5	Keorisinilan					
6	Kesadaran arus waktu					

Selanjutnya ungkap bukti-bukti yang berasal dari pengalaman hidup Anda yang mendukung bahwa Anda memang memiliki karakter tersebut.

3. Inventarisasi hobby/keterampilan/prestasi

Sebagaimana diungkapkan pada materi kuliah, bahwa salah satu dasar pemilihan usaha bagi seorang wirausahawan adalah melalui hobi/keterampilan yang dimiliki. Mahasiswa diminta untuk menginventarisasi keterampilan serta hobi yang dimiliki. Untuk memperkuat potensi keterampilan/hobi Anda menjadi peluang usaha cantumkan juga prestasi yang telah diraih pada kolom sebelah kanan.

No	Jenis Keterampilan/hobi	Prestasi

Langkah 2 50 menit

Aktivitas 2: Mengenal karakteristik Diri

Pada aktivitas ini, mahasiswa diminta untuk memetakan kelebihan dan kekurangannya dengan mengisi kuesioner mengenal kepribadian. Output dari penilaian kepribadian ini selain untuk mengidentifikasi jenis kepribadian mahasiswa namun lebih dari itu dapat menjadi dasar pembentukan kelompok. Artinya, pengajar dapat mengelompokkan mahasiswa dengan karakter yang berbeda-beda dalam satu kelompok. Hal ini bertujuan agar setiap mahasiswa mampu menyesuaikan dirinya dengan lingkungan sebagaimana salah satu karakteristik wirausahawan yaitu mudah beradaptasi

Petunjuk Pengisian :

Di bawah ini ada 40 nomor isian yang masing-masing terdiri dari 4 pilihan. Berilah tanda ✓ pada lembar jawaban yang paling sering cocok dengan Anda. **Pastikan setiap nomor diberi satu tanda saja.** Kalau Anda tidak yakin kata mana yang paling

cocok, tanyakan kepada sahabat dekat Anda, atau pikirkan apa jawaban Anda ketika Anda masih kanak-kanak. Demi keringkasan dan keaslian, kata ini masih dipertahankan dalam bahasa Inggris, namun telah diberikan definisi atau penjelasan bagi kata itu.

KEKUATAN		
1	Animated. Adventurous. Adaptable. Analytical.	Penuh kehidupan, sering menggunakan isyarat tangan, lengan dan wajah secara hidup (Ekspresif) Orang yang mau melakukan suatu hal yang baru dan berani dengan tekad untuk menguasainya. Mudah menyesuaikan diri dan senang dalam setiap situasi. Sangat penuh pertimbangan dalam menentukan sesuatu
2	Playful. Persuasive. Peaceful. Persistent.	Penuh kesenangan dan selera humor yang baik. Senang meyakinkan orang dengan logika dan fakta, bukannya pesona atau kekuasaan. Tampak tidak terganggu dan tenang serta menghindari setiap bentuk kekacauan. Tidak bisa mengerjakan tugas yang baru sebelum tugas yang saat ini dikerjakan selesai
3	Sociable. Strong-willed. Submissive. Self-sacrificing.	Orang yang memandang bersama-sama dengan orang lain sebagai kesempatan untuk bersikap manis dan menghibur, bukannya sebagai tantangan atau kesempatan bisnis. Orang yang yakin dengan caranya sendiri. Dengan mudah menerima pandangan atau keinginan orang lain tanpa banyak perlu mengemukakan pendapatnya sendiri. Bersedia mengorbankan dirinya demi atau untuk memenuhi kebutuhan orang lain.
4	Convincing. Competitive. Controlled. Considerate.	Bisa merebut hati orang melalui pesona kepribadiannya. Senang dengan kompetisi Mempunyai perasaan emosional tetapi jarang memperlihatkankannya. Menghargai keperluan dan perasaan orang lain.
5	Respectful. Resourceful. Reserved. Refreshing.	Memperlakukan orang lain dengan rasa segan, hormat dan penghargaan. Bisa bertindak cepat dan efektif boleh dikata dalam semua situasi. Menahan diri dalam menunjukkan emosi atau antusiasme. Mudah tersentuh dan gemar membantu orang lain merasa senang.
6	Spirited. Self-reliant. Satisfied. Sensitive.	Penuh Semangat dalam menjalani hari Orang yang mandiri yang bisa sepenuhnya mengandalkan kemampuan, penilaian, dan sumber daya sendiri (tidak suka diatur). Orang yang mudah menerima keadaan atau situasi apa saja. Secara intensif memperhatikan orang lain, dan apa yang terjadi.
7	Promoter. Positive. Patient Planner.	Senang mencuri perhatian dengan bakat atau pesona kepribadian kita Mengetahui segala-galanya akan beres kalau dia yang memimpin. Tidak terpengaruh oleh penundaan, tetap tenang dan toleran. Memilih untuk mempersiapkan aturan-aturan yang terinci sebelumnya dalam menyelesaikan proyek atau target, dan lebih menyukai keterlibatan dengan tahap-tahap perencanaan, bukannya

		melaksanakan tugas.
8	Spontaneous Sure. Shy. Scheduled.	Memilih agar kehidupan berjalan mengalir dan bertindak secara spontan apabila terdapat masalah Memiliki kesungguhan dalam melaksanakan tugas Pendiam, tidak mudah terseret ke dalam percakapan. Membuat dan menghayati, menurut rencana sehari-hari
9	Optimistic. Ordely. Obliging. Outspoken.	Orang yang periang dan meyakinkan dirinya dan orang lain bahwa segala-galanya akan beres. Orang yang mengatur segala-galanya secara metodelis dan sistematis. Bisa menerima apa saja. Orang yang cepat melakukannya dengan cara lain. lebih baik diam dan memendam apabila ada yang menyakitinya dan hanya percaya pada satu dua orang teman terdekatnya saja.
10	Funny. Forceful. Friendly. Faithful.	Punya rasa humor yang cemerlang dan bisa membuat cerita apa saja menjadi peristiwa yang menyenangkan. Kepribadian yang mendominasi dan menyebabkan orang lain ragu-ragu untuk melawannya. Orang yang menanggapi dan bukan orang yang punya inisiatif, jarang memulai percakapan. Secara konsisten bisa diandalkan, teguh, setia, dan mengabdikan kadang-kadang tanpa alasan.
11	Daring. Diplomatic. Delighful. Detailed.	Bersedia mengambil resiko. Berurusan dengan orang lain secara penuh siasat dan kemampuan mempengaruhi yang baik Orang yang menyenangkan sebagai teman. Melakukan segala-galanya secara berurutan dengan ingatan yang jernih tentang segala hal yang terjadi.
12	Cultured. Cheerful. Confident. Consistent.	Orang yang senang dengan dunia teater, peran atau yang berhubungan dengan tampil di depan umum Orang yang senang berbagi semangat dengan orang lain dengan cerita dll Orang yang memiliki kepercayaan diri dan yakin bahwa kebahagiaan akan datang pada orang-orang yang jujur Orang yang konsisten dan menyukai melodi/satu alat musik yang digelutinya
13	Inspiring. Independent. Inoffensive. Idealistic.	Mendorong orang lain untuk bekerja, bergabung, atau terlibat, dan membuat seluruhnya menyenangkan. Memenuhi diri sendiri, mandiri, penuh kepercayaan diri dan rupanya tidak begitu memerlukan bantuan. Orang yang tidak pernah mengatakan atau menyebabkan apapun yang tidak menyenangkan ataupun menimbulkan rasa keberatan. Senang untuk membuat standar dalam hidupnya dan biasanya memiliki diary sebagai tempat curhat
14	Dry humor. Deep. Decisive. Demonstrative	Memiliki kemampuan komunikasi (MC/pembicara/pendongeng) Tidak suka percakapan "basa basi" Orang yang mempunyai kemampuan membuat penilaian yang cepat dan tuntas. Terang-terangan menyatakan emosi, terutama rasa sayang dan tidak ragu-ragu menyentuh orang lain ketika bicara kepada mereka.
15	Mixes easily. Mediator.	Menyukai keramaian dan tidak bisa menunggu untuk bertemu dengan setiap orang dalam ruangan, dan tidak pernah menganggap orang lain asing. Secara konsisten mencari peranan merukunkan pertikaian supaya bisa

	Mover.	menghindari konflik. Terdorong oleh keperluan untuk produktif, memimpin yang diikuti orang lain, merasa sulit duduk diam-diam.
	Musical.	Ikut serta atau punya apresiasi mendalam untuk musik, punya komitmen terhadap musik sebagai bentuk seni, bukannya kesenangan pertunjukan.
16	Talker.	Terus menerus bicara, biasanya menceritakan kisah lucu dan menghibur setiap orang sekelilingnya, merasa perlu mengisi kesunyian supaya orang lain merasa senang.
	Tenacious	Memegang teguh, dengan keras kepala dan tidak mau melepaskan sampai tujuan tercapai.
	Tolerant.	Mudah menerima pemikiran dan cara-cara orang lain dan cara-cara orang lain tanpa perlu tidak menyetujui atau mengubahnya.
	Thoughtful.	Orang yang tanggap dan mengingat kesempatan istimewa dan cepat memberikan isyarat yang baik.
17	Lively.	Penuh kehidupan, kuat, penuh semangat.
	Leader.	Pemberi pengarahan karena pembawaan, yang terdorong untuk memimpin dan sering merasa sulit mempercayai bahwa orang lain bisa melakukan pekerjaan dengan sama baiknya.
	Loyal.	Mudah setuju kepada setiap gagasan dalam rapat
	Listener.	Selalu bersedia mendengar apa yang orang lain katakan.
18	Cute.	Tak ternilai harganya, dicintai, jadi pusat perhatian.
	Chief.	Memegang kepemimpinan dan mengharapkan orang lain mengikutinya.
	Contented.	Mudah puas dengan apa yang dimilikinya, jarang iri hati.
	Chartmaker.	Mengatur kehidupan, tugas, dan pemecahan masalah dengan membuat daftar, atau grafik.
19	Popular.	Suasana akan ramai karena kehadiran kita
	Productive	Harus terus-menerus bekerja dan mencapai sesuatu, sering merasa sulit beristirahat.
	Pleasant.	Mudah bergaul, bersifat terbuka, mudah diajak bicara.
	Perfectionist.	Menempatkan standart tinggi pada dirinya, dan sering pada orang lain, menginginkan segala-galanya pada urutan yang semestinya sepanjang waktu.
20	Bouncy.	Kepribadian yang hidup, yang berlebihan, penuh tenaga.
	Bold.	Tidak kenal takut, berani, terus terang, tidak takut akan resiko.
	Balanced.	emosi yang stabil
	Behaved.	Memiliki imajinasi yang dikaitkan dengan perasaan
KELEMAHAN		
21	Brassy.	Orang yang suka pamer, memperlihatkan apa yang gemerlapan dan kuat telalu bersuara.
	Bossy.	Suka memerintah, mendominasi, kadang-kadang mengesalkan dalam hubungan antara orang dewasa.
	Blank.	Orang yang memperlihatkan sedikit ekspresi wajah atau emosi.
	Bashful.	Menghindari perhatian, akibat rasa malu.
22	Undisciplined.	Orang yang kurang keteraturannya mempengaruhi hampir semua bidang kehidupannya.
	Unsympathetic	Sulit memahami perasaan orang lain
	Unenthusiatic.	Cenderung tidak bergairah, sering merasa bahwa bagaimanapun sesuatu tidak akan berhasil.
	Unforgiving.	Orang yang sulit memaafkan dan melupakan sakit hati atau ketidakadilan yang dilakukan kepada mereka, bisa menyimpan dendam.
23	Repetitious.	Menceritakan kembali kisah berulang-ulang tanpa menyadari dia sudah mengatakannya berapa kali sebelumnya, terus menerus memerlukan sesuatu untuk dikatakan.

	Resistant. Reticent. Resentful.	melawan atau ragu-ragu menerima cara lain yang bukan caranya sendiri. Tidak bersedia atau menolak ikut terlibat, terutama kalau rumit. Sering mendendam rasa tidak senang sebagai akibat merasa tersinggung oleh sesuatu yang sebenarnya atau sesuatu yang dibayangkan.
24	Frank. Fussy. Forgetful. Fearful.	Langsung, blak-blakan, tidak sungkan-sungkan mengatakan kepada orang tepat apa yang dipikirkannya. Bersikeras tentang persoalan atau perincian sepele, minta perhatian besar kepada perincian yang tidak penting. Punya ingatan kurang kuat yang biasanya berkaitan dengan kurang disiplin dan tidak mau repot-repot mencatat secara mental hal-hal yang tidak menyenangkan. Sering mengalami perasaan sangat khawatir, sedih, atau gelisah.
25	Interrupts. Impatient. Indecisive. Insecure.	Orang yang lebih banyak bicara daripada mendengarkan, yang mulai bicara bahkan tanpa menyadari bahwa orang lain sudah bicara. kurang toleran terhadap kesalahan orang lain Orang yang merasa sulit membuat keputusan apa saja Orang yang merasa sedih atau kurang kepercayaan.
26	Unpredictable. Unpopular. Unaffectionate Uninvolved.	Emosinya sangat labil, mudah untuk sedih tapi mudah juga untuk bangkit orang yang apabila sudah berkata "A" maka semua orang harus berusaha menyetujuinya Merasa sulit secara lisan atau fisik memperlihatkan kasih sayang dan sayang dengan terbuka. Tidak punya keinginan untuk mendengarkan atau tertarik kepada perkumpulan, kelompok, aktivitas atau kehidupan orang lain.
27	Haphazard. Headstrong. Hesitant. Hard to please.	Tidak punya cara yang konsisten untuk melakukan banyak hal (sangat moody) Bersikeras memaksakan caranya sendiri. Lambat dalam bergerak dan sulit untuk terlibat. Orang yang standarnya ditetapkan begitu tinggi sehingga orang lain sulit memuaskannya.
28	Permissive. Proud. Plain. Pessimistic.	Memperbolehkan orang lain (termasuk anak-anak) melakukan apa saja sesukanya untuk menghindari dirinya tidak disukai. Orang yang punya harga diri tinggi dan menganggap dirinya selalu benar serta orang terbaik untuk pekerjaan. Kepribadian tengah-tengah tanpa rendah dan tidak memperlihatkan banyak emosi, kalau ada. Cepat down dan cukup lama untuk bangkit kembali
29	Angered easily Argumentative Aimless Alienated	Orang yang peragainya seperti anak-anak yang mengutarakan diri dengan ngambek dan berbuat berlebihan serta melupakannya hampir seketika. Senang berdebat karena mempertahankan pendapat yang menurutnya benar Bukan orang yang senang menertapkan tujuan/cita-cita/mimpi Mudah merasa terasing dari orang lain, sering karena rasa tidak aman atau tidak takut jangan-jangan orang lain tidak benar-benar senang bersamanya.
30	Naive Nervy Nonchalant Negative attitude	Perspektif yang sederhana dan kekanak-kanakan, kurang bijaksana atau pengertian tentang tingkat kehidupan yang lebih mendalam. Penuh keyakinan, semangat, dan keberanian, sering dalam pengertian negative. Mudah bergaul, tidak peduli, masa bodoh. Orang yang sikapnya jarang positif dan sering hanya bisa melihat sisi buruk atau gelap dari setiap situasi.

	31	Want credit Workaholic Withdrawn Worrier	<p>Merasa senang mendapat penghargaan atau persetujuan orang lain. Sebagai penghibur orang ini menyukai tepuk tangan, tertawa dan atau peneriman penonton.</p> <p>Orang yang menetapkan tujuan secara agresif serta harus terus menerus produktif dan merasa bersalah kalau beristirahat, tidak terdorong oleh keperluan untuk sempurna atau tuntas tetapi kebutuhan untuk pencapaian dan imbalan.</p> <p>Orang yang menarik diri dan memerlukan banyak waktu untuk sendirian atau pengasingan diri.</p> <p>Secara konsisten merasa tidak tetap, terganggu, atau resah.</p>
	32	Talkative Tactless Timid Too sensitive	<p>Pembicara yang menghibur dan memaksa diri yang merasa sulit mendengarkan.</p> <p>Kadang-kadang menyatakan dirinya dengan cara yang akan menyinggung perasaan dan kurang pertimbangan</p> <p>Mundur dari situasi sulit.</p> <p>Sering menyalahkan diri sendiri</p>
	33	Disorganized Domineering Doubtful Depressed	<p>kurang kemampuan untuk membuat kehidupan teratur.</p> <p>Dengan memaksa mengambil kontrol atas situasi dan atau orang lain, biasanya dengan mengatakan kepada orang lain apa yang harus mereka lakukan (senang mengatur).</p> <p>Mempunyai ciri khas selalu tidak tetap dan kurang keyakinan bahwa suatu hal akan berhasil.</p> <p>orang yang hampir sepanjang waktu merasakan tertekan.</p>
	34	Inconsistent Intolerant Introvert Indifferent	<p>Tidak menentu dan acak</p> <p>Tampaknya tidak bisa tahan atau menerima sikap, pandangan, atau cara orang lain.</p> <p>orang yang senang dengan dunianya dan fokus pada perbaikan diri/tidak terlalu peduli kesalahan orang lain</p> <p>senang melihat segalanya kompak/seragam</p>
	35	Messy Manipulative Mumbles Moody	<p>Hidup dalam keadaan tidak teratur (senang berpindah-pindah kepada hal2 yang ia senangi saja</p> <p>Mempengaruhi atau mengurus dengan cerdas atau penuh tipu muslihat demi keuntungannya sendiri, dan dengan suatu cara akan bisa memaksakan kehendaknya.</p> <p>Bicara pelan kalau didesak, tidak mau repot-repot bicara dengan jelas.</p> <p>Tidak mempunyai emosi yang tinggi, tetapi biasanya semangatnya merosot sekali, sering kalau merasa tidak dihargai</p>
	36	Show-offs Stubborn Slow Skeptical	<p>Perlu menjadi pusat perhatian, ingin dilihat.</p> <p>Bertekad memaksakan kehendaknya, tidak mudah di bujuk, keras kepala.</p> <p>Tidak sering bertindak atau berpikir dengan cepat, sangat mengganggu.</p> <p>Tidak mudah percaya, mempertanyakan motif dibalik kata-kata.</p>
	37	Loud Lord over Loner Lazy	<p>Orang yang tawa atau suaranya bisa didengar di atas suara lain-lainnya dalam ruangan.</p> <p>Tidak ragu-ragu mengatakan kepada orang bahwa dia benar atau memegang kendali.</p> <p>Memerlukan banyak waktu pribadi dan cenderung menghindari orang lain.</p> <p>Menilai pekerjaan atau kegiatan dengan ukuran berapa banyak tenaga yang diperlukannya.</p>
	38	Scatterbrained Short tempered Sluggish Suspicious	<p>Tidak punya kekuatan untuk berkonsentrasi atau menaruh perhatian, pikirannya berubah-ubah.</p> <p>Cepat marah karena hal yang tidak sejalan dengan kita dan suka memotong pembicaraan</p> <p>Lambat untuk memulai, perlu dorongan untuk termotivasi</p> <p>Cenderung mencurigai atau tidak mempercayai gagasan atau orang lain.</p>
	39	Restless Rash	<p>Menyukai kegiatan baru terus menerus karena tidak merasa senang melakukan hal yang sama sepanjang waktu.</p> <p>Bisa bertindak tergesa-gesa, tanpa memikirkan dengan tuntas, biasanya karena ketidaksabaran.</p>

	Reluctant Revengeful	Tidak bersedia atau melawan keharusan ikut terlibat. Secara sadar atau tidak menyimpan dendam dan menghukum orang yang melanggar, sering dengan diam-diam menahan persahabatan atau kasih sayang (secret admirer)
40	Changeable Crafty Compromising Critical	Sangat membutuhkan kreativitas karena sangat mudah bosan Cerdik, orang yang selalu bisa menemukan cara untuk mencapai tujuan yang diinginkan Sering mengundurkan pendiriannya, bahkan ketika dia benar, untuk menghindari konflik. Selalu mengevaluasi dan membuat penilaian, sering memikirkan atau menyatakan reaksi negative.

Lembar Penilaian :

1	Animated.	Adventurous.	Adaptable.	Analytical.
2	Playful.	Persuasive.	Peaceful.	Persistent.
3	Sociable.	Strong-willed.	Submissive.	Self-sacrificing.
4	Convincing.	Competitive.	Controlled.	Considerate.
5	Respectful.	Resourceful.	Reserved.	Refreshing.
6	Spirited.	Self-reliant.	Satisfied.	Sensitive.
7	Promoter.	Positive.	Patient	Planner.
8	Spontaneous.	Sure.	Shy.	Scheduled.
9	Optimistic.	Orderly.	Obliging.	Outspoken.
10	Funny.	Forceful.	Friendly.	Faithful.
11	Daring.	Diplomatic.	Delightful.	Detailed.
12	Cultured.	Cheerful.	Confident.	Consistent.
13	Inspiring.	Independent.	Inoffensive.	Idealistic.
14	Dry humor.	Deep.	Decisive.	Demonstrative.
15	Mixes easily.	Mediator.	Mover.	Musical.
16	Talker.	Tenacious.	Tolerant.	Thoughtful.
17	Lively.	Leader.	Loyal.	Listener.
18	Cute.	Chief.	Contented.	Chartmaker.
19	Popular.	Productive	Pleasant.	Perfectionist
20	Bouncy.	Bold.	Balanced.	Behaved.
21	Brassy.	Bossy.	Blank.	Bashful.
22	Undisciplined.	Unsympathetic.	Unenthusiatic.	Unforgiving.
23	Repetitious.	Resistant.	Reticent.	Resentful.
24	Frank.	Fussy.	Forgetful.	Fearful.
25	Interrupts.	Impatient.	Indecisive.	Insecure.
26	Unpredictable	Unpopular.	Unaffectionate.	Uninvolved.
27	Haphazard.	Headstrong.	Hesitant.	Hard to please.
28	Permissive.	Proud.	Plain.	Pessimistic.
29	Angered easily	Argumentative	Aimless	Alienated
30	Naïve	Nervy	Nonchalant	Negative attitude
31	Want credit	Workaholic	Withdrawn	Worrier
32	Talkative	Tactless	Timid	Too sensitive
33	Disorganized	Domineering	Doubtful	Depressed
34	Inconsistent	Intolerant	Introvert	Indifferent
35	Messy	Manipulative	Mumbles	Moody

36	Show-offs	Stubborn	Slow	Skeptical
37	Loud	Lord over	Loner	Lazy
38	Scatterbrained	Short tempered	Sluggish	Suspicious
39	Restless	Rash	Reluctant	Revengeful
40	Changetable	Crafty	Compromising	Critical
Total		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>

Petunjuk Penilaian Kuesioner :

1. Jika mahasiswa telah selesai mengisi kuesioner tersebut. Jumlah tanda ceklis pada lembar jawaban dengan arah vertikal (ke bawah/per kolom).
2. Isikan total perhitungan ceklis pada kotak "total" di bawah lembar jawaban yang disediakan sehingga terdapat empat buah nilai yaitu kolom 1, 2, 3, dan 4.
3. Berikut ini adalah kategori dari setiap kolom :
 - a. Kolom 1 : Sanguinis Populer
 - b. Kolom 2 : Koleris Kuat
 - c. Kolom 3 : Plegmatis damai
 - d. Kolom 4 : Melankolis Sempurna
4. Sesuaikan jenis kepribadian mahasiswa dengan kolom tersebut berdasarkan nilai tertinggi dari total nilai ceklis yang sudah dijumlahkan.

**Langkah 3
30 menit**

Aktivitas Penutup

1. Pengajar menginstruksikan Mahasiswa membandingkan tulisan yang sudah dibuat dengan karakteristik yang sudah dinilai.
2. Pengajar kemudian menekankan pentingnya karakter pada kewirausahaan.

KARAKTER KEWIRAUSAHAAN

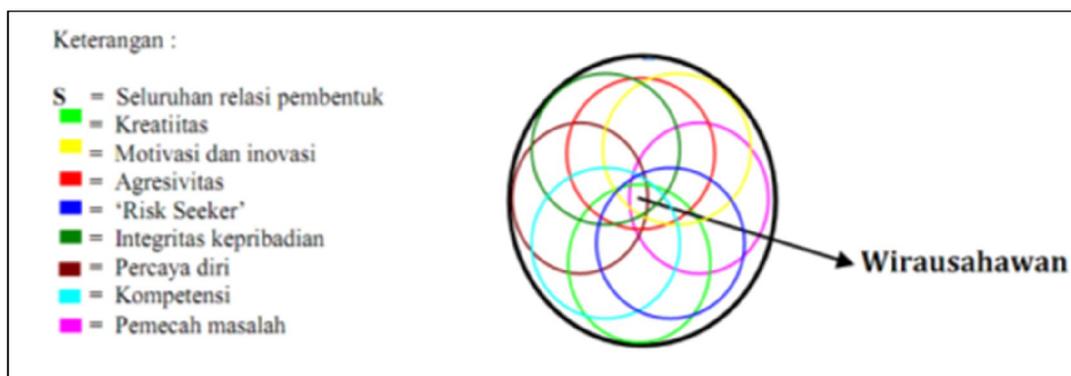
2.1. Karakter Wirausahawan

Menurut David (1996) karakteristik yang dimiliki oleh seorang wirausaha memenuhi syarat-syarat keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan/organisasi, seperti inovatif, kreatif, adaptif, dinamik, kemampuan berintegrasi, kemampuan mengambil risiko atas keputusan yang dibuat, integritas, daya-juang, dan kode etik niscaya mewujudkan efektivitas perusahaan/organisasi. Hal ini digambarkan melalui Tabel 1.

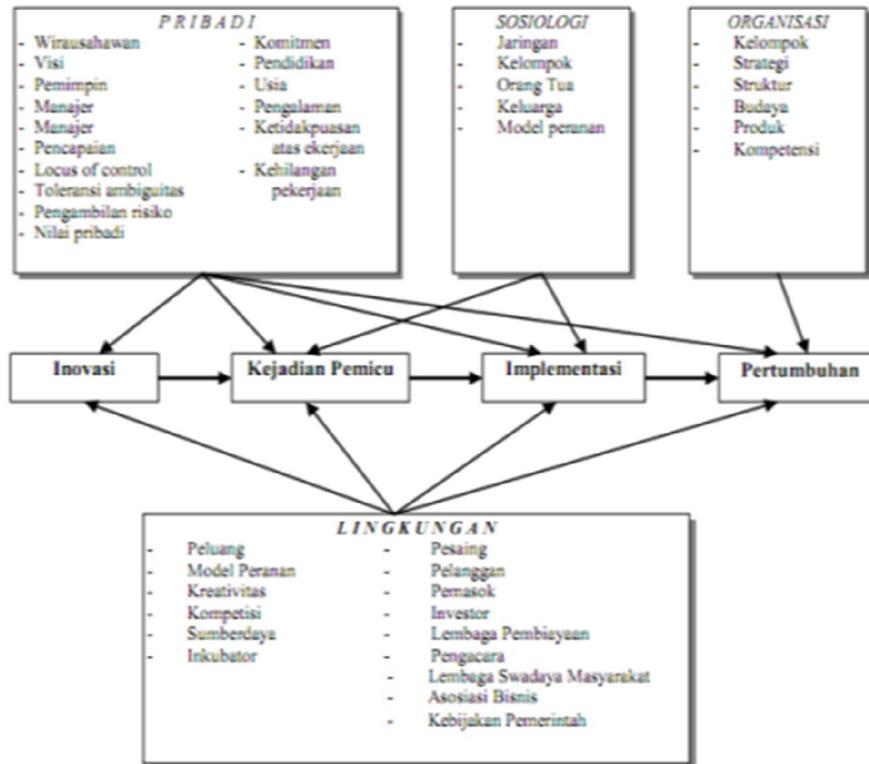
Tabel 1. Profil Seorang Wirausahawan menurut David (1996)

Karakteristik Profil	Ciri Wirausahawan yang Menonjol
Berprestasi tinggi	Ahli untuk memperoleh prestasi
Pengambil resiko	Mereka tidak takut mengambil risiko tetapi akan menghindari risiko-tinggi apabila dimungkinkan.
Pemecah masalah	Mereka tanggap mengenali dan memecahkan masalah yang dapat menghalangi kemampuannya mencapai tujuan.
Pencari status	Mereka tidak memperkenankan kebutuhan erhadap status mengganggu misi usahanya.
Tingkatan energy tinggi	Dedikasi dan <i>workoholic</i> demi wujudnya sukses.
Percaya diri	Tingkat <i>confidence</i> yang tinggi.
Ikatan emosi	Memisahkan antara hubungan emosional dengan karier.
Kepuasan Pribadi	Menyukai kompleksitas tinggi dengan formalisasi yang rendah

Adapun menurut pendapat Bygrave (1996), karakter seorang wirausahawan adalah irisan dari berbagai sikap mental positif dan membutuhkan proses yang berasal dari internal maupun eksternal sebagaimana ditampilkan pada gambar 1 dan 2.



Gambar 1. Relasi Faktor-faktor pembentuk wirausahawan



Gambar 2. Proses Pembentukan Karakter Wirausaha Menurut Bygrave (1996)

Disamping itu, dalam suatu penelitian tentang Standarisasi Tes Potensi Kewirausahaan Pemuda Versi Indonesia; Munawir Yusuf (1999) menemukan adanya 11 ciri atau indikator kewirausahaan, yaitu:

1. Motivasi berprestasi
2. Kemandirian
3. Kreativitas
4. Pengambilan resiko (sedang)
5. Keuletan
6. Orientasi masa depan
7. Komunikatif dan reflektif
8. Kepemimpinan
9. Locus of Control
10. Perilaku instrumental
11. Penghargaan terhadap uang.

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

2.1.1 Memiliki Kreatifitas Tinggi

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

Oleh karena itu, kreativitas adalah menciptakan sesuatu dari yang asalnya tidak ada (*generating something from nothing*). Inovasi adalah kemampuan untuk menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan persolan-persolan dan peluang untuk meningkatkan dan memperkaya kehidupan (*innovation is the ability to apply creative solutions to those problems and opportunities to enhance or to enrich people's live*

Dari definisi diatas, kreativitas mengandung pengertian, yaitu:

1. Kreativitas adalah menciptakan sesuatu yang asalnya tidak ada.
2. Hasil kerjasama masa kini untuk memperbaiki masa lalu dengan cara baru.
3. menggantikan sesuatu dengan sesuatu yang lebih sederhana dan lebih baik.

Rahasia kewirausahaan adalah dalam menciptakan nilai tambah barang dan jasa terletak pada penerapan kreativitas dan inovasi untuk memecahkan masalah dan meraih peluang yang dihadapi tiap Berinisiatif ialah mengerjakan sesuatu tanpa menunggu perintah. Kebiasaan berinisiatif akan melahirkan kreativitas (daya cipta) setelah itu melahirkan inovasi.

2.1.2 Selalu Komitmen dalam Pekerjaan, Memiliki Etos Kerja dan Tanggung Jawab

Seorang wirausaha harus memiliki jiwa komitmen dalam usahanya dan tekad yang bulat di dalam mencurahkan semua perhatiannya pada usaha yang akan digelutinya, didalam menjalankan usaha tersebut seorang wirausaha yang sukses terus memiliki tekad yang mengebu-gebu dan menyala-nyala (semangat tinggi) dalam mengembangkan usahanya, ia tidak setengah-setengah dalam berusaha, berani menanggung resiko, bekerja

keras, dan tidak takut menghadapi peluang-peluang yang ada dipasar. Tanpa usaha yang sungguh-sungguh terhadap pekerjaan yang digelutinya maka wirausaha sehebat apapun pasti menemui jalan kegagalan dalam usahanya. Oleh karena itu penting sekali bagi seorang wirausaha untuk komit terhadap usaha dan pekerjaannya.

Max Weber menyatakan intisari etos kerja orang Jerman adalah : rasional, disiplin tinggi, kerja keras, berorientasi pada kesuksesan material, hemat dan bersahaja, tidak mengumbar kesenangan, menabung dan investasi. Di Timur, orang Jepang menghayati “bushido” (etos para samurai) perpaduan Shintoisme dan Zen Buddhism. Inilah yang disebut oleh Jansen H. Sinamo (1999) sebagai “karakter dasar budaya kerja bangsa Jepang”.

Ada 7 prinsip dalam *bushido*, ialah :

1. *Gi* : keputusan benar diambil dengan sikap benar berdasarkan kebenaran, jika harus mati demi keputusan itu, matilah dengan gagah, terhormat,
2. *Yu* : berani, ksatria,
3. *Jin* : murah hati, mencintai dan bersikap baik terhadap sesama,
4. *Re* : bersikap santun, bertindak benar,
5. *Makoto* : tulus setulus-tulusnya, sungguh-sungguh-sungguhnya, tanpa pamrih,
6. *Melyo* : menjaga kehormatan martabat, kemuliaan,
7. *Chugo* : mengabdikan, loyal. Jelas bahwa kemajuan Jepang karena mereka komit dalam penerapan bushido, konsisten, inten dan berkualitas.

Indonesia mempunyai falsafah Pancasila, tetapi gagal menjadi etos kerja bangsa kita karena masyarakat tidak komit, tidak inten, dan tidak bersungguh-sungguh dalam menerapkan prinsip-prinsip Pancasila dalam kehidupan sehari-hari. Jansen H. Sinamo (1999) mengembangkan 8 Etos Kerja Unggulan sebagai berikut :

6. Kerja itu suci, kerja adalah panggilan, aku sanggup bekerja benar.

Suci berarti diabdikan, diuntukkan atau diorientasikan pada Yang Suci. Penghayatan kerja semacam ini hanya mungkin terjadi jika seseorang merasa terpanggil. Bukan harus dari Tuhan, tapi bisa juga dari idealisme, kebenaran, keadilan, dsb. Dengan kesadaran bahwa kerja adalah sebuah panggilan suci, terbitlah perasaan untuk melakukannya secara benar.

7. Kerja itu sehat, kerja adalah aktualisasiku, aku sanggup bekerja keras.

Maksudnya adalah bekerja membuat tubuh, roh dan jiwa menjadi sehat. Aktualisasi berarti mengubah potensi menjadi kenyataan. Aktualisasi atau penggalan potensi ini terlaksana melalui pekerjaan, karena kerja adalah pengerahan energi bio-psiko-sosial. Akibatnya kita menjadi kuat, sehat lahir batin. Maka agar menjadi maksimal, kita akan sanggup bekerja keras, bukan kerja asal-asalan atau setengah setengah.

8. Kerja itu rahmat, kerja adalah terimakasihku, aku sanggup bekerja tulus

Rahmat adalah karunia yang diberikan oleh Yang Maha Kuasa. Respon yang tepat adalah bersyukur dan berterima kasih. Ada dua keuntungan dari bekerja sebagai rahmat, (1) Tuhan memelihara kita, dan (2) disamping secara finansial kita mendapat upah, juga ada kesempatan belajar, menjalin relasi sosial, dsb. Pemahaman demikian akan mendorong orang untuk bekerja secara tulus.

9. Kerja itu amanah, kerja adalah tanggung jawabku, aku sanggup bekerja tuntas

Melalui kerja kita menerima amanah. Sebagai pemegang amanah, kita dipercaya, berkompeten dan wajib melaksanakannya sampai selesai. Jika terbukti mampu, akhlak terpercaya dan tanggung jawab akan makin menguat. Di pihak lain hal ini akan menjadi jaminan sukses pelaksanaan amanah yang akan mengukir prestasi kerja dan penghargaan. Maka tidak ada pekerjaan yang tidak tuntas.

10. Kerja itu seni/permainan, kerja adalah kesukaanku, aku sanggup bekerja kreatif:

Apapun yang anda kerjakan pasti ada unsur keindahan, keteraturan, harmoni, artistik seperti halnya seni. Untuk mencapai tingkat penghayatan seperti itu dibutuhkan suatu kreativitas untuk mengembangkan dan menyelesaikan setiap masalah pekerjaan. Jadi bekerja bukan hanya mencari uang, tetapi lebih pada mengaktualisasikan potensi kreatif untuk mencapai kepuasan seperti halnya pekerjaan seni.

11. Kerja itu ibadah, kerja adalah pengabdianku, aku sanggup bekerja serius:

Tuhan mewajibkan manusia beribadah (dalam arti ritual) dan beribadah (dalam artian kerja yang diabdikan pada Tuhan). Kerja merupakan lapangan konkrit melaksanakan kebajikan seperti: untuk pembangunan bangsa, untuk kemakmuran, untuk demokrasi, keadilan, mengatasi kemiskinan, memajukan agama, dsb. Jadi bekerja harus serius dan

sungguh-sungguh agar makna ibadah dapat teraktualisasikan secara nyata sebagai bentuk pengabdian pada Tuhan.

12. Kerja itu mulia, kerja adalah pelayananku, aku sanggup bekerja sempurna

Secara moral kemuliaan sejati datang dari pelayanan. Orang yang melayani adalah orang yang mulia. Pekerjaan adalah wujud pelayanan nyata bagi institusi maupun orang lain. Kita ada untuk orang lain dan orang lain ada untuk kita. Kita tidak seperti hewan yang hidup untuk dirinya sendiri. Manusia moral seharusnya mampu proaktif memikirkan dan berbuat bagi orang lain dan masyarakat. Maka kuncinya ia akan sanggup bekerja secara sempurna.

13. Kerja itu kehormatan, kerja adalah kewajibanku, aku sanggup bekerja unggul:

Sebagai kehormatan kerja memiliki lima dimensi : (1) pemberi kerja menghormati kita karena memilih sebagai penerima kerja (2) kerja memberikan kesempatan berkarya dengan kemampuan sendiri, (3) hasil karya yang baik memberi kita rasa hormat, (4) pendapatan sebagai imbalan kerja memandirikan seseorang sehingga tak lagi jadi tanggungan atau beban orang lain, (5) pendapatan bisa menanggung hidup orang lain. Semuanya adalah kehormatan. Maka respon yang tepat adalah menjaga kehormatan itu dengan bekerja semaksimal mungkin untuk menghasilkan mutu setinggi-tingginya. Dengan unggul di segala bidang kita akan memenangkan persaingan.

2.1.3 Mandiri atau Tidak Ketergantungan

Sesuai dengan inti dari jiwa kewirausahaan yaitu kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (create new and different) melalui berpikir kreatif dan bertindak inovatif untuk menciptakan peluang dalam menghadapi tantangan hidup, maka seorang wirausaha harus mempunyai kemampuan kreatif didalam mengembangkan ide dan pikirannya terutama didalam menciptakan peluang usaha didalam dirinya, dia dapat mandiri menjalankan usaha yang digelutinya tanpa harus bergantung pada orang lain,

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

2.1.4 Berani Menghadapi Risiko

Richard Cantillon, orang pertama yang menggunakan istilah *entrepreneur* di awal abad ke-18, mengatakan bahwa wirausaha adalah *seorang yang menanggung risiko*. Wirausaha dalam mengambil tindakan hendaknya tidak didasari oleh spekulasi, melainkan perhitungan yang matang. Ia berani mengambil risiko terhadap pekerjaannya karena sudah diperhitungkan. Oleh sebab itu, wirausaha selalu berani mengambil risiko yang moderat, artinya risiko yang diambil tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah. Keberanian menghadapi risiko yang didukung komitmen yang kuat, mendorong wirausaha untuk terus berjuang mencari peluang sampai memperoleh hasil. Hasil-hasil itu harus nyata/jelas dan objektif, dan merupakan umpan balik (*feedback*) bagi kelancaran kegiatannya (Suryana, 2003 : 14-15).

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

1. daya tarik setiap alternatif
2. kesediaan untuk rugi
3. kemungkinan relatif untuk sukses atau gagal

Untuk bisa memilih, sangat ditentukan oleh kemampuan wirausaha untuk mengambil risiko antara lain :

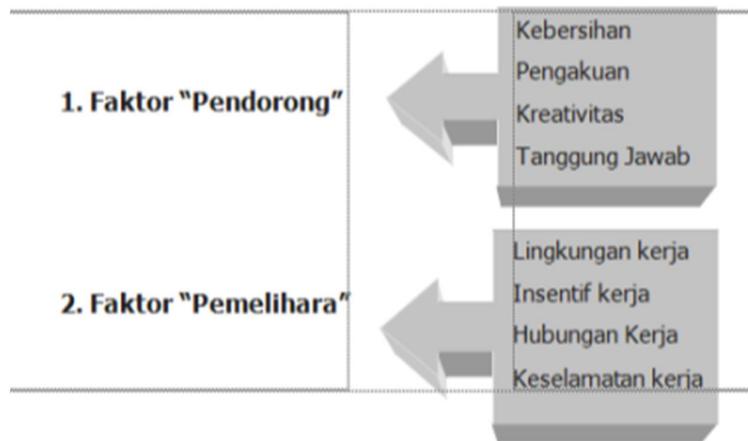
1. keyakinan pada diri sendiri
2. kesediaan untuk menggunakan kemampuan dalam mencari peluang dan kemungkinan memperoleh keuntungan.
3. kemampuan untuk menilai situasi risiko secara realistis.

Pengambilan risiko berkaitan dengan berkaitan dengan kepercayaan diri sendiri. Artinya, semakin besar keyakinan seseorang pada kemampuan sendiri, maka semakin besar keyakinan orang tersebut akan kesanggupan mempengaruhi hasil dan keputusan, dan semakin besar pula kesediaan seseorang untuk mencoba apa yang menurut orang lain sebagai risiko. Oleh karena itu, pengambil risiko ditemukan pada orang-orang yang inovatif dan kreatif yang merupakan bagian terpenting dari perilaku kewirausahaan (Suryana, 2003 : 22)

2.1.5 Motif Berprestasi Tinggi

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

Menurut Teori Herzberg, ada dua faktor motivasi, yaitu:



Gambar 3. Teori Motivasi Herzberg (2000)

Kebutuhan berprestasi wirausaha terlihat dalam bentuk tindakan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dan lebih efisien dibandingkan sebelumnya. Wirausaha yang memiliki motif berprestasi pada umumnya memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Suryana, 2003 : 33-34)

1. Ingin mengatasi sendiri kesulitan dan persoalan-persoalan yang timbul pada dirinya.
2. Selalu memerlukan umpan balik yang segera untuk melihat keberhasilan dan kegagalan.
3. Memiliki tanggung jawab personal yang tinggi.
4. Berani menghadapi resiko dengan penuh perhitungan.
5. Menyukai tantangan dan melihat tantangan secara seimbang (*fifty- fifty*). Jika tugas yang diembannya sangat ringan, maka wirausaha merasa kurang tantangan, tetapi ia selalu menghindari tantangan yang paling sulit yang memungkinkan pencapaian keberhasilan sangat rendah.

Motivasi (*Motivation*) berasal dari bahasa latin "*movere*" yang berarti *to move* atau menggerakkan, (Steers and Porter, 1991:5), sedangkan Suriasumantri (hal.92) berpendapat, motivasi merupakan dorongan, hasrat, atau kebutuhan seseorang. Motif dan motivasi berkaitan erat dengan penghayatan suatu kebutuhan berperilaku tertentu untuk mencapai tujuan. Motif menghasilkan mobilisasi energi (semangat) dan menguatkan perilaku seseorang. Secara umum motif sama dengan *drive*. Beck (1990: 19), berdasarkan

pendekatan regulatoris, menyatakan "drive" sama seperti sebuah kendaraan yang mempunyai suatu mekanisme untuk membawa dan mengarahkan perilaku seseorang.

Sejalan dengan itu, berdasarkan teori atribusi Weiner (Gredler,1991: 452) ada dua lokus penyebab seseorang berhasil atau berprestasi. Lokus penyebab instrinsik mencakup (1) kemampuan, (2) usaha, dan (3) suasana hati (*mood*), seperti kelelahan dan kesehatan. Lokus penyebab ekstrinsik meliputi (1) sukar tidaknya tugas (2) nasib baik (keberuntungan), dan (3) pertolongan orang lain.

Motivasi berprestasi mengandung dua aspek, yaitu (1) mencirikan ketahanan dan suatu ketakutan akan kegagalan dan (2) meningkatkan usaha keras yang berguna dan mengharapkan akan keberhasilan (McClelland, 1976: 74-75). Namun, Travers (1982:435) mengatakan bahwa ada dua kategori penting dalam motivasi berprestasi, yaitu mengharapkan akan sukses dan takut akan kegagalan.

Uraian di atas menunjukkan bahwa setidaknya-tidaknya ada dua indikator dalam motivasi berprestasi (tinggi), yaitu kemampuan dan usaha. Namun, bila dibandingkan dengan atribusi intrinsik dari Wainer, ada tiga indikator motivasi berprestasi tinggi yaitu: kemampuan, usaha, dan suasana hati (kesehatan).

2.1.6 Selalu Perspektif

Seorang wirausahawan hendaknya seorang yang mampu menatap masa dengan dengan lebih optimis. Melihat ke depan dengan berfikir dan berusaha. Usaha memanfaatkan peluang dengan penuh perhitungan. Orang yang berorientasi ke masa depan adalah orang yang memiliki persepektif dan pandangan kemasa depan. Karena memiliki pandangan jauh ke masa depan maka ia akan selalu berusaha untuk berkarsa dan berkarya (Suryana, 2003 : 23).

Kuncinya pada kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru serta berbeda dengan yang sudah ada. Walaupun dengan risiko yang mungkin dapat terjadi, seorang yang perspektif harus tetap tabah dalam mencari peluang tantangan demi pembaharuan masa depan. Pandangan yang jauh ke depan membuat wirausaha tidak cepat puas dengan karsa dan karya yang sudah ada. Karena itu ia harus mempersiapkannya dengan mencari suatu peluang.

2.1.7 Memiliki Perilaku Inovatif Tinggi

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

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

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

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

Bila kita memiliki masa lalu yang tidak menyenangkan, dan masih berada pada situasi dan kondisi yang belum sesuai dengan cita-cita atau impian kita, maka adalah wajar jika kita mengharapkan masa depan yang lebih baik, lebih cerah, lebih menyenangkan. Sebab selama masih ada hari esok, segala kemungkinan masih tetap terbuka lebar (terlepas dari pesimisme atau optimisme mengenai hal itu).

Jelas bahwa masa lalu, masa kini, dan masa depan bertalian langsung dengan daya imajinasi kita. Dan di dalam masa-masa itulah segala hambatan (*obstacle*), kesulitan (*hardship*), dan kesenangan atau suka cita (*very rewarding life*) bercampur baur jadi satu. Sehingga, jika Poppy King mengatakan bahwa ketiga hal itulah yang dihadapi oleh seorang wirausaha dalam bidang apapun, maka bukankah itu berarti bahwa kewirausahaan adalah untuk semua orang? Siapakah manusia di muka bumi ini yang tidak pernah menghadapi hambatan dan kesulitan untuk mencapai cita-cita dan impiannya?

Alasan kedua yang membuat kewirausahaan itu pada dasarnya untuk semua orang adalah karena hal itu dapat dipelajari. Peter F. Drucker, misalnya, pernah menulis dalam *Innovation and Entrepreneurship* bahwa, "*Setiap orang yang memiliki keberanian untuk mengambil keputusan dapat belajar menjadi wirausaha, dan berperilaku seperti wirausaha. Sebab (atau maka) kewirausahaan lebih merupakan perilaku daripada gejala kepribadian, yang dasarnya terletak pada konsep dan teori, bukan pada intuisi*". Perilaku, konsep, dan teori merupakan hal-hal yang dapat dipelajari oleh siapapun juga. Sepanjang kita bersedia membuka hati dan pikiran untuk belajar, maka kesempatan untuk menjadi wirausaha tetap terbuka. Sepanjang kita sadar bahwa belajar pada hakekatnya merupakan suatu proses yang berkelanjutan, yang tidak selalu berarti dimulai dan berakhir di sekolah atau universitas tertentu, tetapi dapat dilakukan seumur hidup, dimana saja dan kapan saja maka belajar berwirausaha dapat dilakukan oleh siapa saja, meski tak harus berarti menjadi wirausaha "besar".

Alasan yang ketiga adalah karena fakta sejarah menunjukkan kepada kita bahwa para wirausaha yang paling berhasil sekalipun pada dasarnya adalah manusia biasa. Sabeer Bathia, seorang *digital entrepreneur* yang meluncurkan hotmail.com tanggal 4 Juli 1996, baru menyadari hal ini setelah ia berguru kepada orang-orang seperti Steve Jobs, penemu komputer pribadi (Apple). Dan kesadaran itu membuatnya cukup percaya diri ketika

menetapkan harga penemuannya senilai 400 juta dollar AS kepada Bill Gates, pemilik Microsoft, yang juga manusia biasa.

2.1.8 Selalu Mencari Peluang

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

2.1.9 Memiliki Jiwa Kepemimpinan

Seorang wirausaha yang berhasil selalu memiliki sifat kepemimpinan, kepeloporan dan keteladanan. Ia selalu ingin tampil berbeda, lebih dahulu, lebih menonjol. Dengan menggunakan kemampuan kreativitas dan inovasi, ia selalu menampilkan barang dan jasa-jasa yang dihasilkannya lebih cepat, lebih dahulu dan segera berada dipasar. Ia selalu menampilkan produk dan jasa-jasa baru dan berbeda

sehingga ia menjadi pelopor yang baik dalam proses produksi maupun pemasaran. Ia selalu memanfaatkan perbedaan sebagai suatu yang menambah nilai. Karena itu, perbedaan bagi seseorang yang memiliki jiwa kewirausahaan merupakan sumber pembaharuan untuk menciptakan nilai. Ia selalu ingin bergaul untuk mencari peluang, terbuka untuk menerima kritik dan saran yang kemudian dijadikan peluang. Leadership Ability adalah kemampuan dalam kepemimpinan. Wirausaha yang berhasil memiliki kemampuan untuk menggunakan pengaruh tanpa kekuatan (power), seorang pemimpin harus memiliki taktik mediator dan negotiator daripada diktator.

Semangat, perilaku dan kemampuan wirausaha tentunya bervariasi satu sama lain dan atas dasar itu wirausaha dikelompokkan menjadi tiga tingkatan yaitu: *Wirausaha andal*, *Wirausaha tangguh*, *Wirausaha unggul*. Wirausaha yang perilaku dan kemampuannya lebih menonjol dalam memobilisasi sumber daya dan dana, serta mentransformasikannya menjadi output dan memasarkannya secara efisien lazim disebut *Administrative Entrepreneur*. Sebaliknya, wirausaha yang perilaku dan kemampuannya menonjol dalam

kreativitas, inovasi serta mengantisipasi dan menghadapi resiko lazim disebut *Innovative Entrepreneur*.

2.1.10 Memiliki Kemampuan Manajerial

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

2.1.11 Memiliki Kerampilan Personal

Wirasahawan andal memiliki ciri-ciri dan cara-cara sebagai berikut:

Pertama Percaya diri dan mandiri yang tinggi untuk mencari penghasilan dan keuntungan melalui usaha yang dilaksanakannya.

Kedua, mau dan mampu mencari dan menangkap peluang yang menguntungkan dan memanfaatkan peluang tersebut.

Ketiga, mau dan mampu bekerja keras dan tekun untuk menghasilkan barang dan jasa yang lebih tepat dan efisien.

Keempat, mau dan mampu berkomunikasi, tawar menawar dan musyawarah dengan berbagai pihak, terutama kepada pembeli.

Kelima, menghadapi hidup dan menangani usaha dengan terencana, jujur, hemat, dan disiplin.

Keenam, mencintai kegiatan usahanya dan perusahaannya secara lugas dan tangguh tetapi cukup luwes dalam melindunginya.

Ketujuh, mau dan mampu meningkatkan kapasitas diri sendiri dan kapasitas perusahaan dengan memanfaatkan dan memotivasi orang lain (*leadership/ managerialship*) serta melakukan perluasan dan pengembangan usaha dgn resiko yang moderat.

Bygrave menggambarkan wirausaha dengan konsep 10 D, yaitu :

1. Dream ; mempunyai visi terhadap masa depan dan mampu mewujudkannya
2. Decisiveness ; tidak bekerja lambat, membuat keputusan berdasar perhitungan yang tepat.
3. Doers ; membuat keputusan dan melaksanakannya
4. Determination ; melaksanakan kegiatan dengan penuh perhatian
5. Dedication ; mempunyai dedikasi tinggi dalam berusaha
6. Devotion ; mencintai pekerjaan yang dimiliki
7. Details ; memperhatikan faktor-faktor kritis secara rinci
8. Destiny ; bertanggung jawab terhadap nasib dan tujuan yang hendak dicapai
9. Dollars ; motivasi bukan hanya uang
10. Distribute ; mendistribusikan kepemilikannya terhadap orang yang dipercayai.

2.2. Faktor-faktor Yang Menyebabkan Kegagalan Wirausaha

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

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

6. kurangnya pengawasan peralatan. Pengawasan erat kaitannya dengan efisiensi dan efektivitas. Kurang pengawasan dapat mengakibatkan penggunaan alat tidak efisien dan tidak efektif.
7. Sikap yang kurang sungguh-sungguh dalam berusaha. Sikap yang setengah-setengah terhadap usaha akan mengakibatkan usaha yang dilakukan menjadi labil dan gagal. Dengan sikap setengah hati, kemungkinan gagal menjadi besar.

Ketidakmampuan dalam melakukan peralihan/transisi kewirausahaan. Wirausaha yang kurang siap menghadapi dan melakukan perubahan, tidak akan menjadi wirausaha yang berhasil. Keberhasilan dalam berwirausaha hanya bisa diperoleh apabila berani mengadakan perubahan dan mampu membuat peralihan setiap waktu.

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

No	Karakteristik Profil	Ciri Wirausahawan Sukses yang Menonjol
1.	Percaya diri	Mengendalikan tingkat percaya dirinya tinggi dalam mencapai sukses
2	Pemecahan masalah	Cepat mengenali dan memecahkan masalah yang dapat menghalangi kemampuan tujuannya
3	Berprestasi tinggi	Bekerja keras dan bekerja sama dengan para ahli untuk memperoleh prestasi
4	Pengambilan resiko	Tidak takut mengambil resiko, tetapi akan menghindari resiko tinggi jika dimungkinkan
5	Ikatan emosi	Tidak akan memperbolehkan hubungan emosional yang mengganggu suksesnya usaha
6	Pencari status	Tidak akan memperbolehkan hubungan emosional yang mengganggu misi suksesnya usahanya
7	Tingkat energi tinggi	Berdedikasi tinggi dan bekerja tanpa berhitung waktu untuk membangun usahanya

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

BAB III.

Karakter Wirausaha Sukses :

Menyelesaikan Masalah 1 :

Menjalankan usaha (problem solving)

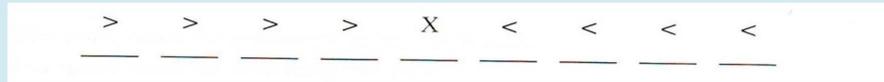
Kewirausahaan dalam perspektif ekonomi dapat dijelaskan dari aspek peluang. Sebagaimana beberapa ahli mendefinisikan kewirausahaan sebagai tanggapan yang dilakukan seseorang terhadap peluang-peluang usaha yang diwujudkan dalam berbagai tindakan dengan berdirinya sebuah unit usaha sebagai suatu hasil dari tindakannya. Dalam perspektif sosiologi kemampuan menemukan peluang sangat tergantung pada interaksi antar-manusia untuk memperoleh dan mengakses informasi yang dibutuhkan terkait dengan luang yang ada. Sedangkan dalam perspektif psikologi kemampuan seseorang dalam menemukan dan memanfaatkan peluang sangat tergantung dari karakter kepribadian yang dimilikinya.

Jelas kiranya bahwa salah satu faktor keberhasilan seorang wirausahawan adalah kemampuannya dalam jeli melihat peluang dan memanfaatkannya sebelum dimanfaatkan oleh orang lain. Kemampuan melihat peluang adalah modal dalam memunculkan ide awal untuk berwirausaha. Tidak semua orang mampu melihat peluang apalagi memanfaatkannya, demikian halnya kemampuan melihat peluang tidaklah sama antar setiap orang. Seseorang yang telah mengenal potensi diri yang dimilikinya lebih cenderung memiliki kemampuan untuk melihat dan memanfaatkan peluang yang ada.

Berikut rencana perkuliahan untuk pertemuan ke 3.

<i>Rencana Perkuliahan (150 menit)</i>	<i>Aktivitas</i>
Langkah 1 40 menit	Aktivitas 1 : Games Kemacetan Lalu Lintas Tema : Pemecahan masalah, kognitif versus pendekatan intuitif. Tugas : Pertukaran dua sisi 1. Pengajar membagi mahasiswa ke dalam kelompok. 2. Set-Up Ruang yang ditandai pada tanah dengan kapur atau tape atau apa pun yang berguna potongan persegi kecil dari kayu atau plastik placemats juga dapat

digunakan. Ruang baru ditambah satu lagi diciptakan dengan jumlah anggota tim yang sama.



- Tim dibagi menjadi dua sisi. Kedua belah pihak menghadapi tanda di tengah ruang (X). Tugas untuk dua bagian dari tim ini adalah untuk bergerak melewati satu sama lain sehingga semua anggota di sisi kanan ruang kosong berakhir di sisi kiri dan sebaliknya.
 - Aturan adalah:
 - ilegal bagi siapa saja untuk bergerak di sekitar seseorang menghadapi arah yang sama atau bergerak mundur sekitar seseorang.
 - Anda diijinkan untuk melangkah maju ke ruang kosong atau ke langkah sekitar seseorang yang menghadap Anda ke ruang kosong.
3. Kemudian Pengajar mencatat portofolio mahasiswa dan kemudian menyampaikan Pertanyaan untuk direnungkan meliputi:
- Bagaimana kelompok mendekati masalah?
 - Apakah mereka mengambil trial and error pendekatan atau apakah mereka mendiskusikan solusi potensial pertama?
 - Bagaimana kelompok menghasilkan ide-ide yang akan mengakibatkan solusi?
 - Bagaimana ide-ide diimplementasikan?
 - Apakah seorang "ahli" mengambil alih?
 - Apakah tim langkah mundur dari masalah dan bekerja di luar pendekatan yang terbaik menggunakan model (seperti koin atau kerikil)?

**Langkah 2
40 menit**

Aktivitas 2 : Mengidentifikasi Peluang-Peluang Usaha

1. Pengajar menginstuksikan mahasiswa dalam kelompok untuk mengidentifikasi berbagai jenis produk (barang dan jasa) yang sesuai dengan potensi diri dan memiliki prospek yang cerah di masa kini dan masa yang akan datang.
2. Pengajar kemudian meminta mahasiswa menuliskan hasil identifikasinya tersebut pada matriks yang tersedia sesuai dengan jenis kebutuhan manusia (fisik, mental-rasional, psiko- sosial, psiko-personal dan spritual).

Jenis Kebutuhan Manusia	Produk (Barang dan Jasa) yang Fungsional	Hasil yang Diperoleh
Fisik		Manusia yang memiliki jasmani : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sehat ▪ Segar ▪ Kuat ▪ Aman
Mental- Rasional		Manusia rasional: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Berpengetahuan ▪ Objektif ▪ Netral ▪ Kritis
Psiko-Sosial		Manusia sosial : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Berstatus ▪ Populer ▪ Matang-emosi
Psiko-Personal		Manusia: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Berkepribadian, ▪ Utuh, ▪ Muthmainnah
Spiritual		Manusia yang: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intuitif ▪ Humanis ▪ Relijius ▪ Arif-Bijaksana

3. Pengajar kemudian meminta mahasiswa untuk mendiskusikan pendapat pada masing-masing kelompok dan setelah itu memilih beberapa kelompok untuk maju mempresentasikan hasilnya.
4. Pengajar mencatat portofolio mahasiswa.
5. Kemudian pengajar secara singkat membahas hasil diskusi

**Langkah 3
40 menit**

Aktivitas 3 : Brainstorming Produk Unggulan

1. Pada bagian ini pengajar meminta mahasiswa untuk mencoba memilih 10 (sepuluh) dari sekian banyak gagasan usaha dan produk yang telah Anda identifikasi pada aktivitas no. 2 di atas.
2. Kesepuluh gagasan yang kelompok mahasiswa pilih tersebut adalah gagasan usaha yang dirioritaskan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan lingkungan eksternal, misalnya: potensi pasar (lokal, nasional, dan global), ketersediaan bahan baku, ketersediaan teknologi dan tenaga kerja, kebijakan pemerintah, dan sebagainya.
3. Kemudian kelompok mahasiswa diminta untuk menuliskan kesepuluh jenis gagasan tersebut beserta pertimbangan-pertimbangan memilih pada format tugas berikut.

No	Gagasan Jenis Usaha	Alasan
1.		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

9		
10		

4. Jika mahasiswa telah melakukan Brainstorming kemungkinan usaha, lanjutkan dengan melakukan analisis lanjutan melalui pembobotan. Setidaknya akan terpilih memilih 3 (tiga) dari 10 (sepuluh) gagasan usaha tersebut.
5. Pengajar menyampaikan Pertimbangan yang digunakan adalah pertimbangan internal, seperti: pengetahuan dan keterampilan, ketersediaan sumberdaya (lahan, bangunan, peralatan, dan finansial), serta potensi-potensi lain yang di miliki dan dapat mendukung untuk mewujudkan gagasan.
6. Untuk memilih ketiga gagasan usaha tersebut, di bawah ini disediakan matriks. Pengajar menyampaikan bahwa mahasiswa cukup memberi bobot penilaian sesuai dengan pertimbangan-pertimbangan yang telah ditetapkan. Berikut ini adalah keterangan bobot dari tabel:
 - 1 = Tidak mendukung
 - 2 = Kurang mendukung
 - 3 = Cukup mendukung
 - 4 = Mendukung
 - 5 = Sangat Mendukung
 kemudian totalkan bobot dari masing-masing gagasan, dan pilih tiga gagasan yang memiliki bobot tertinggi.

No.	Pertimbangan- Pertimbangan	Bobot Masing-masing Gagasan Usaha Berdasarkan									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Total Bobot Masing-Masing Gagasan Usaha											
Prioritas											

7. Setelah mahasiswa mengetahui tiga usaha unggulan yang akan dipilih, maka lakukan judgment terakhir dengan analisis SWOT. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui sisi kondisi internal yang terdiri atas kekuatan dan kelebihan, serta kondisi eksternal yaitu peluang dan ancaman. Perspektif dari analisis ini adalah mengetahui kondisi secara seimbang dan objektif satu usaha unggulan yang benar-benar Anda akan laksanakan.
8. Gunakan bobot penilaian untuk masing-masing pertimbangan pada setiap faktor yang dianalisis seperti kriteria bobot yang digunakan pada analisis mikro. Setelah total bobot pada setiap faktor analisis diperoleh, masukkan dalam rumus
9.
$$= (\text{Kekuatan} + \text{Peluang}) - (\text{Lemah} + \text{Ancaman}),$$
 disingkat (S+O)-(W+T)

10. sehingga dapat diperoleh nilai KLPA masing-masing gagasan usaha. Gagasan usaha yang memiliki nilai tertinggi mungkin Anda dapat pilih sebagai gagasan usaha yang diprioritaskan untuk diwujudkan. Gunakan format berikut untuk melakukan analisis KLPA.

11. Jenis Usaha

SISI INTERNAL					
S	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Bobot	W	Kelemahan (<i>Weakness</i>)	Bobot
S1			W1		
S2			W2		
S3			W3		
S4			W4		
S5			W5		
		Total		Total	
SISI EKSTERNAL					
O	Peluang (<i>Opportunity</i>)	Bobot	T	Ancaman (<i>Threat</i>)	Bobot
O1			T1		
O2			T2		
O3			T3		
O4			T4		
O5			T4		
		Total		Total	

Total Bobot Pilihan Usaha

Perspektif SWOT	Total Bobot Setiap Persektif	Total Bobot
S (Kekuatan)		
O (Peluang)		
	(S+O)
W (Kelemahan)		
T (Ancaman)	(W+T)	
	
	(S+O) – (W+T)	

**Langkah 4
30 menit**

Aktivitas penutup

1. Pengajar meminta mahasiswa menyimpulkan bagaimana proses penyelesaian masalah dalam memulai usaha
2. Pengajar menjelaskan pentingnya proses penyelesaian masalah bagi seorang wirausaha

MENENTUKAN PELUANG USAHA

3.1. Menemukan Peluang Usaha

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

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

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

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

3.2. Memilih Lapangan Usaha dan Mengembangkan Gagasan

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

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

Olehnya itu, dalam memilih lapangan usaha yang akan kita geluti, perlu dipertimbangkan hal-hal berikut:

- a. Lapangan usaha yang cocok untuk orang lain belum tentu cocok bagi kita.
- b. Lapangan usaha yang pada masa lalu menguntungkan, belum tentu pada saat ini masih menguntungkan, atau lapangan usaha yang menguntungkan saat ini belum tentu menguntungkan di masa yang akan datang.
- c. Lapangan usaha yang berkembang baik di suatu daerah, belum tentu dapat berkembang dengan baik pula di daerah lain, dan sebaliknya.
- d. Berangkat dari pertimbangan-pertimbangan tersebut, maka dalam memilih lapangan usaha, kita perlu kembali melihat dan mengkaji kondisi internal kita dan kondisi eksternal dimana usaha kita jalankan, karena faktor internal dan eksternal ini akan

sangat menentukan kesuksesan kita dalam menjalankan usaha. Faktor internal yang dimaksud seperti penguasaan sumberdaya (lahan, bangunan, peralatan dan finansial), penguasaan teknis atau keterampilan, penguasaan manajemen dan jejaring sosial yang kita miliki. Sedangkan faktor eksternal seperti peraturan pemerintah, tingkat permintaan dan penawaran, persaingan, resiko dan prospek ekonomi baik lokal, regional, nasional maupun global.

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

Tabel 2. Struktur Kualitas Manusi Menurut Suryana (2007)

Kebutuhan Manusia	Aktifitas	Input	Sarana	Hasil Capaian
FISIK	Makan, minum, bermain, olahraga, tidur	Makanan, minuman, pakaian, obat-obatan	Peralatan Makan Olah raga Rumah Gedung	Jasmani yang : - Sehat - Segar - Kuat - Aman
MENTAL-RASIONAL	Belajar, membaca mengobservasi, menulis, meneliti	Informasi, pengetahuan, konsep, rumus	Alat-alat audio Visual, buku, Media dan alat tulis	Manusia rasional: -berpengetahuan -objektif -netral -kritis
PSIKO-SOSIAL	Bergaul, berteman, berorganisasi	Isyarat, lambang, bahasa, etika, adat istiadat, norma- norma	Alat-alat transportasi dan Komunikasi	Manusia sosial : -berstatus -populer -matang emosi
PSIKO-PERSONAL	Menulis diary, memoar, introspeksi, refleksi, afirmasi	Imaji, mimpi, bisikan nurani, suara-suara alam	Pena, kertas, ruang sunyi	Manusia berkepribadian, utuh, muthmainnah
SPIRITUAL	Meditasi, berdoa, shalat, puasa, ziarah	Ilham, hidayah, wahyu, puisi, karya seni	Mesjid, biara, gereja, buku/kitab suci, benda-benda simbolik	Manusia : - Intuitif - Humanis - Religius - Saleh

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

Selanjutnya alternatif pilihan lebih diperkecil lagi dengan memilih beberapa gagasan usaha dengan mempertimbangkan potensi diri (faktor internal) kita. Hasil akhir dari langkah-langkah yang telah kita lakukan akan diperoleh beberapa gagasan usaha yang telah terurut berdasarkan prioritasnya. Agar pilihan kita lebih aman dan dapat dikuasai dengan baik, maka perlu dilakukan.

Analisis. Kembali dengan mempertimbangkan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan yang kita miliki jika kita memilih gagasan usaha yang bersangkutan, dan faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang akan dihadapi jika kita menjatuhkan pilihan pada gagasan usaha yang bersangkutan. Analisis ini sering dikenal dengan analisis *SWOT*. Bukan tidak mungkin, setelah melakukan langkah analisis ini, kita akan menjatuhkan pilihan pada gagasan usaha yang menjadi prioritas kedua atau ketiga dari hasil analisis sebelumnya.

BAB IV.

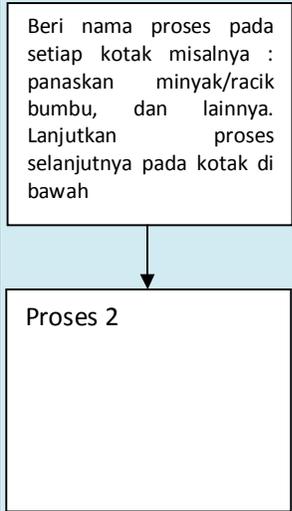
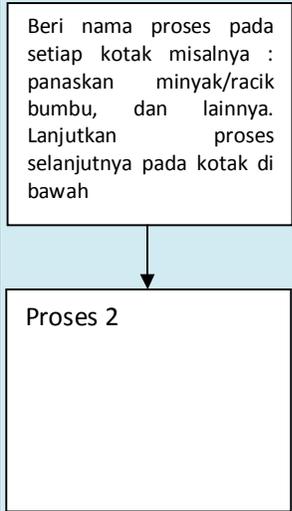
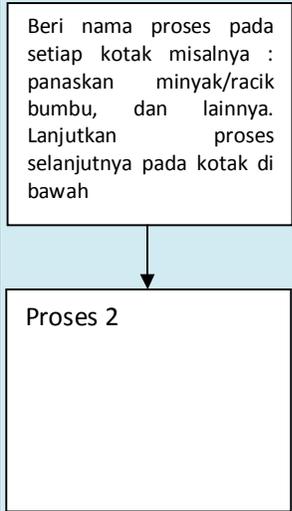
Karakter Wirausaha Sukses :

Menyelesaikan Masalah 2 :

Ketegasan

Merencanakan produksi merupakan salah satu tantangan bagi seorang wirausaha. Diperlukan ketegasan dalam merencanakan. Hal ini sangat penting karena ketegasan seorang wirausaha akan menentukan kemampuan dirinya untuk mencapai cita-citanya secara SMART.

Berikut rencana perkuliahan untuk pertemuan ke 4.

<i>Rencana Perkuliahan (150 menit)</i>	<i>Aktivitas</i>									
Langkah 1 150 menit	<p>Aktivitas 1 : Menetapkan rencana produksi</p> <ol style="list-style-type: none">1. Pengajar menekankan proses ketegasan seorang wirausaha melalui proses produksi.2. Pengajar akan meminta mahasiswa dalam kelompok diminta untuk membuat flowchat dari alur produksi pembuatan dengan keterangan sbb <table border="1"><thead><tr><th>Tahapan</th><th>Keterangan (Deskripsi) tahapan</th><th>Alat dan Bahan yang dibutuhkan</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td>Berikan keterangan setiap proses di samping dengan terperinci.</td><td>Inventaris alat dan bahan yang dibutuhkan setiap proses.</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>	Tahapan	Keterangan (Deskripsi) tahapan	Alat dan Bahan yang dibutuhkan		Berikan keterangan setiap proses di samping dengan terperinci.	Inventaris alat dan bahan yang dibutuhkan setiap proses.			
Tahapan	Keterangan (Deskripsi) tahapan	Alat dan Bahan yang dibutuhkan								
	Berikan keterangan setiap proses di samping dengan terperinci.	Inventaris alat dan bahan yang dibutuhkan setiap proses.								

--	--	--

3. Setelah kita menentukan alur produksi produk, maka mahasiswa diminta untuk memperinci kembali pengadaan bahan baku (langsung dan tidak langsung) dengan memperkirakan jenis, volume, harga hingga pemasok.
4. Setiap mahasiswa diminta bergantian memimpin pembahasan pada masing-masing kelompok terkait dengan proses produksi berikut.
5. Masing-masing mahasiswa diminta untuk tegas dalam pengambilan keputusan.
 - Bahan baku apa saja yang mahasiswa butuhkan dalam proses produksi setiap bulan/siklus produksi, serta identifikasi standar kualitas yang diharapkan.

No.	Jenis Bahan	Aspek Kualitas Yang diharapkan
I.	BAHAN LANGSUNG	
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
II	BAHAN TAK LANGSUNG	
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

- Berapa jumlah bahan baku yang dibutuhkan dalam setiap bulan/siklus produksi? identifikasi juga berapa harga satuan, jumlah biaya, dan sumber pasokan.

No	Jenis Bahan	Jumlah Kebutuhan (unit)	Harga Satuan (Rp/unit)	Jumlah Biaya (Rp)	Sumber Pasokan
I	BAHAN LANGSUNG				
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
	<i>Sub-Total Biaya Bahan</i>				
II	BAHAN TAK LANGSUNG				
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

	<i>Sub-Total Biaya Bahan Tak</i>		
	TOTAL BIAYA PENGADAAN BAHAN		

- **Kebutuhan sumberdaya produksi**

Sebagaimana diketahui, bahwa dalam proses produksi dibutuhkan sumberdaya berupa harta yang bersifat tetap (aktiva tetap) seperti bangunan, mesin, peralatan serta penggunaan tenaga kerja produksi. Inventarisasi sumberdaya produksi akan memudahkan mahasiswa dalam menyusun kebutuhan penganggaran untuk investasi.

- Berapa perkiraan nilai beli/sewa serta nilai penyusutan bangunan/ruangan yang dipilih sebagai tempat usaha?

No	Jenis Bangunan/ ruangan	Status (milik/sewa)	Nilai (Rp)	Umur Ekonomis (Thn)	Nilai Penyusutan (Rp/Tahun)
1	2	3	4	5	6
1					
2					
3					
4					
Total					

Catatan :

- Nilai bangunan (kolom 4) **tidak dihitung** sebagai biaya operasional produksi. Namun demikian yang dihitung adalah biaya penyusutan (kolom 6) dan digolongkan sebagai biaya overhead pabrik.
- Jika status bangunan (kolom 3) adalah sewa, maka tidak perlu dihitung nilai penyusutan (kolom 6) dan nilai sewa tersebut harus dihitung sebagai biaya operasional produksi
- Berapa luas ruangan yang Anda butuhkan untuk melaksanakan aktifitas masing-masing tahapan produksi?

No.	Aktifitas Tahapan Produksi	Luas Kebutuhan Ruangan (m ²)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
Total Kebutuhan Ruangan		

- Jenis mesin/peralatan apa saja yang Anda butuhkan dalam melaksanakan proses

produksi perusahaan Anda, serta berapa unit dan nilainya masing-masing?

No	Jenis Mesin/Peralatan	Jumlah Kebutuhan (unit)	Harga Satuan (Rp/Unit)	Nilai (Rp)	Umur Ekonomis (tahun)	Nilai Penyusutan (Rp/Thn)
1	2	3	4	5	6	7
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
Total						

Catatan :Nilai peralatan (kolom 5) tidak dihitung sebagai operasional produksi. Yang dihitung sebagai biaya operasional produksi adalah biaya penyusutan (kolom 7) yang juga teridentifikasi sebagai biaya overhead pabrik.

- Jelaskan mengenai fungsi/tujuan dari setiap mesin yang termasuk dalam proses produksi serta jelaskan juga sumber pasokan mesin?

No	Jenis Mesin/Peralatan	Fungsi/Tujuan	Sumber Pasokan
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Tenaga Kerja

- Uraikan kebutuhan tenaga kerja langsung dan tak langsung yang dibutuhkan dalam proses produksi

No	Tahapan Proses Kegiatan*	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Kualifikasi Tenaga Kerja	Keterangan

Catatan : *) sesuaikan dengan tahapan proses kegiatan produksi pada bagian 1.

- Buatlah perkiraan biaya tenaga kerja produksi yang dibutuhkan dalam satu bulan/siklus produksi.

No	Jenis tenaga kerja (TK)	Jumlah (orang)	Gaji/upah (Rp/orang)	Tunjangan (Rp/org)*	Total gaji (Rp)	Total tunjangan (RP)	Jumlah biaya/bulan (Rp/Bulan)
1	2	3	4	5	6 = 3x4	7 = 3x5	8 = 6+7
1	Tenaga kerja langsung						
2	Tenaga kerja tak langsung						
Total TK			Total Biaya				

- Perkiraan jumlah produksi
- Jumlah produksi pada dasarnya disesuaikan dengan keadaan permintaan dan kemampuan organisasi dalam memproduksi yang disesuaikan dengan sumberdaya. Berikut ini beberapa pertanyaan seputar jumlah produksi yang harus mahasiswa jawab :

Berapa jumlah produksi yang dapat dihasilkan dalam setiap bulan/siklus produksi?.....unit

- **Penganggaran/biaya produksi total**
- Sebagaimana telah dirinci pada kegiatan sebelumnya, mahasiswa kini diminta untuk merekap biaya total produksi yang dikeluarkan selama satu bulan/siklus produksi

No	Jenis Biaya	Total (Rp)
----	-------------	------------

1.	Biaya Utama Produk	
	a. Pengadaan bahan langsung	
	b. Tenaga kerja langsung	
	Sub total biaya utama	
2	Biaya overhead pabrik	
	a. Bahan tak langsung	
	b. Tenaga kerja tak langsung	
	c. Biaya sewa	
	d. Perawatan & perbaikan mesin/peralatan	
	e. Penyusutan bangunan/ruangan	
	f. Listrik	
	g. Air	
	
	
3	Sub total overhead pabrik	
4	Total Biaya Produk	

3. Kemudian pengajar meminta mahasiswa untuk mendiskusikan proses ketegasan yang dilakukan dalam menyusun rencana produksi.
4. Mahasiswa diminta untuk mengomentari bagaimana manfaat dari ketegasan dalam perencanaan dan penyusunan kegiatan produksi.
5. Pengajar kemudian memberikan kesimpulan akhir dari diskusi.

Suplemen Bab 4.

Ketegasan dalam Aspek Produksi

4.1. Pendahuluan

Sistem produksi yang baik harus mampu menghasilkan produk seperti yang diharapkan. Umumnya suatu sistem diukur dengan kemampuan memproduksi dalam jumlah dan kualitas yang ditetapkan berdasarkan kebutuhan konsumen, kemampuan sumberdaya perusahaan serta harapan dari wirausahawan sebagai pemilik dan mungkin juga sekaligus sebagai manajer.

Tahap awal dalam pelaksanaan proses produksi adalah merencanakan produk yang akan diproduksi. Pada pembelajaran sebelumnya (Aspek Pemasaran) telah dirumuskan jenis produk yang akan dihasilkan sesuai dengan potensi diri yang dimiliki, tentunya produk tersebut memiliki potensi/prospek pasar yang memadai. Gambaran mengenai karakteristik produk yang akan dihasilkan, memberikan kemudahan dalam menyusun kebutuhan bahan, tenaga kerja, mesin/peralatan, lokasi produksi dan biaya yang dibutuhkan dalam proses produksi. Dengan gambaran produk ini, juga akan memudahkan dalam menetapkan sistem produksi yang akan diterapkan dalam menghasilkan produk yang dimaksud. Olehnya itu, dalam sistem produksi dikenal adanya 3 (tiga) komponen, yaitu masukan (*input*), proses dan keluaran (*output*).

4.2. Definisi Produksi

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

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

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

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

4.3. Kebutuhan Proses Produksi

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

4.4. Bahan Baku

Dalam menyusun kebutuhan bahan baku untuk digunakan dalam proses produksi harus mengacu pada karakteristik produk yang akan dihasilkan. Misalnya saja, jika berdasarkan analisis yang telah dilakukan terhadap pasar produk yang akan dihasilkan, konsumen menginginkan produk yang rasanya manis dan berwarna merah, tentunya bahan yang dibutuhkan dalam proses produksi adalah gula dan pewarna merah. Dengan demikian, kualitas produk yang akan dihasilkan sesuai dengan permintaan konsumen, sangat

ditentukan oleh kualitas bahan baku yang digunakan. Ini yang menjadi alasan mengapa perusahaan perlu melakukan penanganan bahan baku, terutama dalam mengendalikan kualitas untuk menghasilkan produk yang berkualitas.

Pengendalian dalam pengadaan bahan baku terutama pada perusahaan perusahaan yang memanfaatkan hasil-hasil pertanian primer sebagai bahan bakunya sangat penting untuk dilakukan, karena hasil pertanian primer memiliki ciri yang apabila tidak dikendalikan akan mendatangkan kerugian bagi perusahaan. Ciri-ciri produk hasil pertanian primer adalah bersifat musiman, mudah rusak, banyak menggunakan tempat dan sumbernya terpecah-pecah. Hal ini yang perlu ditekankan dan dipahami, karena mengingat gagasan-gagasan produk yang diajukan oleh peserta mata kuliah Kewirausahaan-1 di Fakultas Pertanian umumnya berbahan baku hasil pertanian.

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

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

a. Kualitasnya Baik

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

Agar kualitas bahan baku yang dipasok oleh perusahaan dapat terjamin, maka beberapa hal yang perlu dilakukan, antara lain penyeleksian sumber bahan baku, pemeriksaan saat proses pembelian, penanganan saat pengangkutan, pemeriksaan saat

penerimaan di perusahaan, penanganan dalam penyimpanan dan tentunya pemeriksaan sebelum diproses. Dengan upaya-upaya ini, perusahaan dapat menghindari penggunaan bahan baku yang kurang berkualitas, sehingga proses produksi akan dapat dipertahankan pada tingkat tertentu sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b. Mudah diperoleh

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

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

c. Mudah diolah

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

Sebagai contoh, apabila perusahaan menggunakan bahan baku tepung beras, maka lebih baik perusahaan membeli bahan yang telah berbentuk tepung beras daripada membeli beras yang kemudian diolah sendiri menjadi tepung beras. Jika dengan pertimbangan tingkat kebutuhan bahan yang cukup besar dalam sekali proses produksi serta kontinuitas proses produksi, perusahaan dapat mengadakan mesin pengolahan (mesin penepungan, misalnya). Tentunya dalam hal ini diperlukan biaya investasi untuk pengadaannya, namun sebelumnya

perlu dipertimbangkan apakah mengolah sendiri bahan baku lebih menguntungkan dibandingkan dengan pengolahan diserahkan kepada tempat/perusahaan lain.

d. Harga yang relatif murah

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

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

Perlu diingat bahwa persaingan juga terdapat dalam pembelian bahan baku. Perusahaan tidak hanya sendiri sebagai pengguna bahan baku tertentu, ada pula perusahaan lain yang memproduksi produk yang sama atau berbahan baku yang sama. Dalam menghadapi persaingan memperoleh bahan baku yang dibutuhkan agar ketersediaan bahan baku yang dibutuhkan dapat terjamin baik kuantitas, kualitas maupun kuantitasnya, perusahaan dituntut untuk mencari sumber bahan baku yang dapat diandalkan. Salah satu cara yang dapat ditempuh untuk menjamin ketersediaan bahan baku adalah mengembangkan hubungan baik dengan pemasok dengan senantiasa menjalin komunikasi yang intensif.

Pengenalan terhadap pemasok secara pribadi akan dapat membantu perolehan bahan yang dibutuhkan di saat-saat kondisi ketersediaan bahan dalam kekurangan. Hubungan baik dengan pemasok perlu pula senantiasa dipelihara, karena pemasok bahan juga dapat

menjadi sumber informasi penting mengenai pesaing (yang juga memasok bahan dari pemasok), harga, perkembangan desain produk, teknologi dan sebagainya. Jika perusahaan kekurangan dana untuk pengadaan bahan baku, hubungan yang telah dijalin dapat membantu pembelian dengan sistem kredit yang mungkin tanpa batas.

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

Selain mengandalkan pemasok, perusahaan dapat pula menyediakan sendiri bahan-bahan tertentu yang merupakan bagian yang terbesar dari komponen produk yang dihasilkan. Dengan menyediakan sendiri bahan akan memudahkan perusahaan dalam memenuhi persyaratan yang diperlukan dalam pengadaan bahan baku, sebagaimana yang telah diungkapkan di atas. Sebagai contoh, jika perusahaan menghasilkan produk keripik pisang, mungkin perlu dipertimbangkan mengusahakan kebun pisang yang dapat berfungsi sebagai kebun inti. Fungsinya tidak hanya sebagai pemasok utama bahan baku, tetapi juga dapat berfungsi sebagai penyelamat di saat bahan baku sulit diperoleh dari pemasok.

Sebelum mengambil keputusan untuk menghasilkan sendiri bahan baku yang dibutuhkan, mungkin perlu dipertimbangkan berbagai aspek dengan mempertanyakan berbagai hal, sebagai berikut:

- Bahan-bahan apa saja yang merupakan bagian dari komponen terbesar produk yang dihasilkan?
- Sampai sejauh mana ketersediaan bahan tersebut di pasaran dalam setiap saat dan bagaimana keterandalan pemasok dalam menyediakannya?
- Bagaimana ketersediaan bahan tersebut di masa yang akan datang?
- Apakah dengan menyediakan sendiri bahan yang dibutuhkan lebih efisien dibandingkan dengan pengadaan bahan yang bersumber dari pemasok?

- Apakah perusahaan memiliki sumberdaya yang cukup untuk menyediakan sendiri bahan tersebut?

4.4.1 Tenaga Kerja

Tenaga kerja atau sumberdaya manusia merupakan asset penting perusahaan. Dalam proses produksi, tenaga kerja merupakan penggerak berjalannya proses produksi. Meskipun bahan baku yang digunakan telah memenuhi standar kualitas, peralatan yang digunakan telah memadai, jika tenaga kerja yang menjalankan operasional produksi tidak sesuai dalam hal jumlah dan kualifikasi yang diharapkan, maka mustahil perusahaan dapat menghasilkan produk yang berkualitas sebagaimana yang diharapkan oleh konsumen dan perusahaan.

Meskipun tenaga kerja dianggap sebagai salah satu faktor penting dalam aktifitas proses produksi perusahaan, namun kadang dalam operasional perusahaan, hal ini sering dikesampingkan, terutama yang terkait dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Pertimbangan yang sering digunakan adalah mudahnya untuk mendapatkan tenaga kerja dengan alasan bahwa setiap orang dianggap membutuhkan pekerjaan. Kondisi yang demikian menyebabkan banyaknya tenaga kerja produksi yang dipekerjakan pada pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Akibatnya harapan untuk menghasilkan produk yang berkualitas tidak tercapai.

Jenis tenaga kerja yang digunakan pada perusahaan pada dasarnya terdiri dari tenaga kerja upahan dan tenaga kerja keluarga. Kedua jenis tenaga kerja ini memiliki karakteristik masing-masing, sebagaimana diuraikan berikut ini.

- Tenaga kerja upahan
Tenaga kerja yang terikat hubungan kerja dengan perusahaan, dimana masing-masing pihak memiliki hak dan kewajiban. Tenaga kerja upahan dapat digolongkan atas:
- Tenaga kerja tetap,
Merupakan tenaga kerja yang secara teratur memperoleh hak-haknya seperti upah dan cuti, meskipun mereka tidak bekerja karena sesuatu hal yang tidak melanggar ketentuan dalam perusahaan. Tenaga kerja golongan ini secara hukum memiliki kekuatan, olehnya itu perusahaan tidak dapat berlaku sewenang-wenang terhadapnya, misalnya dengan melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) secara sepihak.

- Tenaga kerja tidak tetap

Adalah tenaga kerja yang tidak memiliki hak dan kewajiban secara teratur, umumnya mereka akan kehilangan hak tertentu apabila tidak bekerja.

- Tenaga kerja borongan

Adalah tenaga kerja yang menjalankan pekerjaan tertentu atas perjanjian dengan ketentuan yang jelas mengenai volume, waktu dan harga pekerjaan.

- Tenaga kerja keluarga

Merupakan tenaga kerja yang berasal dari lingkungan keluarga yang umumnya dalam melaksanakan pekerjaannya tidak diupah. Tenaga kerja jenis ini banyak digunakan pada perusahaan-perusahaan kecil atau perusahaan yang masih berskala usaha rumah tangga. Umumnya tenaga kerja keluarga bekerja hanya sebatas tanggung jawab dalam membantu keluarga. Namun banyak juga dijumpai anggota keluarga yang bekerja di perusahaan mendapat upah, meskipun upah yang diberikan tidak sama dengan tenaga kerja yang bukan anggota keluarga.

Kebutuhan tenaga kerja yang memiliki kemampuan, pengetahuan dan keahlian yang kompeten adalah kebutuhan yang fundamental bagi perusahaan. Kebutuhan ini akan selalu berubah sejalan dengan perubahan kebutuhan perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan senantiasa dituntut untuk selalu mencari, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangannya. Hal yang mungkin perlu diantisipasi adalah munculnya berbagai kendala yang pada dasarnya disebabkan oleh 1) Belum adanya standar kemampuan tenaga kerja karena informasi menyangkut kemampuan tenaga kerja hanya berdasarkan prediksi yang umumnya bersifat subjektif, 2) Tenaga kerja adalah manusia yang tidak dapat diperlakukan secara mekanistik seperti mesin yang dapat diatur semauanya dan 3) ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan sangat terbatas.

Itulah sebabnya perusahaan perlu melakukan perencanaan tenaga kerja, agar kebutuhan tenaga kerja perusahaan di masa sekarang dan masa yang akan datang sesuai dengan beban kerja yang ada. Perencanaan yang kurang cermat akan berakibat fatal bagi perusahaan. Jika tenaga kerja yang ada melebihi beban kerja yang ada, maka akan berakibat banyak tenaga kerja yang menganggur atau tidak bekerja secara optimal.

Sebaliknya jika jumlah tenaga kerja lebih sedikit dibandingkan dengan beban kerja yang ada, akan berakibat pada adanya pekerjaan yang tidak terselesaikan secara optimal dan tentunya tenaga kerja akan bekerja melebihi kemampuannya. Tenaga kerja akan mengalami kelelahan, mudah stres dan pada akhirnya tidak akan betah bekerja dan memilih mencari pekerjaan lain. Artinya kelebihan dan kekurangan beban kerja bagi tenaga kerja perusahaan akan berdampak pada biaya dan pada akhirnya akan berdampak pula pada pendapatan atau laba yang diperoleh perusahaan.

4.4.2 Mesin/Peralatan

Mesin dan peralatan yang digunakan dalam suatu proses produksi memiliki peran yang cukup besar di dalam keberhasilan perusahaan dalam menghasilkan produksi, baik dalam hal kuantitas, kualitas maupun kontinuitasnya.

Kebutuhan mesin dan peralatan produksi baik jumlah, jenis, kapasitas dan spesifikasi lainnya seharusnya telah diidentifikasi saat gambaran produk yang akan dihasilkan telah ditetapkan. Apabila perusahaan mengadakan mesin/peralatan produksi yang tidak bermanfaat untuk menghasilkan produk sesuai dengan yang direncanakan, maka sudah dapat dipastikan mesin/peralatan produksi tersebut akan kurang berfungsi atau malah tidak berfungsi.

Konsekuensi yang harus ditanggung oleh perusahaan adalah adanya beban biaya (penyusutan) yang harus ditanggung oleh perusahaan sedangkan mesin/peralatan tersebut kurang/tidak mendukung dalam menghasilkan produksi. Disamping itu pula, mesin/peralatan produksi yang jarang dimanfaatkan akan cepat mengalami kerusakan dan tentunya membutuhkan perawatan. Ini berarti bahwa perusahaan melakukan investasi yang sia-sia, malah akan menambah beban biaya produksi dan akan berpengaruh pula pada meningkatnya harga jual produk.

Setelah dilakukan pengadaan mesin/peralatan produksi, maka selanjutnya yang perlu diperhatikan adalah penempatan atau tata letaknya pada ruangan produksi. Dalam penempatan mesin/peralatan produksi di ruangan produksi terdapat beberapa prinsip dasar yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan, yaitu:

1. *Prinsip integrasi*, dalam artian bahwa penempatan mesin/peralatan produksi dapat mengintegrasikan seluruh faktor produksi (bahan, tenaga kerja, mesin/peralatan, dan

sebagainya) sehingga menghasilkan kerjasama yang harmonis.

2. *Prinsip memperpendek gerak*, dalam artian bahwa penempatan mesin/peralatan produksi tidak membuat tenaga kerja lebih banyak bergerak dari satu mesin/peralatan ke mesin/peralatan yang lain.
3. *Prinsip memperlancar arus pekerjaan*, dalam artian bahwa penempatan mesin/peralatan produksi dapat menjamin kelancaran arus bahan dalam proses tanpa adanya hambatan.
4. *Prinsip penggunaan ruangan produksi yang efisien dan efektif*, dalam artian bahwa penempatan mesin/peralatan produksi ditempatkan sesuai dengan luas ruangan produksi yang dimiliki perusahaan.
5. *Prinsip keselamatan dan kepuasan kerja*, dalam artian bahwa penempatan mesin/peralatan produksi pada ruangan produksi dapat menjamin keselamatan dan kenyamanan kerja dari tenaga kerja.
6. *Prinsip keluwesan*, dalam artian penempatan mesin/peralatan produksi sewaktu-waktu dapat disesuaikan jika sewaktu-waktu dibutuhkan adanya perubahan.
7. *Prinsip proses produksi yang berkesinambungan*, dalam artian bahwa penempatan mesin/peralatan produksi tidak menghambat kesinambungan proses produksi.

Mesin/peralatan produksi yang digunakan perlu senantiasa dilakukan perawatan agar proses produksi dapat berjalan lancar sesuai dengan yang diharapkan. Mesin/peralatan produksi yang sering mengalami kerusakan akan menyulitkan untuk menghasilkan produk yang sesuai baik dari sisi kuantitas, kualitas maupun kontinuitasnya. Selain itu tingginya tingkat kerusakan yang diakibatkan kurangnya upaya perawatan akan berdampak pada tingginya biaya produksi yang akan berdampak langsung pula pada tingginya harga jual produk. Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam upaya pemeliharaan mesin/peralatan produksi, yaitu:

1. *Pemeliharaan breakdown*, yakni pemeliharaan yang dilakukan setelah mesin/peralatan produksi mengalami kerusakan.
2. *Pemeliharaan terencana*, yakni pemeliharaan yang dilakukan secara terjadwal.
3. *Pemeliharaan pencegahan*, yakni pemeliharaan yang dilakukan dengan mempertimbangkan masa pakai dari komponen pada mesin/peralatan produksi.

Selain perencanaan dalam kebutuhan, penyusunan tata letak dan pemeliharaan mesin/peralatan produksi, perusahaan juga harus senantiasa memperhatikan dan mengikuti perkembangan teknologi terkait dengan penggunaan mesin/peralatan produksi. Perkembangan teknologi saat ini memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap sistem produksi untuk menghasilkan suatu produk. Penggunaan mesin/peralatan produksi dengan teknologi terkini akan menghasilkan kualitas produk yang lebih baik dan proses produksi lebih cepat dengan kapasitas yang lebih besar, jika dibanding dengan menggunakan mesin/peralatan produksi yang telah ketinggalan jaman. Perusahaan yang tidak mengikuti perkembangan teknologi akan cenderung mengalami kesulitan dalam bersaing dengan perusahaan pesaingnya yang telah menggunakan teknologi terkini.

4.5. Biaya Produksi

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

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

1. Biaya menurut perilaku yang terdiri dari:
 - Biaya tetap, merupakan biaya yang besar kecilnya tidak tergantung pada besar kecilnya produksi dan dalam periode tertentu jumlahnya tetap. Misalnya biaya untuk gaji tenaga kerja tetap, penyusutan alat, pajak lahan dan sebagainya.
 - Biaya tidak tetap, merupakan biaya yang besar kecilnya berhubungan langsung dengan besarnya produksi atau dengan kata lain biaya yang dalam periode tertentu jumlahnya dapat berubah tergantung pada tingkat produksi yang dihasilkan. Misalnya biaya untuk pembelian bahan baku, biaya upah tenaga kerja borongan, dan sebagainya.
2. Biaya menurut jenis yang terdiri dari:
 - Biaya langsung (pokok), merupakan biaya yang langsung terikat atau menjadi bagian pokok dari produk yang dihasilkan. Biaya yang digolongkan dalam jenis ini adalah biaya bahan langsung dan tenaga kerja langsung.

- Biaya tidak langsung, merupakan biaya yang secara tidak digunakan untuk menghasilkan produk atau biaya yang terikat bukan pada bagian pokok dari produk yang dihasilkan. Biaya yang digolongkan dalam jenis ini adalah biaya bahan tidak langsung dan tenaga kerja tidak langsung.
- Biaya administrasi/umum, merupakan biaya yang dikeluarkan untuk keperluan administrasi kantor perusahaan dan umum. Misalnya biaya untuk menggaji pimpinan dan pegawai, sewa kantor, perlengkapan kantor dan sebagainya.

4.6. Proses Produksi

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

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

1. Proses produksi berdasarkan wujudnya, terdiri atas:
 - Proses kimiawi, yaitu proses pengolahan bahan menjadi produk dengan mendasarkan pada sifat kimiawi bahan yang diolah.
 - Proses mengubah bentuk, yaitu proses pengolahan bahan menjadi produk jadi atau setengah jadi dengan cara mengubah bentuk bahan menjadi bentuk yang lebih bermanfaat.
 - Proses perakitan, yaitu proses menggabungkan komponen-komponen produk menjadi produk yang lebih bermanfaat.
 - Proses transportasi, yaitu proses memindahkan sumber atau produk dari tempat asal ke tempat dimana produk tersebut dibutuhkan.
2. Proses produksi berdasarkan tipenya, terdiri atas:

- Proses berkesinambungan, dimana arus masukan berlangsung terus melalui sistem produksi yang telah distandarisasi untuk menghasilkan produk yang homogen. Bentuk produk yang dihasilkan bersifat standar dan tidak tergantung pada spesifikasi pemesan. Tujuan produksi umumnya untuk persediaan kemudian dipasarkan.
- Proses terputus-putus, proses yang biasanya menghasilkan produk yang berbeda beda, prosedur yang berbeda-beda dan bahkan kadang dengan masukan yang berbeda-beda. Bentuk produknya disesuaikan dengan pesanan konsumen. Tujuan produksi adalah untuk melayani pesanan konsumen.

4.7. Pengendalian Produksi

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

1. Pengendalian pembelian, agar pembelian yang dilakukan oleh perusahaan terkait dengan proses produksi lebih efisien (hemat biaya). Dalam pengendalian pembelian ini melibatkan beberapa faktor yang saling terkait, yaitu kuantitas, kualitas, harga, waktu dan pelayanan.
2. Pengendalian Persediaan, perlu dilakukan agar biaya yang dikeluarkan untuk penyimpanan dapat dikendalikan.
3. Pengendalian produksi, agar proses produksi dapat berjalan lancar, tepat waktu dan menghasilkan produk dalam kuantitas dan kualitas yang sesuai dengan yang direncanakan.
4. Pengendalian Kualitas, yang dilakukan pada setiap tahapan proses yang bertujuan untuk mencegah adanya penyimpangan terhadap standar kualitas produk yang telah ditetapkan (quality control).

4.8. Penutup

Komponen-komponen dalam sistem produksi yang terdiri dari input, proses dan output. Dengan demikian, dalam merancang sistem produksi perusahaan, ketiga komponen ini dijadikan sebagai pedoman. Langkah awal yang dilakukan dalam merancang suatu sistem produksi adalah perumusan tujuan secara jelas yang menuntut perusahaan telah

menetapkan spesifikasi produk sesuai keinginan konsumen pasar sasaran. Selanjutnya menentukan input yang meliputi bahan, tenaga kerja, mesin/peralatan, lokasi dan biaya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk sesuai yang ditetapkan pada langkah awal tadi. Dan langkah berikutnya adalah menentukan proses produksi yang akan digunakan untuk menghasilkan produk. Upaya-upaya yang dilakukan dengan melibatkan komponen-komponen sistem produksi tersebut perlu senantiasa dikendalikan agar apa yang diharapkan dalam proses produksi dapat tercapai.

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



BAGIAN 2 : KOMPETENSI KOMUNIKASI DAN INTERPERSONAL

Pada bagian kedua dari modul kewirausahaan adalah kompetensi komunikasi dan interpersonal. Kompetensi komunikasi dan interpersonal ini disusun dengan pendekatan rumusan kompetensi sebagai berikut:

BIDANG KEMAMPUAN	DESKRIPSI TINGKAT KEMAMPUAN	DESKRIPSI TINGKAT KELUASAN DAN KERUMITAN MATERI
KOGNITIF	Penerapan	Kemampuan Kepemimpinan dan komunikasi
PSIKOMOTORIK	Lancar dan tepat (precision)	Memotivasi diri dan orang lain
AFEKTIF	Mengatur diri (organized)	Membangun komunikasi yang produktif
RUMUSAN : mampu menerapkan kemampuan kepemimpinan dan komunikasi yang lancar dan tepat untuk memotivasi diri dan orang lain sehingga mampu menjadi pribadi yang teratur dan rapi dalam membangun komunikasi yang produktif		

KRITERIA PENILAIAN KOMPETENSI KOMUNIKASI DAN INTERPERSONAL

Kriteria penilaian yang digunakan untuk menilai pelaksanaan pembelajaran kompetensi komunikasi dan interpersonal dalam modul kewirausahaan ini adalah sebagai berikut:

GRADE	SKOR	INDIKATOR KINERJA (RUBBRIC)
Sangat Kurang	≤ 20	Tidak ada rancangan kegiatan komunikasi, kepemimpinan dan kemampuan motivasi dan tidak ada usaha untuk mengimplementasikannya
Kurang	21-40	Terdapat rancangan kegiatan komunikasi, kepemimpinan dan kemampuan motivasi yang jelas yang telah dideskripsikan, namun kurang implementatif dan tidak ada usaha untuk dapat tampil cakap dan profesional
Cukup	41-60	Rancangan kegiatan komunikasi, kepemimpinan dan kemampuan motivasi yang dikemukakan telah sesuai, jelas, teratur dan percaya diri, namun kurang percaya diri dalam penyampaian di depan publik
Baik	61-80	Rancangan kegiatan komunikasi, kepemimpinan dan kemampuan motivasi yang dikemukakan baik, representatif dan sesuai, percaya diri, mampu diimplementasikan dengan jelas di depan publik, penampilan profesional, namun ruang lingkup kurang dikembangkan dengan luas dan inovatif
Sangat Baik	≥ 81	Visi jelas, inovatif, dapat diimplementasikan dengan baik, percaya diri, jelas baik pemilihan kata, metode penyampaian, teknik kegiatan komunikasi, kepemimpinan dan kemampuan motivasi profesional serta ruang lingkup penyampaian sangat luas dan inovatif

BAB V.

Komunikasi dan Interpersonal Skill :

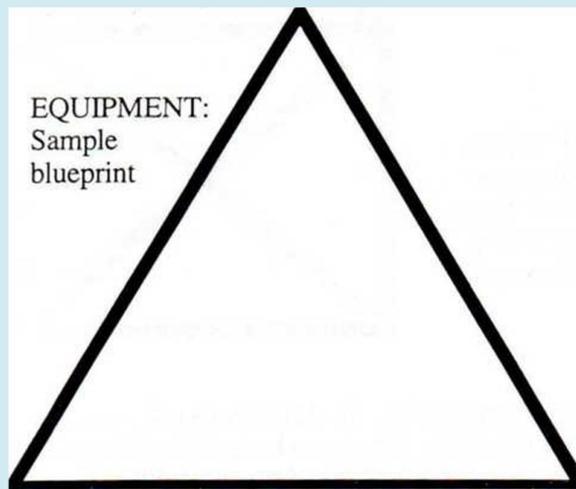
Komunikasi

Seorang wirausaha sangat memerlukan kemampuan komunikasi. Komunikasi merupakan dasar bagi seorang wirausaha untuk menyampaikan pesan, mendekati pelanggan, memimpin karyawan dan memotivasi. Seorang wirausaha sekalipun memiliki produk unggulan, konsep layanan prima dan gagasan-gagasan kreatif, tetapi tidak dikomunikasikan kepada orang lain, maka hal tersebut menjadi tidak berguna. Menurut Ilik (2011), komunikasi menjadi salah satu elemen terpenting dalam menjalankan kewirausahaan. Hal tersebut dikarenakan seorang wirausahawan adalah seorang leader dan seorang leader mutlak harus mampu mendirect bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Berikut rencana perkuliahan untuk pertemuan ke 5.

<i>Rencana Perkuliahan (150 menit)</i>	<i>Aktivitas</i>
Langkah 1 75 menit	<p>Aktivitas 1 : Games Memproduksi Sebuah Prototype</p> <p>1. Pengajar menginstruksikan kegiatan sebagai berikut:</p> <p>Aksi: Kelompok membentuk segitiga dengan informasi yang disampaikan oleh kelompok nonverbal melalui penerjemah.</p> <p>Maksud: Komunikasi (dalam dan di antara kelompok-kelompok), kekuasaan dan pemberdayaan dalam masalah proses pemecahan</p> <p>Peralatan: Satu panjang (10'-30 ') sepotong tali, 3 penutup mata, dan 3 daerah terpisah (buatlah ruang kelas menjadi seperti dua kamar dan lorong)</p> <p>Setup: Pecahkan kelompok menjadi 3 subkelompok: pekerja buta, bisu penjual, dan manajer aktivitas (membiarkan orang memilih peran). Tempatkan pekerja buta dalam satu ruangan. Apakah mereka memakai penutup mata mereka, tetap dalam roo dan menunggu instruksi lebih lanjut dari manajemen. Knot tali berakhir bersama-sama dan meninggalkan loop terbentuk dengan mereka. Tempatkan manajer aktivitas di lorong antara dua kamar. Jelaskan mereka akan bertindak sebagai perantara subkelompok. Katakan kepada mereka untuk tidak meninggalkan</p>

lorong dan menunggu arah tambahan dari penjualan. Tempatkan penjual di ruangan lain. Mengindikasikan bahwa mereka untuk tinggal di kamar dan kemudian menyajikan frame berikut:



Menggunakan SEMUA TALI yang disediakan, membentuk segitiga sama sisi yang sempurna dengan ketiga sudut 60 derajat dan ketiga sama panjang sisi untuk toleransi dalam kesalahan 2 ".

Anda dapat melepaskan tali, namun TIDAK dapat melepas setiap simpul yang membuat tali loop kontinyu.

Kerangka :

Anda adalah penjual dan dapat berbicara secara bebas dengan satu sama lain atau mengajukan pertanyaan dari saya sebagai pelanggan Anda. Berikut adalah cetak biru saya untuk prototipe yang saya ingin perusahaan Anda untuk menghasilkan dalam 20 menit berikutnya. Karena Anda berbicara bahasa yang berbeda, Anda tidak dapat berbicara langsung dengan karyawan lain. Namun, Anda dapat berkomunikasi nonverbal dengan manajer dan mereka akan menyampaikan pesan antara Anda dan pekerja. Ada pertanyaan?

Tugas:

Melalui perantara, kelompok bisu harus mendapatkan kelompok buta untuk secara akurat membuat segitiga

Kendala:

Tidak ada yang dapat meninggalkan daerah mereka (kamar atau lorong). Penjualan bisu tidak mungkin berbicara dengan subkelompok lainnya. Subkelompok lain dapat berbicara dengan siapa pun. Fasilitator (customer) memutuskan apakah toleransi telah melampaui.

Keselamatan:

Lindungi orang ditutup matanya dengan menghapus hambatan dari kamar mereka. Tutup pintu ke ruangan lain jika ada percakapan dalam subkelompok bisu dapat terdengar oleh orang lain. Mengingatkan orang untuk tinggal di daerah mereka.

Fasilitasi:

	<p>Debrief untuk beberapa miskomunikasi lebih umum dalam pengalaman ini: pernyataan tidak akurat dan detail, tidak berbagi gambar yang lebih besar, dan tidak memungkinkan pekerja untuk menjadi bagian dari proses pemecahan masalah.</p> <p>Variasi: Ini adalah kegiatan yang besar yang dapat dilakukan untuk video conferencing: menonaktifkan audio-in atau audio-out untuk manajer dan vid di atau video-out untuk pekerja. Sebagai pelanggan merasa bebas untuk bernegosiasi dengan tim penjualan, meminta update reguler pada kemajuan, dan jika kebutuhan Anda berubah, dengan segala cara memodifikasi perintah pada pertengahan-produksi dengan menambahkan toleransi baru.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Kemudian pengajar meminta mahasiswa untuk mendiskusikan prosesnya dan kemudian bagaimana memperbaikinya 3. Kelompok mahasiswa setelah mendiskusikannya kemudian diminta mengulangi aktivitasnya 4. Setelah mengulanginya kemudian pengajar menjelaskan proses komunikasi.
<p>Langkah 2 75 menit</p>	<p>Aktivitas 2: Games Cultures Shock</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengajar menginstruksikan mahasiswa untuk melaksanakan permainan berikut: <ul style="list-style-type: none"> tema Mengembangkan lintas-budaya kesadaran. tugas Menghadiri pertemuan dan berinteraksi dengan orang-orang dari budaya yang berbeda. Set-Up <ol style="list-style-type: none"> a. Bagilah kelompok menjadi 4 tim. Sebagai contoh, sebuah tim dari 12 anggota akan memiliki 4 subteams dengan 3 orang per tim. Berbicara dengan tim secara terpisah, di luar jangkauan pendengaran satu sama lain, dan memberi mereka tugas mereka. Setiap tim memiliki norma budaya yang berbeda dan tidak ada kesadaran bahwa seluruh dunia tidak berbagi norma ini. b. Bahkan, norma begitu mendarah daging dalam masyarakat mereka bahwa mereka tidak menyadari hal itu sendiri. Norma-norma yang berbeda: <ul style="list-style-type: none"> • Satu kelompok menunggu 7 detik sebelum menjawab pertanyaan apapun, tidak peduli seberapa sepele. Menjawab cepat dianggap sangat tidak sopan. • Satu kelompok memiliki ruang pribadi dari 6 inci ketika terlibat dalam percakapan yang dengan orang lain. Berdiri lebih dari 6 inci ketika berbicara kepada seseorang menunjukkan kurangnya rasa hormat. • Satu kelompok membutuhkan ruang pribadi dari 4 kaki untuk setiap percakapan pribadi. Mempertahankan ruang yang

merupakan tanda hubungan yang baik.

- Satu kelompok tidak pernah melihat wajah orang yang berkomunikasi dengan mereka. Melihat kaki seseorang menunjukkan Anda menerima mereka
- c. Setelah mereka mengenal budaya mereka tim berbaur dengan satu sama lain dan berkomunikasi tentang topik umum yang dipilih oleh pengajar. Biarkan interaksi berlangsung selama 5 atau 10 menit atau sampai energi mulai surut. Jika Anda memiliki kelompok besar membuat kategori lain. Sebagai contoh, satu kelompok bisa menjadi "blower sinar matahari", sementara yang lain mungkin "Thomas meragukan."

tanya jawab

- a. Latihan ini meningkatkan kesadaran akan dampak dari perbedaan budaya dan validitas yang diktum terkenal: Carilah pertama untuk memahami. Memiliki anggota lingkaran oleh kelompok-kelompok mereka ditugaskan dan mengajukan pertanyaan seperti:
 - b. Bagaimana rasanya berbicara dengan seseorang yang menunggu 7 detik sebelum menjawab?
 - c. Bagaimana rasanya menunggu 7 detik sebelum menjawab pertanyaan?
 - d. Apa yang Anda perhatikan?
 - e. Bagaimana reaksi Anda?
 - f. Apa yang kita asumsikan ketika orang bertindak dengan cara yang kita tidak mengerti?
2. Pengajar menginstruksikan mahasiswa untuk mengevaluasi dan memahami bagaimana proses komunikasi dalam perbedaan budaya tersebut? Apa yang harus dilakukan?
3. Pengajar kemudian menjelaskan bagaimana cara berkomunikasi dengan perbedaan budaya.

KOMUNIKASI

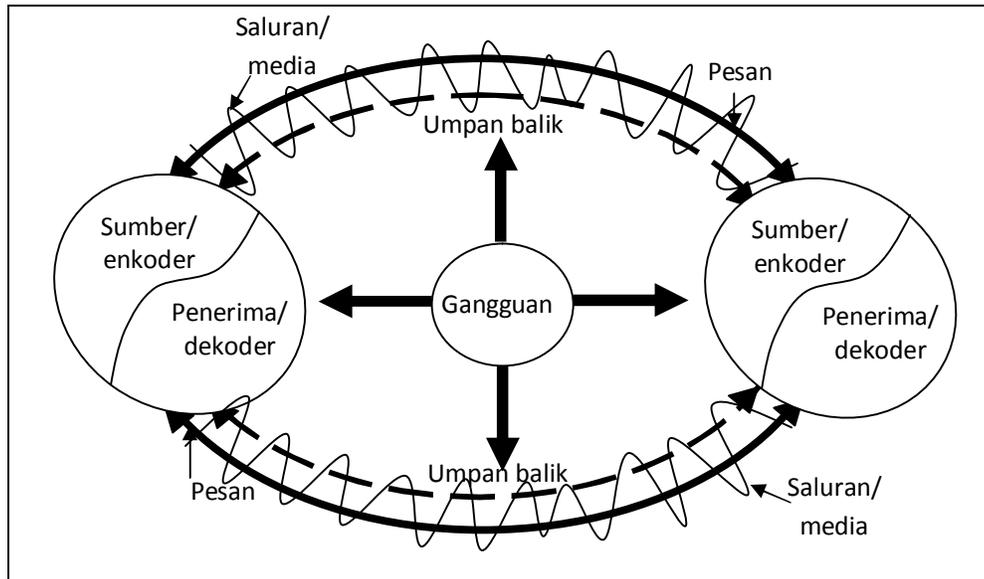
5.1. Pengertian Komunikasi

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

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

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

Gambar 5 menjelaskan apa yang dapat kita namakan model universal komunikasi yang mengandung unsur-unsur dalam setiap tindakan komunikasi, terlepas dari apakah hal itu bersifat intrapribadi, antarpribadi, kelompok kecil, pidato terbuka, atau komunikasi massa.



Gambar 4. Model Komunikasi (Berelson, 1968)

5.2. Komponen Komunikasi

1. Lingkungan komunikasi

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

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

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

malam (dimensi fisik). Perubahan-perubahan tersebut dapat menimbulkan banyak perubahan lain. sehingga proses komunikasi tidak pernah statis.

2. Sumber-Penerima

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

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

3. Enkoding-Dekoding

Dalam ilmu komunikasi kita menamai tindakan menghasilkan pesan (misalnya, berbicara atau menulis) sebagai **enkoding** (*encoding* atau **penyandian**). Dengan menuangkan gagasan-gagasan kita ke dalam gelombang suara atau ke atas selembar kertas, maka kita menjelmakan gagasan-gagasan tadi ke dalam kode tertentu.

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

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

4. Kompetensi Komunikasi

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

Dengan meningkatkan kompetensi, anda akan mempunyai banyak pilihan berperilaku. Makin banyak anda tahu tentang komunikasi (artinya, makin tinggi kompetensi anda), makin banyak pilihan, yang anda punyai untuk melakukan komunikasi sehari-hari. Proses ini serupa dengan proses mempelajari perbendaharaan kata yaitu semakin banyak kata anda ketahui (artinya, makin tinggi kompetensi perbendaharaan kata anda), maka makin banyak cara yang anda miliki untuk mengungkapkan diri.

5. Pesan

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

6. Saluran

Saluran komunikasi adalah media yang dilalui pesan. Jarang sekali komunikasi berlangsung melalui hanya satu saluran, yaitu umumnya kita menggunakan dua, tiga, atau empat saluran yang berbeda secara simultan. Sebagai contoh, dalam interaksi tatap muka kita berbicara dan mendengarkan (**saluran suara**), tetapi kita juga memberikan isyarat tubuh dan menerima isyarat ini secara visual (**saluran visual**). Kita

juga memancarkan dan mencium bau-bauan (**saluran olfaktorik**). Seringkali kita saling menyentuh, inipun merupakan komunikasi (**saluran taktil**).

7. Umpan Balik

Umpan balik adalah informasi yang dikirimkan balik ke sumbernya. Umpan balik dapat berasal dari anda sendiri atau dari orang lain. Dalam diagram universal komunikasi tanda panah dari satu sumber-penerima ke sumber-penerima yang lain dalam kedua arah adalah umpan balik. Bila anda menyampaikan pesan, misalnya dengan cara berbicara kepada orang lain anda juga mendengar diri anda sendiri. Artinya, anda menerima umpan balik dari pesan anda sendiri. Anda mendengar apa yang anda katakan, anda merasakan gerakan anda, anda melihat apa yang anda tulis.

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

8. Gangguan

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

Gangguan ini dapat berupa gangguan **fisik** (ada orang lain berbicara), **psikologis** (pemikiran yang sudah ada di kepala kita), atau **semantik** (salah mengartikan makna). Tabel 3 menyajikan ketiga macam gangguan ini secara lebih rinci.

Tabel 3. Jenis Gangguan Komunikasi

Macam	Definsi	Contoh
Fisik	Interferensi dengan transmisi fisik isyarat atau pesan lain.	Desingan mobil yang lewat, dengungan komputer, kacamata.
Psikologis	Interferensi kognitif atau mental.	Prasangka dan bias pada sumber-penerima, pikiran yang sempit.
Semantik	Pembicaraan dan pendengar memberi arti yang berlainan.	Orang berbicara dengan bahasa yang berbeda, menggunakan jargon atau istilah terlalu rumit yang tidak dipahami pendengar.

Gangguan dalam komunikasi tidak terhindarkan. Semua komunikasi mengandung gangguan dan walaupun tidak dapat meniadakannya samasekali, kita dapat mengurangi gangguan dan dampaknya. Untuk itu menggunakan bahasa yang lebih akurat, mempelajari keterampilan mengirim dan menerima pesan nonverbal, serta meningkatkan keterampilan mendengarkan dan menerima, serta mengirimkan umpan balik adalah beberapa cara untuk menanggulangi gangguan.

5.3. Tujuan Dan Fungsi Komunikasi

1. Agar menjadi tahu dan memberitahukan, misalnya antar hubungan pergaulan sehari-hari, surat edaran, pengumuman, pemberitahuan dan sebagainya.
2. Menilai masukan (*input*) atau hasil (*output*) atau suatu pola pemikiran, misalnya umpan balik, tanggapan atas pendapatan, evaluasi anggaran, penilaian rencana dan sebagainya.
3. Mengarahkan atau diarahkan, misalnya manajer mengarahkan sumber tenaga, material, uang, mesin (kepada suatu tujuan), rapat kerja, seminar, penataran latihan kerja, juklak (petunjuk pelaksanaan), juknis (petunjuk teknis) dan sebagainya.
4. Mempengaruhi dan dipengaruhi, misalnya motivasi, persuasi, stimulasi dan sebagainya.
5. Mengandung beberapa fungsi insidental, atau netral : yang tidak langsung mempengaruhi tercapainya tujuan dan hubungan dalam pergaulan sosial.

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

5.4. Kegunaan Mempelajari Ilmu Komunikasi

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

1. Komunikasi adalah fundamental dalam kehidupan kita.

Dalam kehidupan kita sehari-hari, komunikasi memegang peranan yang sangat penting. Kita tidak bisa tidak berkomunikasi. Tidak ada aktifitas yang dilakukan tanpa komunikasi, dikarenakan kita dapat membuat beberapa perbedaan esensial, manakala kita berkomunikasi dengan orang lain. Demikian pula sebaliknya, orang lain akan berkomunikasi

dengan kita, baik dalam jangka pendek ataupun jangka panjang. Cara kita berhubungan satu dengan lainnya, bagaimana suatu hubungan kita bentuk, bagaimana cara kita memberikan kontribusi sebagai anggota keluarga, kelompok, komunitas, organisasi dan masyarakat secara luas membutuhkan suatu komunikasi. Hal ini menjadikan komunikasi tersebut menjadi hal sangat fundamental dalam kehidupan kita.

2. Komunikasi adalah merupakan suatu aktifitas kompleks.

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

3. Komunikasi adalah vital untuk suatu kedudukan/posisi efektif.

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

4. Suatu pendidikan tinggi tidak menjamin kompetensi komunikasi yang baik.

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

tinggi, tetapi tidak memiliki keterampilan berkomunikasi secara baik dan memadai sehingga mengakibatkan kegagalan dalam berinteraksi dengan manusia lainnya, maka komunikasi itu perlu kita pelajari.

5. Komunikasi adalah populer.

Komunikasi adalah suatu bidang yang dikatakan sebagai populer. Banyak bidang-bidang komunikasi modern sekarang ini yang memfokuskan pada studi tentang pesan, ada juga tentang hubungan antara komunikasi dengan bidang profesional lainnya, termasuk hukum, bisnis, informasi, pendidikan, ilmu komputer, dan lain-lain. Saat ini komunikasi sebagai ilmu sosial/perilaku dan suatu seni yang diaplikasikan. Disiplin ini bersifat multidisiplin, berkaitan dengan ilmu-ilmu lain seperti psikologi, sosiologi, antropologi, politik, dan lain sebagainya.

5.5. Komunikasi Dalam Organisasi

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

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

atau antar divisi. Jadi, komunikasi organisasi secara mikro merupakan komunikasi interpersonal di dalam organisasi.

Dalam konteks organisasi dikenal proses komunikasi dua arah, yaitu (1) pemberi pesan → media → penerima pesan, dan (2) pemberi pesan ← media ← penerima pesan. Bila hanya salah satu yang terjadi (no.(1) atau no.(2)), dikatakan terjadi komunikasi satu arah. Media disini berupa gerak atau pesan itu sendiri dan pesan sebagai dialog.

5.5.1. Komunikasi formal dan informal

Komunikasi formal ialah komunikasi resmi yang menempuh jaringan organisasi struktur formal dimana, informasi ini tampaknya mengalir dengan arah yang tidak dapat diduga dan jaringannya digolongkan sebagai selentingan. Informasi yang mengalir sepanjang jaringan kerja selentingan terlihat berubah-ubah dan tersembunyi.

Komunikasi informal ialah komunikasi yang menempuh saluran yang sering disebut “selentingan”, yaitu suatu jaringan yang biasanya jauh lebih cepat dibandingkan dengan saluran-saluran resmi. Informasi informal/personal ini muncul dari interaksi diantara orang-orang. Dalam istilah komunikasi selentingan digambarkan sebagai metode penyampaian laporan rahasia tentang orang-orang dan peristiwa yang tidak mengalir melalui saluran perusahaan yang formal. Informasi yang diperoleh melalui selentingan lebih memperhatikan apa yang dikatakan atau didengar oleh seseorang daripada apa yang dikeluarkan oleh pemegang kekuasaan.

5.5.2. Komunikasi ke atas, ke bawah, horisontal dan silang

A. Komunikasi ke atas (*upward communication*)

Komunikasi dari bawahan ke atasan yang mencakup sistem-sistem saran, kebijaksanaan pintu terbuka, mendengarkan keluhan-keluhan karyawan dan survei semangat. Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi dapat diartikan bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat lebih tinggi.

Beberapa alasan pentingnya arus komunikasi ke atas didasarkan pada :

- 1) Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya.

- 2) Komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan bawahannya siap menerima apa yang dikatakan kepadanya.
- 3) Komunikasi ke atas memungkinkan, bahkan mendorong, omelan dan keluhan muncul ke permukaan, sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu orang-orang yang paling dekat dengan operasi-operasi sebenarnya.
- 4) Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk menentukan, apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.
- 5) Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaannya dan dengan organisasi tersebut.
- 6) Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan, apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.

Kebanyakan analisis dan penelitian dalam komunikasi ke atas menyatakan bahwa penyelia dan manajer harus menerima informasi berupa : informasi yang memberitahukan apa yang dilakukan bawahan, menjelaskan persoalan-persoalan kerja, memberi saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit-unitnya, mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan, rekan kerja dan organisasi.

Komunikasi ke atas dapat menjadi terlalu rumit, menyita waktu dan mungkin hanya segelintir manajer organisasi yang mengetahui bagaimana cara memperoleh informasi dari bawah. Sharma (1979) memberikan alasan mengapa komunikasi ke atas terlihat amat sulit :

- 1) Kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikirannya.
- 2) Perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak tertarik kepada masalah pegawai.
- 3) Kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai.
- 4) Perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.

B. Komunikasi ke bawah (downward communication)

Komunikasi dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah dari suatu organisasi, mencakup pedoman perusahaan, publikasi ke dalam, memo, papan buletin dan rak informasi. Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi

mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada yang berotoritas lebih rendah. Informasi yang dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, antara lain :

- 1) Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
- 2) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- 3) Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi
- 4) Informasi mengenai kinerja pegawai
- 5) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas

Informasi yang disampaikan dari seorang atasan kepada bawahan tidaklah begitu saja disampaikan, utamanya harus melewati pemilihan metode dan media informasi. Ada 6 (enam) kriteria yang sering digunakan untuk memilih metode penyampaian informasi kepada para pegawai, antara lain :

- 1) Ketersediaan
- 2) Biaya
- 3) Pengaruh
- 4) Relevansi
- 5) Respons
- 6) Keahlian

C. Komunikasi horizontal (*horizontal communication*)

Tipe komunikasi ini memungkinkan para manajer pada tingkat sama dalam satu organisasi mengkoordinasikan kegiatannya lebih efektif, misalnya rapat staf dan konferensi tatap muka.

Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi diantara rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama. Tujuan dari komunikasi horizontal adalah :

- 1) Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja
- 2) Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan
- 3) Untuk memecahkan masalah
- 4) Untuk memperoleh pemahaman bersama

- 5) Untuk mendamaikan, berunding dan menengahi perbedaan
- 6) Untuk menumbuhkan dukungan antar pesona

Bentuk komunikasi horizontal yang paling umum mencakup semua jenis kontak antar pesona. Bahkan bentuk komunikasi horizontal tertulis cenderung menjadi lebih lazim. Komunikasi horizontal paling sering terjadi dalam rapat komisi, interaksi pribadi, selama waktu istirahat, obrolan di telepon, memo dan catatan, kegiatan sosial dan lingkaran kualitas.

D. Komunikasi silang (*across communication*)

Komunikasi ini merupakan penyampaian informasi rekan sejawat yang melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahannya. Mereka melintasi jalur fungsional dan berkomunikasi dengan orang-orang yang diawasi dan yang mengawasi, tetapi bukan atasan ataupun bawahannya. Mereka tidak melewati otoritas lini untuk mengarahkan orang-orang yang berkomunikasi dengannya dan terutama harus mempromosikan gagasan-gagasannya, namun memiliki mobilitas tinggi dalam organisasi dapat mengunjungi bagian lain atau meninggalkan kantornya hanya untuk terlibat dalam komunikasi informal.

Komunikasi silang menciptakan :

- 1) perasaan “kita/kami”, guna menumbuhkan kebersamaan
- 2) pengertian yang simpatik
- 3) mengamankan koordinasi pada beberapa sektor
- 4) kerjasama yang berhasil
- 5) iklim yang sehat dan menguntungkan

1. Komunikasi lisan dan tertulis

Pesan-pesan lisan memungkinkan menerima umpan balik segera. Komunikasi tertulis : memberi catatan atau referensi permanen, membantu memberikan dokumentasi dari suatu pesan yang disampaikan, yang dapat menjadi penting bila pembuktian diperlukan kembali

2. Komunikasi non verbal

Komunikasi yang berdasarkan faktor-faktor lain daripada lambang verbal :

- a. bahasa tubuh
- b. lambang-lambang non verbal
- c. ketidakaktifan
- d. pernyataan-pernyataan yang dinyatakan oleh suara
- e. jabatan tangan
- f. penggunaan waktu

Dalam komunikasi verbal terdapat beberapa hal yang termasuk komunikasi non verbal :

a. **Ekspresi wajah**

Wajah merupakan sumber yang kaya dengan komunikasi, karena ekspresi wajah adalah cerminan suasana emosi seseorang.

- b. **Kontak mata** merupakan sinyal alamiah untuk berkomunikasi. Dengan mengadakan kontak mata selama berinteraksi atau tanya jawab berarti orang tersebut terlibat dan menghargai lawan bicaranya dengan kemauan untuk memperhatikan bukan sekedar mendengarkan. Melalui kontak mata dapat memberikan kesempatan pada orang lain untuk mengamati hal yang lainnya.

- c. **Sentuhan** adalah bentuk komunikasi personal mengingat sentuhan lebih bersifat spontan daripada komunikasi verbal. Beberapa pesan seperti perhatian yang sungguh-sungguh, dukungan emosional, kasih sayang atau simpati dapat dilakukan melalui sentuhan.

- d. **Postur tubuh dan gaya berjalan.** Cara seseorang berjalan, duduk, berdiri dan bergerak memperlihatkan ekspresi dirinya. Postur tubuh dan gaya berjalan merefleksikan emosi, konsep diri dan tingkat kesehatannya.

- e. **Sound (Suara).** Rintihan, menarik napas panjang, tangisan juga salah satu ungkapan perasaan dan pikiran seseorang yang dapat dijadikan komunikasi. Bila dikombinasikan dengan semua bentuk komunikasi non verbal lainnya sampai desis atau suara dapat menjadi pesan yang sangat jelas.

- f. **Gerak isyarat** adalah hal yang dapat mempertegas pembicaraan . Menggunakan isyarat sebagai bagian total dari komunikasi seperti mengetukan kaki atau

mengerakkan tangan selama berbicara menunjukkan seseorang dalam keadaan *stress*/bingung, atau sebagai upaya untuk menghilangkan *stress*.

5.5.3. Lima Kaidah Komunikasi

Telah dikenal 5 (lima) Kaidah Komunikasi efektif (*The 5 Inevitable Laws of Effective Communication*), dirangkum dalam satu kata yang mencerminkan esensi dari komunikasi itu sendiri, yaitu **REACH** (*Respect, Empathy, Audible, Clarity, dan Humble*), yang berarti merengkuh atau meraih. Ada keyakinan bahwa komunikasi itu pada dasarnya adalah upaya bagaimana meraih perhatian, cinta kasih, minat, kepedulian, simpati, tanggapan, maupun respon positif dari orang lain. Berikut ini uraian dari kelima (5) kaidah komunikasi efektif tersebut dalam konteks dan berfungsi sebagai fondasi untuk mengembangkan kemampuan berbicara di depan publik.

a. *Respect*

Kaidah pertama dalam berkomunikasi secara efektif, khususnya dalam berbicara di depan publik adalah sikap hormat dan sikap menghargai terhadap khalayak atau hadirin. Hal ini merupakan kaidah pertama dalam berkomunikasi dengan orang lain, termasuk berbicara di depan publik. Pembicara atau *presenter* harus memiliki sikap (*attitude*) menghormati dan menghargai hadirin. Harus diingat bahwa **pada prinsipnya manusia ingin dihargai dan dianggap penting diakui**. Jika dalam presentasi harus mengkritik seseorang, lakukanlah dengan penuh *respect* terhadap harga diri dan kebanggaan orang tersebut.

b. *Empathy*

Kaidah kedua adalah **empati**, yaitu **kemampuan untuk menempatkan diri pada situasi atau kondisi yang dihadapi oleh orang lain**. Rasa empati akan memberi kemampuan untuk dapat menyampaikan pesan (*message*) dengan cara dan sikap yang akan memudahkan penerima pesan (*receiver*) menerimanya. Oleh karena itu, dalam berbicara di depan publik, pembicara harus terlebih dulu memahami latar belakang, golongan, lapisan sosial, tingkatan umur, pendidikan, kebutuhan, minat, harapan dan sebagainya, dari calon hadirin (*audiences*). Jadi sebelum membangun komunikasi atau mengirimkan pesan, pembicara perlu mengerti dan memahami dengan empati calon penerima pesan, sehingga nantinya pesan akan dapat tersampaikan dengan tanpa ada halangan psikologis atau

penolakan dari penerima. Empati berarti **kemampuan untuk mendengar dan bersikap perseptif atau siap menerima masukan ataupun umpan balik apapun dengan sikap yang positif**. Banyak sekali dari orang yang tidak mau mendengarkan saran, masukan apalagi kritik dari orang lain. Padahal esensi dari komunikasi adalah aliran dua arah. Komunikasi satu arah tidak akan efektif, manakala tidak ada umpan balik (*feedback*) yang merupakan arus balik dari penerima pesan. Oleh karena itu, dalam berbicara di depan publik, pembicara harus siap untuk menerima masukan atau umpan balik dengan sikap positif.

c. *Audible*

Kaidah ketiga adalah **audible**, yaitu **dapat didengarkan atau dimengerti dengan baik**. *Audible* dalam hal ini berarti pesan yang disampaikan dapat diterima oleh penerima pesan. Kaidah ini mengatakan bahwa pesan harus disampaikan melalui medium atau *delivery channel*, sedemikian dapat diterima dengan baik oleh penerima pesan. Hukum ini mengacu pada kemampuan untuk menggunakan berbagai media maupun perlengkapan atau alat bantu audio visual yang akan membantu, agar pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik.

d. *Clarity*

Kaidah keempat adalah **kejelasan dari pesan** yang disampaikan (*clarity*). Selain bahwa pesan harus dapat diterima dengan baik, maka kaidah keempat yang terkait dengan itu adalah kejelasan dari pesan itu sendiri, sehingga tidak menimbulkan multi interpretasi atau berbagai penafsiran yang berlainan. *Clarity* juga sangat tergantung pada mutu suara dan bahasa yang digunakan. Penggunaan bahasa yang tidak dimengerti oleh hadirin, akan membuat pidato atau presentasi tidak dapat mencapai tujuannya. Seringkali orang menganggap remeh pentingnya *Clarity* dalam *public speaking*, sehingga tidak menaruh perhatian pada suara (*voice*) dan kata-kata yang dipilih untuk digunakan dalam presentasi atau pembicaraannya.

e. *Humble*

Kaidah kelima dalam komunikasi yang efektif adalah **sikap rendah hati**. Sikap ini merupakan unsur yang terkait dengan hukum pertama untuk membangun rasa menghargai orang lain, biasanya didasari oleh sikap rendah hati yang dimiliki. Kerendahan hati juga berarti tidak sombong dan menganggap diri penting ketika berbicara di depan publik. Justru

dengan kerendahan hati, pembicara atau presenter dapat menangkap perhatian dan respon positif dari publik pendengarnya. Kelima hukum komunikasi tersebut sangat penting untuk menjadi dasar dalam melakukan pembicaraan di depan publik.

Dari pemahaman terhadap prinsip komunikasi, diharapkan seseorang dapat berkomunikasi lebih baik, terutama berkomunikasi dengan efektif dengan pihak lain, yaitu memahami hakikat komunikasi, proses terjadinya komunikasi, syarat-syarat terjadinya komunikasi dan komunikasi antar pribadi secara efektif

5.6. Teknik Presentasi

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

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

Menurut Hart et al, dalam Tubbs dan Moss (2000), terdapat 3 (tiga) aspek pengalaman dalam komunikasi publik, yakni :

- 1) Terjadi di tempat yang dianggap sebagai tempat publik, seperti auditorium, kelas, dan lain sebagainya,

- 2) Cenderung mengemukakan masalah sosial daripada masalah informal dan tidak terstruktur, sehingga biasanya direncanakan terlebih dahulu atau agenda acara lain yang mendahului atau mengikuti penampilan pembicara,
- 3) Menggunakan norma perilaku yang relatif jelas.

Dari sisi isi pembicaraan, sedikitnya pembicara memiliki satu dari tiga tujuan berikut, yaitu **memberi informasi, menghibur, dan membujuk (meyakinkan) pendengar**. Menginformasikan lebih terpusat kepada hasil perolehan informasi, menghibur diarahkan kepada kesenangan, sedangkan membujuk (meyakinkan) mengarahkan pada perubahan sikap. Perubahan sikap adalah tujuan antara yang harus dicapai sebelum mewujudkan tindakan.

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

5.7. Persiapan Presentasi

Menurut Macnamara (1996), persiapan adalah kunci dari suatu presentasi sukses. Presentasi sukses adalah ibarat gunung es, dimana puncak gunung es dan keindahan yang terlihat di atas permukaan air, hanyalah ujung dari gunung es tersebut. Lebih dari 90% gunung es tersebut, berada di bawah permukaan air dan merupakan basis yang kuat dari gunung es tersebut. Artinya, bahwa sebuah presentasi yang sukses, 90% bergantung pada persiapan. Abraham Lincoln pernah mengatakan : “Jika saya memiliki 8 (delapan) jam untuk merobohkan sebatang pohon, maka saya akan menghabiskan 6 (enam) jam untuk mengasah kapak”. Dale Carnegie mengatakan : “Pidato yang telah dipersiapkan, 9/10 (sembilan per sepuluhnya) akan tersampaikan”.

Dengan adanya persiapan yang cermat, pembicara dan pendengar akan mendapatkan keuntungan utama, yakni hemat waktu dan pembicara akan terhindar dari kegugupan dan demam panggung yang terjadi sebelum presentasi. Kegugupan tersebut biasanya bukan disebabkan oleh karena adanya pendengar yang cukup banyak di depan mata pembicara, melainkan disebabkan oleh suatu ketakutan terhadap kemampuan diri pembicara yang tidak tahu harus mengatakan apa di depan pendengar. Memberikan presentasi tanpa persiapan/perencanaan yang memadai, ibarat menembak tanpa memiliki sasaran. Mungkin saja peluru ditembakkan tetapi tidak mengenai apapun (misal : penembak senapan mesin vs penembak jitu).

Pada Gambar 7 diperlihatkan 8 (delapan) langkah menuju presentasi yang sukses. Subyek pengetahuan adalah pondasi atau prasyarat, bahkan sebagai tulang punggung dari suatu presentasi yang sukses. Bila pembicara tidak memiliki banyak informasi, maka sebaiknya jangan melakukan presentasi (Macnamara, 1996). Pengetahuan tentang subyek yang hebat sekalipun atau menjadi pakar atas subyek pengetahuan tertentu, tidaklah cukup menjamin kesuksesan suatu presentasi, karena pembicara perlu memahami cara penyampaian informasi tersebut kepada pendengar. Oleh karena itu, 8 (delapan) langkah berikut ini, akan sangat membantu dalam memanfaatkan subyek pengetahuan secara optimal.

1. Analisa Pendengar

Sebelum pembicara memikirkan judul presentasi, membuat slide bahkan menuliskan garis besar, perlu diselami isi kepala para pendengar. Beberapa pertanyaan penting yang biasanya digunakan wartawan untuk suatu reportase, adalah sangat membantu pembicara untuk memahami para pendengar. Pertanyaan tersebut adalah :

a. *Siapa pendengarnya ?*

Pembicara harus mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya tentang siapa yang menjadi pendengarnya. Beberapa hal menyangkut informasi tentang siapa para pendengar, antara lain berkaitan dengan profesi, jenis kelamin, umur, jumlahnya dan kehadirannya terpaksa/sukarela, serta harapan apa yang diinginkan.

b. *Apa yang ingin diketahui para pendengar ?*

William D. Wells mengatakan bahwa komunikasi yang baik seharusnya memenuhi rumus ROI, yakni **Relevance, Original** dan **Impact**. Apabila presentasi tersebut tidak relevan, maka tujuannya tidak jelas. Presentasi yang tidak orisinal, tidak akan menarik perhatian, sedangkan presentasi yang tidak orisinal menimbulkan pengaruh yang kuat, tentunya tidak akan menimbulkan kesan (*impresi*) yang tak berkesudahan.

2. Peninjauan Lokasi

Bagi seorang pembicara atau *presenter*, peninjauan lokasi sangat diperlukan sebelum pelaksanaan presentasi bisnis. Peninjauan lokasi akan menjawab pertanyaan *Dimana presentasi akan dilaksanakan*? Yang dipertimbangkan dalam peninjauan lokasi, antara lain Ketersediaan *sound system*, *layout* ruangan (pengaturan tempat duduk, posisi podium, layar, dll), dan kondisi ruangan (ber-AC, tata lampu, dll).



Gambar 5. Delapan Langkah Menuju Presentasi Sukses

3. Kerangka dan Susunan

Tetapkan terlebih dulu apa tujuan atau sasarannya. Apa yang menjadi presentasi ini ? Apa yang menjadi harapan panitia, pembicara dan seluruh hadirin yang ada ? Penetapan tujuan ini sangat berkaitan dengan informasi yang didapatkan mengenai pendengar atau hadirin, apa yang menjadi tujuan dan harapannya ? Dapatkan umpan balik dari teman-teman atau yang ahli dalam bidang yang akan dipresentasikan. Setelah itu, susunlah peta pemikiran dari topik yang dipilih. Ini merupakan cara untuk meringkas suatu tema, atau pokok pikiran yang ada dalam buku. Pertama, awali dengan menuliskan tema pokok di tengah-tengah halaman kertas kosong. Kemudian seperti pohon dengan cabang dan ranting, kembangkan tema pokok menjadi sub-tema di sekelilingnya dengan dihubungkan memakai garis seperti jari-jari roda. Setelah itu, buatlah agenda, *outline* atau catatan kecil tentang urutan pembicaraan yang akan disampaikan. Sisipkan anekdot, kuis, cerita ilustrasi, permainan dan latihan-latihan untuk menjaga agar audiens tidak bosan dan mengantuk.

4. Penelitian dan Penerapan

Bagian ini lebih mengarah kepada kajian pembicara atau *presenter* terhadap tiga langkah sebelumnya, yaitu analisis pendengar, peninjauan lokasi dan kerangka presentasi.

5. Penulisan Naskah/ Catatan

Dalam persiapan ini adalah menyusun makalah atau teks lengkap, pokok-pokok pikiran (bentuk *powerpoint presentation*, *transparent sheets*, *handouts* dan kertas berukuran kartu pos), *video presentation*, dan sebagainya sebagai materi utama presentasi anda

6. Penyajian dengan Alat

Untuk meningkatkan penyampaian pesan (hukum ketiga *audible*), *presenter* harus menguasai kegunaan dan penggunaan alat bantu visual seperti misalnya *slide*, *overhead projector*, LCD (*infocus*) *projector* yang langsung dihubungkan dengan komputer atau *notebook*. Sebagian besar orang lebih mudah menangkap informasi yang berupa gambaran visual daripada mendengarkan. Apalagi jika menggunakan data numerikal, akan lebih menarik jika disajikan dalam bentuk grafik, tabel atau bagan warna-warni, atau menggunakan *software* tertentu, misalnya *powerpoint*, untuk menggabungkan *pointers* dengan suara, foto, *clip art*, animasi dan *video* dalam satu *file* e-presentasi. Kemampuan menggunakan alat bantu visual ini akan memberikan kesan pertama kepada

audience bahwa *presenter* siap melakukan presentasi. Tetapi sekali lagi jangan terfokus pada alat bantu tersebut. Apalagi jika terjadi kesalahan atau gangguan teknis, *presenter* harus selalu siap dengan cara presentasi langsung dengan tanpa alat bantu. Atau sebaiknya ada teknisi yang siap untuk mengatasi gangguan teknis tersebut. Jangan sampai gara-gara alat bantu visual, akan kehilangan momentum untuk menyampaikan topik atau materi presentasi.

Dalam penyampaian pesan kepada publik, baik berupa pertanyaan, pidato, kuliah, seminar, sepele kata, dan sebagainya, yang paling penting adalah bahwa pesan dapat tersampaikan kepada penerima pesan dengan baik dan jelas. Berbicara di depan publik bukan ujian ataupun pengadilan untuk mengadili penampilan, kecerdasan, kecantikan ataupun keluasan pengetahuan.

7. Praktek dan Latihan

Teknik-teknik yang harus diperhatikan dalam praktek dan latihan :

a. Suara

Perhatikanlah ucapan suara yang keluar. Aturilah irama dan tempo suara dengan mengatur pernapasan dengan baik. Gunakan jeda suara secara jelas. Ucapan yang keluar harus terdengar jelas, tetapi tidak terlalu cepat. Mutu suara merupakan faktor kunci yang menentukan, apakah hadirin memperhatikan baik kepada *presenter* maupun pesan yang disampaikan. Suara harus keras dan jelas terdengar, bahkan oleh hadirin yang duduk paling jauh sekalipun. Jika tersedia, selalu gunakan pengeras suara (*loudspeaker*), meskipun suara sudah cukup keras.

Cobalah dengan berlatih mendengarkan suara sendiri. Caranya dengan menutup mata, berbicaralah, kemudian perhatikan mutu, kekuatan dan kejelasan suara. Suara merupakan aset yang paling berharga dalam berkomunikasi secara lisan. Oleh karena itu, memelihara mutu suara dan berlatih secara kontinu merupakan keharusan, jika ingin menjadi pembicara publik sukses. Jika suara kurang bagus dan sumbang, hal yang perlu dilakukan adalah mencari pelatih suara profesional atau mengikuti kursus/pendidikan (misalnya, di Institut Kesenian Jakarta) untuk meningkatkan mutu suara. Apalagi, orang yang bercita-cita jadi presenter, pembicara publik, *Master of Ceremony (MC)* dan sebagainya.

b. *Jarak Pandang*

Saat berdiri di depan publik, pastikan bisa melihat ke segala arah. Arahkan pandangan tiap saat ke tiap bagian posisi pendengar. Gunakan kontak mata dan fokuskan perhatian pada orang yang memperhatikan presentasi anda. Tetapi dapat mungkin memproyeksikan pembicaraan ke seluruh ruangan dan seluruh hadirin.

c. *Perilaku*

Hindarkan perilaku teatrical, seperti bermain-main dengan *ballpoint* atau pensil, karena selain mengganggu konsentrasi pendengar, juga mengurangi perhatian ke topik pembicaraan dan juga akan dicap tidak mampu menguasai diri.

d. *Menjadi Diri Sendiri*

Ini merupakan hal penting dari sebuah presentasi. Jangan terjebak pada gaya, atau ciri khas orang lain. *Be your self*, jadilah diri sendiri! Jangan meniru gaya orang lain atau menciptakan gaya baru yang dianggap menarik perhatian. Cara-cara seperti itu justru membuat kegiatan presentasi tidak berkembang secara wajar.

e. *Percaya Diri*

Dalam presentasi bisnis, sangat dibutuhkan keyakinan diri yang tinggi. Pembicara harus yakin, apa yang disampaikan menarik bagi yang mendengarkannya. Ingat pada saat presentasi jangan membacakan makalah atau terpaku pada bahan utama. Berbicaralah seakan sedang berbicara dengan satu-dua orang saja. Ketidakpercayaan diri seorang pembicara atau *presenter*, akan tereksresi dalam berbagai macam sikap atau perilaku seperti gemetar, bicara terputus-putus, tangan berkeringat dingin, mulut kering dan tenggorokan tersumbat.

f. *Sasaran*

Tentukan sasaran dan target yang ingin dicapai, sehingga pembicara dengan mudah dapat menyusun pokok-pokok yang akan disampaikan dalam presentasi. Dengan sasaran dan target yang jelas, audiens dapat lebih memahami isi pesan tersebut.

g. *Jangan Terlalu Banyak Informasi*

Berdasarkan pengalaman, pendengar lebih bisa memahami informasi yang singkat, disertai contoh visual maupun suara. Menjejali dengan informasi sebanyak-banyaknya kepada pendengar, sama artinya pembicara tidak memberikan informasi apa-apa. Sebab, daya tahan dan daya ingat seseorang amat terbatas. Apalagi, jika hal itu diperolehnya

dari mendengarkan presentasi saja. Begitu pula, jargon dan statistik yang terlalu banyak, justru memusingkan ketimbang menyenangkan pendengar.

h. *Jangan Terlalu Lama*

Berbicara terlalu lama akan membosankan pendengar. Selain itu, membuat pendengar lupa apa yang telah disampaikan. Jadwalkan waktu presentasi sekitar 30 menit dan tetapkan tema yang akan memberi identitas bagi presentasi.

Dari hal-hal yang telah dikemukakan, dapat dikatakan bahwa dalam praktek dan latihan presentasi diperlukan tahapan seperti merencanakan dan mengorganisasi presentasi, mengembangkan dan menggunakan alat bantu, bersiap dan menyampaikan presentasi.

8. Presentasi/ Penyampaian

Berbicara di depan publik merupakan suatu seni berkomunikasi. Dalam berkomunikasi, pembicara atau *presenter* perlu memahami 5 (lima) komponen atau unsur penting yang harus diperhatikan. Kelima (5) unsur tersebut adalah pengirim pesan (*sender*), pesan yang dikirimkan (*message*), bagaimana pesan tersebut dikirimkan (*delivery channel atau medium*), penerima pesan (*receiver*), dan umpan balik (*feedback*).

Bagian ini merupakan tahapan akhir dari persiapan suatu presentasi. Oleh karena itu, tahapan persiapan sebelumnya, harus benar-benar dipahami dan dikuasai sebelum pembicara tiba di lokasi dan waktu untuk persentasi.

5.8. Presentasi

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

1. **Mulailah dengan sebuah *pause*.** Bila pertemuan dengan audiens adalah yang pertama kalinya, maka pembicara harus menciptakan rasa nyaman pada dirinya sendiri dan membuat momen tersebut menjadi berkesan.
2. **Menyajikan kalimat pertama yang ada dalam ingatan.** Ingatan dalam kalimat pembukaan tersebut dapat menjalin hubungan dengan audiens melalui kontak mata, sehingga pembicara kelihatan tahu dan dapat mengontrol situasi.

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

Menurut Gumbira_Sa'id (2005) ada *The Eight's Be* untuk melakukan presentasi prima, yaitu :

Be front : tepat waktu

Be presentable : hadir, menarik dan bermanfaat.

- Be prepared* : siap tempur
- Be relevant* : mutakhir dan sesuai janji/harapan
- Be organized* : teratur dan sistematis
- Be receptive* : menerima saran dan kritik dengan tulus
- Be thoughtful* : tuntas, jelas dan menyeluruh
- Be brief* : optimal dan ringkas mungkin.

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

BAB VI.

Komunikasi dan Interpersonal Skill :

Kepemimpinan

Dalam kehidupan sehari-hari aktivitas wirausaha yang tidak terlepas dari sikap kepemimpinan bahkan dalam kehidupan keluarga dan masyarakat. Kepemimpinan dan Kewirausahaan adalah kemampuan diri seseorang dalam menentukan dan mengevaluasi peluang-peluang yang ada dengan mengelola sumber daya yang tersedia.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahan sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak Pemimpin meskipun secara pribadi hal ini mungkin tidak disenangi. Sukses tidaknya dalam mencapai tujuan organisasi tergantung pada kemampuan pimpinan mempengaruhi bawahan dalam mengajak dan menyakinkan mereka, sehingga para bawahan ikut berpartisipasi terhadap apa yang telah dianjurkan dengan penuh semangat.

Berikut rencana perkuliahan untuk pertemuan ke 6.

<i>Rencana Perkuliahan (150 menit)</i>	<i>Aktivitas</i>
Langkah 1 75 menit	<p>Aktivitas 1 : penutup mata poligon</p> <p>1. Pengajar menginstruksikan mahasiswa untuk melaksanakan aktivitas berikut ini:</p> <p>tema Teamwork dan kepemimpinan dalam keadaan yang menantang.</p> <p>tugas Bentuk bentuk poligon.</p> <p>Set-Up Di daerah terbuka sesuai tim yang ditutup matanya dan diberi misi mereka. Di suatu tempat di dekatnya di tanah adalah panjang tali. Begitu mereka menemukan tali mereka harus mengorganisir diri dalam sebuah struktur dengan enam sisi yang sama.</p> <p>Kondisi</p> <ul style="list-style-type: none">■ Tali harus diperluas untuk panjang penuh.■ Setiap orang harus menyentuh tali.

- Waktu pemeriksaan dapat diperoleh dari pelatih.
- Sudut harus sama-sama jauh dari satu sama lain.

peralatan

1 panjang tali, 60-100 'panjang. (Tali pendek digunakan ketika ruang terbatas.)
Penutup mata untuk semua anggota

Waktu

Variasikan batas waktu agar sesuai dengan ukuran kelompok dan kemampuannya.

keselamatan

- Tanah harus bebas dari lubang atau penghalang lainnya.
- Spot tim untuk menjaga mereka dari berjalan ke satu sama lain atau ke setiap hambatan.

Variasi

- Ada beberapa tikungan yang menarik yang dapat ditambahkan ke kegiatan ini. Lihat Zona Landing untuk satu variasi yang cukup rumit. Jika tim sedang mencari tantangan lay out dua tali dan meminta mereka untuk menempatkan atap di atas alun-alun rumah-dengan segitiga di atas. Atau mereka membentuk bentuk rumah dengan slot untuk garasi dan kemudian memarkir mobil (persegi lain) dalam slot tersebut.
- Variasi lain membawa keluar dari perangkat memberikan arahan dalam hierarki. Pemimpin tim dapat melihat, bagaimanapun, dia terletak agak jauh dari tim. Seorang utusan yang ditunjuk untuk melakukan perintah pemimpin untuk tim. Utusan itu hanya bisa menyampaikan apa yang pemimpin ingin memberitahu tim dan apa tim balasan untuk pemimpin. Sebagai tim yang berjuang dengan pesan tugasnya akan Terbang bolak-balik, maka utusan harus memiliki stamina beberapa. Variasi ini menetapkan panggung untuk diskusi yang hidup tentang peran kantor pusat dan lapangan dan perspektif inheren berbeda dari dua.
- Sebuah variasi ketiga digunakan oleh pelatih untuk menyoroti isu-isu seputar berbagi informasi, tujuan tim, dan peran. Sebelum mereka memakai penutup mata mereka masing-masing anggota tim diberi 3 "x 5" kartu dengan instruksi tertentu. Enam dari kartu yang telah ditulis pada mereka kata-kata, Anda adalah sudut. Satu kartu membaca, Sumber daya untuk tugas tersebut di tanah. Setiap kartu lain memiliki pesan bijak seperti: Anda memiliki 20 menit untuk melakukan tugas, sumber daya harus ia diperpanjang, Anda adalah tim motivator, Anda adalah pencatat waktu, Anda adalah skeptis tim, tugas Anda adalah untuk membentuk enam angka-sisi. Setiap orang harus memiliki minimal satu tangan di sumber daya, dan sebagainya. Segera setelah tim membaca kartu, penutup mata pergi dan pemecahan masalah dimulai.

tanya jawab

- Proses pengambilan keputusan akan disorot ketika tim tersebut diminta oleh pelatih jika mereka siap untuk melepas penutup mata dan menilai hasil dari upaya mereka. Beberapa kelompok berpendapat seperti orang buta lakukan selama deskripsin dari gajah.
- Bawa keluar pelajaran dalam kepemimpinan dan komunikasi dengan bertanya:
- Pernahkah Anda berada dalam situasi yang sama di mana sulit untuk mengkoordinasikan proyek umum karena salah satu anggota tidak bisa benar-

	<p>benar tahu apa yang anggota lain lakukan?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apa anggota tim yang tersisa dari loop pengambilan keputusan? Bagaimana yang mempengaruhi mereka atau tugas? • Bagaimana rasanya tidak tahu 'apa dampak tindakan Anda (atau tindakan orang lain) sedang? • Bagaimana Anda tahu kontribusi Anda, verbal atau fisik, sedang ditanggapi oleh kelompok? • Apa bagian yang paling membuat frustrasi dari masalah ini? • Bagaimana Anda berurusan dengan frustrasi Anda? • Apa penyesuaian yang Anda buat untuk mendapatkan pekerjaan? • Bagaimana Anda menjelaskan 1 peran dan tujuan? • Apakah ada rencana? Apakah semua orang memahaminya? Apakah setiap orang mendukungnya? <p>2. Pengajar menginstruksikan mahasiswa untuk mengevaluasi dan memahami bagaimana proses kepemimpinan tersebut? Apa yang harus dilakukan?</p> <p>3. Pengajar kemudian menjelaskan bagaimana memimpin kelompok dan bagaimana teori kepemimpinan</p>
<p>Langkah 2 75 menit</p>	<p>Aktivitas 2: Berjalan di Batu</p> <p>1. Pengajar menginstruksikan mahasiswa untuk melaksanakan aktivitas berikut ini:</p> <p>tema Kepemimpinan dan kolaborasi Multigroup</p> <p>tugas Menyeberangi sungai asam pepatah, membakar gurun pasir, buaya-dipenuhi rawa, atau daerah beracun tanpa menyentuhnya.</p> <p>Set-Up Bagilah kelompok menjadi tim berukuran sama. Setiap orang adalah pada satu sisi sungai dan harus sampai ke sisi lain. Setiap orang memiliki batu (karpet persegi) untuk membantu mereka menyeberangi sungai. Jarak untuk menyeberangi setidaknya 30'.</p> <p>kondisi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada orang lain dapat membawa batu Anda. • Setiap orang dapat berdiri di atas batu nya sendiri selama mereka inginkan. • Anda tidak dapat berdiri di atas batu setiap orang lain selama lebih dari 3 detik. • Batu tidak bisa geser. • Jika Anda melangkah ke dalam air (floor) atau menggunakan batu orang lain selama lebih dari 3 detik Anda harus kembali ke pantai Anda mulai dari. • Semua orang di semua tim harus tiba di pantai yang berlawanan pada waktu yang sama. • Tim bertanggung jawab untuk memantau dan mengevaluasi kualitas mereka sendiri. <p>waktu tergantung pada ukuran kelompok dan jarak mereka harus menyeberang.</p>

peralatan

Satu karpet persegi per peserta. Toko karpet paling telah dibuang sampel (satu kaki persegi) Anda dapat membeli. "batu" kecil lebih menantang aktivitas
Tape atau tali untuk menandai titik awal dan akhir.

Transfer Belajar

- Seperti kegiatan lainnya multigroup tema kompetisi dibandingkan col-laboration pasti muncul. Perbedaannya di sini adalah bahwa pencapaian keberhasilan tugas mengharuskan setiap orang yang bekerja sama, setidaknya pada langkah akhir.
 - Pertanyaan yang perlu dipertimbangkan adalah:
 - Apakah tim berlomba ke sisi lain?
 - Apakah satu tim tumbuh menunggu sabar untuk tim lain?
 - Apakah ada konflik antara tim? Kenapa?
 - Apa adalah beberapa pilihan untuk menyelesaikan konflik?
 - Apakah tugas telah selesai lebih cepat jika tim telah membantu satu sama lain?
2. Pengajar menginstruksikan mahasiswa untuk mengevaluasi dan memahami bagaimana proses kepemimpinan dalam multigroups tersebut? Apa yang harus dilakukan?
 3. Pengajar kemudian menjelaskan bagaimana memimpin multi kelompok

Kepemimpinan

6.1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Griffin dan Ebert, kepemimpinan (*leadership*) adalah proses memotivasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹ Lindsay dan Patrick dalam membahas “Mutu Total dan Pembangunan Organisasi” mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya merealisasikan tujuan perusahaan dengan memadukan kebutuhan para individu untuk terus tumbuh berkembang dengan tujuan organisasi. Perlu diketahui bahwa para individu merupakan anggota dari perusahaan. Peterson *at.all* mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kreasi yang berkaitan dengan pemahaman dan penyelesaian atas permasalahan internal dan eksternal organisasi.

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

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

6.2. Peran Kepemimpinan dalam Manajemen

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

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

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

Dengan rencana yang telah ditetapkan, mereka yang terlibat akan merealisasikannya, bahkan dalam proses mencapai manajemen mutu total. Kegiatan atau proyek suatu organisasi merupakan hasil dari kreasi para manajer atau hasil dari gagasan yang

disampaikan oleh para pelaksana, tim, atau kelompok pekerja. Selanjutnya pihak-pihak tersebut bekerja sebagai suatu tim

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

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

Domingo (1997) mengartikan kualitas sebagai “melakukan sesuatu yang benar secara benar sejak awal” (“doing the right thing right the first time”).⁸ Domingo juga mengatakan bahwa “menghendaki kualitas berarti berbuat baik untuk melayani konsumen”. Domingo mengemukakan tiga hal dari tujuh belas dasar kepemimpinan yang diterapkan di General Douglas McArthur, yaitu selalu mengemukakan pertanyaan-pertanyaan berikut dalam setiap tindakannya, sebagai berikut:

- Apakah seluruh kekuatan yang ada pada saya telah saya arahkan untuk mendorong, memberikan insentif, dan membebaskan dari kelemahan dan kesalahan?
- Apakah setiap perbuatan saya telah membuat bawahan saya mau mengikutinya?
- Apakah saya secara konsisten dapat menjadi teladan dalam karakter, berpakaian, sopan-santun?

Dari tiga hal yang dikemukakan Domingo tersebut dapat diketahui bahwa seorang pemimpin harus selalu berorientasi pada keberhasilan kepemimpinannya. Seluruh kekuatannya difokuskan pada upaya mendorong dan memotivasi bawahannya agar mau melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dan setiap langkah serta penampilannya diharapkan menjadi suri teladan bagi bawahannya. Dengan demikian pemimpin yang baik selalu memberikan pelayanan terbaik kepada bawahannya, bukan sebaliknya, meminta dilayani oleh para bawahannya. Seorang pemimpin juga rela mengorbankan kepentingan pribadinya untuk kemajuan para bawahannya, yang sebenarnya hal ini juga untuk keberhasilan organisasinya.

6.3. Gaya Kepemimpinan

Pada awal pemunculan teori kepemimpinan telah diidentifikasi berbagai kondisi para pemimpin hebat. Penampilan fisik, inteligensia, dan kemampuan berbicara di kalangan publik merupakan ciri khas yang harus dimiliki oleh para pemimpin. Pada waktu itu banyak diyakini bahwa orang bertubuh tinggi lebih baik kemampuan memimpinnya dibandingkan dengan orang yang bertubuh pendek. Namun belakangan ini telah terjadi pergeseran, cara pandang tidak lagi pada penampilan fisik, melainkan pada gaya kepemimpinan. Griffin dan Ebert mengemukakan 3 (tiga) gaya kepemimpinan, yaitu: (1) gaya otokratik (autocratic style), (2) gaya demokratik (democratic style), dan (3) gaya bebas terkendali (free-rein style).

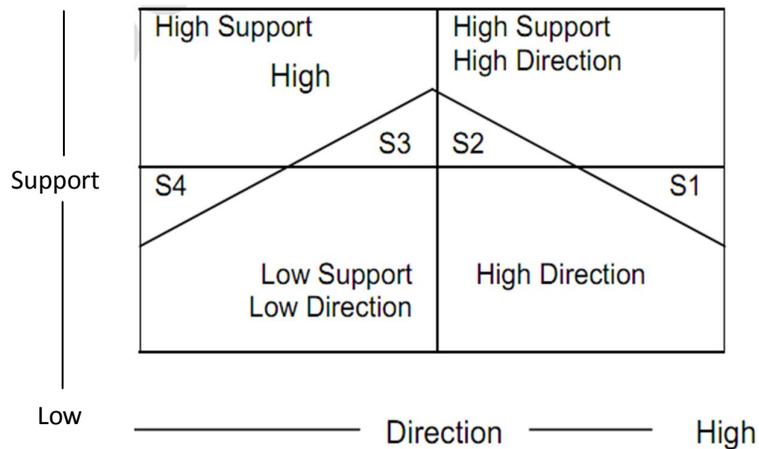
Pemimpin dengan gaya **otokratik** pada umumnya memberikan perintah-perintah dan meminta bawahan untuk mematuhi. Para komandan militer di medan perang umumnya menerapkan gaya ini. Pemimpin yang menerapkan gaya ini tidak memberikan cukup waktu kepada para bawahan untuk bertanya dan hal ini lebih sesuai pada situasi yang memerlukan kecepatan dalam pengambilan keputusan. Gaya ini juga cocok untuk diterapkan pada situasi di mana pimpinan harus cepat mengambil keputusan sehubungan adanya desakan para

pesaing. Gaya otokratik ini tidak selalu jelek seperti persepsi orang selama ini. Untuk menghadapi anggota tim yang malas, tidak disiplin, susah diatur, dan selalu menjadi trouble maker, gaya kepemimpinan otokratik sangat tepat untuk digunakan oleh seorang ketua tim.

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

Pemimpin dengan gaya **bebas terkendali** pada umumnya memposisikan dirinya sebagai konsultan bagi para bawahannya dan cenderung memberikan kewenangan kepada para bawahan untuk mengambil keputusan. Dengan gaya ini seorang pemimpin lebih menekankan kepada unsur keyakinan bahwa kelompok pekerja telah dapat dipercaya karena seringnya menyampaikan pendapat dan gagasannya, telah mengetahui apa yang harus dikerjakan dan mengetahui bagaimanamengerjakannya sehingga pemimpin hanya *tut wuri handayani (broad based management)*.

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



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

kepemimpinan digambarkan sebagai berikut:

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

Keterangan :

S1. Telling (Directing/Structuring)

Seorang pemimpin yang senang mengambil keputusan sendiri dengan memberikan instruksi yang jelas dan mengawasinya secara ketat serta memberikan penilaian kepada mereka yang tidak melaksanakannya sesuai dengan yang apa anda harapkan. Kekuatan dari gaya kepemimpinan ini adalah dalam kejelasan tentang apa yang diinginkan, kapan keinginan itu harus dilaksanakan, dan bagaimana caranya.

Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah selalu ingin mendominasi semua persoalan sehingga ide dan gagasan bawahan tidak berkembang. Semua persoalan akan

bermuara kepada sang pemimpin sehingga mengundang unsur ketergantungan yang tinggi padanya.

Gunakanlah S1 apabila situasi dan bawahan adalah sebagai berikut:

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

S2. Selling (Coaching)

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

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

- Orang yang respek terhadap kemampuan dan posisi pemimpin.
- Orang yang mau berbagi tanggung jawab dan dekat dengan pemimpin.
- Orang yang belum dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar yang berlaku.
- Orang yang mempunyai motivasi untuk meminta semacam pelatihan atau training agar dapat bekerja dengan lebih baik.

S3. Participating (Developing/Encouraging)

Salah satu ciri dari gaya kepemimpinan ini adalah adanya kesediaan dari pemimpin untuk memberikan kesempatan bawahan agar dapat berkembang dan bertanggungjawab serta memberikan dukungan sepenuhnya mengenai apa yang mereka perlukan. Kekuatan

gaya kepemimpinan ini adalah adanya kemampuan yang tinggi dari pemimpin untuk menciptakan suasana yang menyenangkan sehingga bawahan merasa senang, baik dalam menyampaikan masalah maupun hal-hal lain yang tidak dapat mereka putuskan. Pemimpin selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk dapat berkembang.

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

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

S4. Delegating

Dalam gaya ini, pemimpin memberikan banyak tanggung jawab kepada bawahan dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memecahkan permasalahan. Kekuatan dari gaya kepemimpinan ini adalah terciptanya sikap memiliki dari bawahan atas semua tugas yang diberikan. Pemimpin lebih merasa santai sehingga mempunyai waktu yang cukup untuk memikirkan hal-hal lain yang memerlukan perhatian lebih banyak.

Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah saat bawahan memerlukan keterlibatan pemimpin, maka ada kecenderungan ia akan mengembalikan persoalannya kepada bawahan meskipun sebenarnya itu tugas pimpinan.

Gunakanlah S4 jika situasi dan kondisi bawahan sebagai berikut:

- Orang yang mempunyai motivasi, rasa percaya diri yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya.
- Orang yang mempunyai pengalaman dan keahlian memadai untuk mengerjakan tugas-tugas yang sudah jelas dan rutin dilakukan.
- Orang yang berani menerima tanggung jawab untuk menyelesaikan suatu tugas.

- Orang yang kinerjanya di atas rata-rata para pekerja pada umumnya

6.4. Syarat-syarat Kepemimpinan

Ada tiga hal penting dalam konsepsi kepemimpinan antara lain:

1. Kekuasaan

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

2. Kewibawaan

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

3. Kemampuan

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

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

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

6.5. Pemimpin Formal dan Informal

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

1. Pemimpin Formal

Pemimpin formal adalah orang yang dalam sebuah organisasi ditunjuk sebagai pemimpin berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan

dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajibannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Ciri-ciri pemimpin formal

- Berstatus sebagai pemimpin formal yang ditunjuk oleh yang berwenang.
- Memperoleh dukungan dari organisasi formal dan mempunyai atasan.
- Harus memenuhi persyaratan formal
- Mendapat kenaikan pangkat
- Dapat dimutasikan
- Memperoleh imbalan akan balas jasa materiel imateriel.
- Bila melakukan kesalahan dapat dikenai sanksi atau hukuman.
- Selama menjadi pemimpin berhak mengatur sepenuhnya organisasi yang dipimpinya.

2. Pemimpin Informal

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

Ciri-ciri pemimpin formal:

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

6.6. Kepala dan Pemimpin

Di tengah masyarakat terkadang sering terjadi bias pengertian antara kepala dan pemimpin. Pada dasarnya istilah kepala dan pemimpin tidaklah sama. Kepala adalah seorang yang diangkat menurut peraturan tertentu oleh atasan/instansi yang berwenang untuk mengepalai suatu kantor/jawatan dan bertanggungjawab tentang tugas yang dibebankan kepadanya. Kepada bawahan memberikan perintah dan bertindak sebagai penguasa. Anak

buah mengerjakan pekerjaan yang diberikan oleh atasan dengan cara dan waktu yang telah ditetapkan. Apabila seorang kepala ingin berhasil harus kerja yang baik, ia harus menyakinkan anak buah agar mau menerima dan mengakuinya.

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

Kepala dan pemimpin mempunyai persamaan dan perbedaan.

Persamaannya adalah:

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

Perbedaannya adalah:

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

6.7. Kasus Kepemimpinan Dalam Tim

6.7.1 Tim yang Kompak

Tim yang kompak adalah tim yang selalu mengerjakan kegiatan- kegiatannya secara bersama-sama dan saling membantu, baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun di

luar pekerjaan. Tim demikian merasa terdapat persamaan dalam berbagai hal, antara lain dalam hal pola pikir, filosofi kehidupan, nilai-nilai (values), cara penanganan kasus, dapat dipercayainya karakter masing-masing anggota, dan sebagainya. Tim demikian tidak banyak menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan persoalan.

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

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

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

6.7.2 Tim yang Kurang Kompak

Kekurangkompakan antar anggota tim dapat disebabkan oleh berbagai hal. Telah dikemukakan di atas bahwa semua pihak dalam suatu tim adalah manusia yang masing-masing mempunyai kepentingan pribadi yang berbeda-beda. Perbedaan kepentingan pribadi dan keluarganya, kepentingan sosial, kepentingan politik, daya tahan fisik dalam

bekerja, perbedaan semangat pengabdian, perbedaan cara pandang atas suatu masalah, perbedaan strategi dalam penanganan masalah, kurangnya komunikasi antar anggota tim, dan sebagainya dapat menjadi penyebab terjadinya kekurangkompakan tersebut.

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

Tim yang kurang kompak cenderung bekerja sendiri sendiri, mengabaikan pengarahan yang diberikan oleh teman atau ketua timnya, dan masing-masing bekerja hanya sebatas memenuhi segi-segi formal, kurang disertai dengan semangat pengabdian dan kurang ikhlas dalam melakukan sesuatu. Dengan demikian mutu kerja tim ini cenderung kurang sesuai dengan norma-norma dan standar yang ada.

6.7.3 Tim yang Tidak Kompak

Seperti halnya telah diuraikan pada tim yang kurang kompak, tim yang tidak kompak pada dasarnya disebabkan oleh adanya berbagai perbedaan di antara mereka. Dibandingkan dengan tim yang kurang kompak, tim yang tidak kompak ini memiliki tingkat perbedaan yang lebih besar. Pada tim seperti ini perbedaan yang menonjol terdapat pada tingkat intelektualitas, emosional, moralitas, dan karakter dari masing-masing anggota/ketua timnya. Akibat dari tim yang tidak kompak dapat berupa kegagalan kerja dari tim yang bersangkutan, bahkan bisa sampai terjadi pertentangan di antara mereka. Ketua tim tidak dapat lagi mengendalikan para anggotanya dan para anggota tidak mau lagi mempercayai ketua timnya.

Tim yang tidak kompak cenderung tidak dapat dipertahankan lagi dan masing-masing anggota merasa lebih baik jika tim segera diakhiri. Atasan dari tim yang tidak kompak harus segera mengetahuinya dan segera mengambil langkah-langkah perbaikan.

6.8. Keterampilan Dasar Kepemimpinan

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

- keterampilan teknis (technical skills),
- keterampilan hubungan insani (human relations skills),
- keterampilan konseptual (conceptual skills),
- keterampilan mengambil keputusan (decision-making skills), dan
- keterampilan manajemen waktu (time management skills).

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

- mendemonstrasikan kepemimpinan,
- memfasilitasi interaksi di dalam tim,
- melakukan negosiasi dalam hal terjadi perbedaan dan konflik,
- melatih anggota tim,
- memberikan pengarahan untuk meningkatkan kinerja tim,
- mempresentasikan gagasan-gagasannya secara persuasif, dan
- membina hubungan dengan berbagai tingkatan manajemen

Seorang pemimpin perlu mendorong timnya untuk selalu berkreasi. Menurut

6.8.1 Membangun Visi Tim

Pada sesi sebelum ini telah dikemukakan bahwa kreativitas setiap anggota tim diperlukan untuk dapat meraih kinerja yang lebih baik dalam melaksanakan tugas. Namun kreativitas tim yang tidak terarah dan tidak sesuai dengan nilai-nilai yang bersifat positif

malah akan menjadi sarana penghancuran massal dan mengeksploitasi orang lain sehingga potensi yang ada akan menjadi sia-sia, bahkan merusak. Dengan demikian organisasi tempat tim berada tidak membawa berkah, sebaliknya malah menjadi ancaman bagi masyarakat.

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

Visi tim selayaknya merupakan perpanjangan dari visi organisasi karena organisasi pada dasarnya adalah suatu tim besar yang di dalamnya terdiri dari banyak tim. Visi adalah cerminan dari nilai-nilai yang dianut, minat-minat, harapan-harapan, dan kepercayaan-kepercayaan manusia. Karena manusia terus berkembang dan berubah seiring dengan perjalanan waktu, maka visi juga berevolusi, berubah mengikuti perjalanan waktu tersebut.

6.8.2 Membangun Partisipasi Tim

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

1. Pengaruh atas Pembuatan Keputusan

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

2. Berbagi Informasi

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

3. Frekuensi Interaksi

Frekuensi interaksi yang cukup di antara para anggota tim sangat berperan dalam pembentukan partisipasi tim. Dengan adanya interaksi yang cukup, tim akan terus dapat bertukar ide, bertukar informasi, dan mampu mencari jalan keluar atas konflik atau pandangan-pandangan yang saling bertentangan. Frekuensi interaksi yang cukup dapat memperkaya perbendaharaan pengetahuan kolektif dan mengembangkan kreativitas. Ketika anggota-anggota tim saling menghindari satu sama lain, niscaya tim akan menemukan banyak kesulitan yang memunculkan berbagai konflik.

6.8.3 Pemimpin Yang Memotivasi

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

1. Individu sendiri harus termotivasi. Seseorang tidak pernah mengilhami orang lain kecuali dia sendiri terilhami. Hanya seorang pemimpin yang termotivasi yang dapat memotivasi orang lain.
2. Pilih orang yang bermotivasi tinggi. Karena sulit memotivasi orang lain, masuk akal bila kita memilih orang yang sudah termotivasi.
3. Perlakukan setiap orang sebagai individu. Bila kita tidak menanyakan motivasi seseorang – keinginannya – kita tidak akan mengetahuinya. Kita semua adalah individu. Apa yang memotivasi seseorang dalam sebuah tim, mungkin tidak memotivasi orang lain. Lakukanlah semacam dialog dengan setiap individu anggota tim.
4. Tetapkan sasaran yang realistis dan menantang.

5. Ingat, kemajuan akan memotivasi. Kita ingin menyelesaikan apa yang kita lakukan. Semakin penting sebuah tugas, semakin kuat kebutuhan untuk menyelesaikannya dengan memuaskan.
6. Ciptakan lingkungan yang memotivasi.
7. Berikan hadiah yang adil. Setiap pekerjaan menyiratkan unsur penyeimbang antara apa yang kita berikan dengan apa yang kita harapkan. Keadilan di sini berarti apa yang kita peroleh harus sepadan nilainya dengan apa yang kita berikan.
8. Berikan pengakuan. Sifat haus akan pengakuan adalah universal. Bagi orang berbakat, hal ini setara dengan hasrat akan ketenaran atau kejayaan. Raih setiap kesempatan untuk memberi pengakuan, meski hanya atas upaya yang orang lain tunjukkan. Kita tidak bisa selalu mengatur hasil yang diharapkan. Lihatlah nilai pekerjaan orang lain dan tunjukkan penghargaan kepadanya. Seseorang tidak harus menjadi manajer untuk melakukan ini karena kepemimpinan sejati selalu dapat dipraktikkan dari posisi paling bawah.

BAB VII.

Komunikasi dan Interpersonal Skill :

Motivasi

Dalam menjalankan peran sebagai pemimpin, maka seorang wirausaha dapat memposisikan sebagai rekan kerja sehingga terjalin hubungan yang baik antara karyawan dengan para pimpinan. Hubungan baik menjaga semangat kerja atau motivasi berpengaruh dalam kinerjanya.

Untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain, maka diperlukan kemampuan motivasi. Secara prinsip kemampuan ini akan ditunjukkan oleh wirausaha dengan kondisi jika ia berada di Depan, maka ia akan memberi Teladan atau Contoh Tindakan Yang Baik, jika ia berada di tengah atau di antara Karyawan, maka ia akan menciptakan ide dan inovasi, jika ia berada di belakang, maka ia akan Memberikan dorongan dan Arahan"

Berikut rencana perkuliahan untuk pertemuan ke 7.

<i>Rencana Perkuliahan (150 menit)</i>	<i>Aktivitas</i>
Langkah 1 75 menit	<p>Aktivitas 1 : Memotivasi diri sendiri- Siapakah Anda?</p> <p>1. Pengajar menginstruksikan mahasiswa untuk melaksanakan aktivitas berikut ini:</p> <p>Siapakah Aku ?</p> <ul style="list-style-type: none">• Seperti halnya sebagian besar orang di tengah-tengah masyarakat dewasa ini, barangkali anda memberi jawaban dengan menyebutkan peran yang anda lakukan. Peran atau kedudukan anda dalam kehidupan dapat berupa orangtua, istri/suami, <i>salesman</i> yang profesional, manajer.....• Dalam beberapa tahun dan dalam banyak kesempatan berbicara, saya selalu merekomendasikan latihan di bawah ini untuk membantu para peserta menemukan "jati diri" mereka sesungguhnya. David Sandler membahas secara mendalam tentang latihan ini dan tentang jati diri dalam buku <i>You Can't Teach a Kid to Ride a bike at a Seminar</i> (lihat Bibliografi).• Sebutkan dan nilailah peran anda dari 1 sampai 10 untuk menunjukkan bagaimana anda merasa atau melihat diri sendiri dalam masing-masing peran; 1 berarti "buruk" dan 10 berarti "sempurna".

- | Apa "P" (Peran) Anda | Peringkat |
|----------------------------------|-----------|
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| Rata-rata Peringkat Apa "P" Anda | _____ |

- Siapakah Aku, Tanpa Peran ?
 - Ketika menjawab pertanyaan berikut, bayangkan bahwa anda seorang diri, tanpa peran. Siapakah orang ini? Lihat kecermin; apa yang anda lihat? Apakah anda jujur, tulus, positif, taat, penyayang, peduli, pemberi, atau terhormat? Apakah anda cemburu, negatif, tidak jujur, rendah diri, tak taat, tak terhormat, atau hidup dalam ketakutan? Cobalah buat daftar selengkap mungkin tentang diri anda sendiri. Daftar ini bisa ditambah terus. Kerjakanlah dengan sebaik-baiknya sekarang.
 - Berikan nilai 1 sampai 10 tentang diri anda untuk menunjukkan bagaimana anda merasa atau melihat diri sendiri tanpa peran; nilai 1 berarti "buruk" dan 10 berarti "sempurna".

Apa "I" (Identitas) Anda	Peringkat
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Rata-rata Peringkat Apa "I" Anda	_____

Di manakah peringkat tertinggi anda ?
 Apa "P" anda _____ atau Siapa "I" anda _____

- Bila peringkat tertinggi anda berada pada "P", berhati-hatilah. "P" anda telah menjadi identitas anda. Apa yang terjadi bila anda kehilangan peran atau kedudukan anda besok? Identitas anda akan menjadi apa?
 - Bila peringkat "I" anda lebih tinggi daripada peringkat "P" anda, anda pantas diberi selamat! Anda berada pada jalur yang benar. Anda memandang kehidupan dari dalam ke luar, dan itu sangat penting.
 - Identitas anda dan bagaimana perasaan anda terhadap diri anda sungguh penting. David Sandler menegaskan, "Anda bisa melaksanakan peran (P) anda hanya dalam satu cara yang konsisten dengan bagaimana anda melihat diri anda secara konseptual (I). Dengan kata lain, peran anda sejalan dengan peringkat identitas anda, setiap saat.
 - Ini berarti bahwa bila anda melihat diri anda sebagai 3, anda akan melaksanakan peran anda sebagai 3. Tetapi bila anda melihat dirinya sebagai 10, maka anda akan melaksanakan peran anda sebagai 10. Semua berawal dari dalam dan bagaimana anda merasa atau melihat diri anda sendiri. Dari situlah muncul rasa harga diri dan percaya diri anda.

	<ul style="list-style-type: none"> • Harga diri dan percaya diri akan memberi anda keberanian dan disiplin untuk melakukan hal-hal yang telah lama ingin anda lakukan. Kurangnya harga diri dan percaya diri akan memaksa anda untuk menunda-nunda, tidak berani mengambil keputusan, tidak berani mengambil resiko, dan menyerahkan semuanya pada nasib. Siapa orang terpenting di dunia ini? _____ • Berapakah peringkat yang akan saya berikan kepada orang itu? _____ (1 – 10) pada _____ (tanggal) • Fokuslah pada “I” anda-identitas internal anda. Di situlah anda akan mengalami mukjizat yang paling besar. • Sekarang marilah kita lihat mengapa begitu banyak orang yang memiliki rasa takut terhadap panggilan yang kurang bersahabat. Apakah karena kemungkinan besar mendapat penolakan? Tentunya demikian. Tidak ada orang yang suka ditolak, namun kalau anda tahu cara menangani penolakan, maka tidak ada masalah. Pertama, jawablah pertanyaan ini: bila anda ditolak, apakah itu peran atau identitas anda yang ditolak? Jika jawaban anda “peran” maka anda benar. Masalah timbul apabila kita membiarkan penolakan peran memasuki ranah penolakan identitas bila kita mulai menanggapi sesuatu sebagai urusan pribadi. <p>2. Pengajar menginstruksikan mahasiswa untuk mengevaluasi dan memahami bagaimana menilai dan memotivasi diri tersebut? Apa yang harus dilakukan? Pengajar menjelaskan pokok-pokok sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anda berhak untuk menyukai diri anda sebagaimana adanya untuk gagal, untuk meminta dan untuk menentukan bagaimana anda akan menggunakan waktu dan energi anda. • Kenalilah identitas anda, dengan dan tanpa peran. • Simpanlah penolakan pada sisi peran dan akulah pentingnya menjaga identitas yang tinggi. • Tinjaulah program-program demi keberhasilan penjualan melalui alam pikiran sadar ke alam pikiran bawah sadar dan ketubuh. • Untuk mengambil suatu keputusan, kendalikanlah sikap, pemikiran, dan angan-angan anda dengan menggunakan tanda X merah untuk mengendalikan sesuatu yang bersifat negatif. • Keyakinan anda menentukan sikap anda, sikap anda menentukan perasaan anda, lalu perasaan anda menentukan tindakan anda, dan tindakan anda menentukan hasil anda.
<p>Langkah 2 75 Menit</p>	<p>Aktivitas 2 Persuasi</p> <p>4. Pengajar menginstruksikan mahasiswa untuk melaksanakan aktivitas berikut ini:</p> <p>tema Berlatih seni persuasi.</p>

tugas

Membujuk rekan satu tim untuk kembali ke kamar.

Set-Up

- Tanyakan setengah dari tim untuk pergi keluar dari ruangan dan menunggu di aula atau ruangan lain. Jika Anda berada di luar ruangan meminta mereka untuk bergerak di luar jangkauan pendengaran anggota kelompok. Beritahu kelompok di dalam ruangan bahwa tugas mereka adalah untuk pergi dan membujuk kelompok luar ruangan untuk kembali masuk Mereka tidak dapat menggunakan kekuatan fisik atau ancaman, nyata atau pura-pura.
- Beritahu kelompok di aula tugas mereka adalah untuk bersikap adil dan untuk kembali ke kamar ketika mereka menemukan diri mereka dengan tulus dibujuk oleh kelompok lainnya. Beritahu kedua kelompok kata kunci untuk latihan ini adalah keadilan dan ketulusan.

waktu

Perhatikan orang. Ketika energi surut atau peserta jalan buntu, membawa semua orang kembali di dalam ruangan.

tanya jawab

- Bagaimana subkelompok merencanakan strategi mereka? Apakah mereka berencana sama sekali?
- Apakah kelompok bekerja sebagai kelompok atau berpasangan?
- Apa yang dilakukan atau dikatakan bahwa orang-orang termotivasi untuk melakukan apa yang mereka minta?
- Apa yang dikatakan atau dilakukan yang gagal untuk memotivasi orang untuk melakukan apa yang mereka minta?
- Apa nilai atau keyakinan yang mencerminkan tindakan?

Catatan

- Mengingat sifat sederhana tugas tampaknya logis bahwa latihan ini akan berakhir dalam waktu kurang dari satu menit. Jangan terkejut jika itu tidak terjadi. Beberapa kelompok tidak pernah menyelesaikan tugas bahkan ketika waktunya diperpanjang.
- Meskipun penekanan pada keadilan dan ketulusan dalam situasi instruksi awal, para pembujuk dalam satu kelompok melihat tugas sebagai kompetisi. Mereka pikir mereka menang jika yang lain kembali ke kamar. Bahkan lebih penting, mereka percaya orang-orang di luar ruangan melihat tugas dengan cara yang sama, kembali ke ruang entah bagaimana akan kekalahan. Mengingat kemungkinan kalah, maka skenario satu-satunya cara untuk menang akan melalui tipuan. Mereka melanjutkan untuk mencoba mengecoh mereka, bagaimana – pernah, merasakan agenda tersembunyi dan tak mau mengalah "saingan."
- Selama pembekalan kedua kelompok dibandingkan gol. Beberapa kelompok luar mengatakan mereka akan datang kembali di ruang jika mereka telah diminta untuk. Luar lainnya mengatakan mereka melihat latihan sebagai kompetisi. Jadi mereka akan menolak permintaan apapun yang salah telah dibuat. Bersama tim menyadari bahwa tanpa kepercayaan bahkan yang paling sederhana tugas bisa menjadi sangat sulit.
- Latihan ini menunjukkan bahwa orang lebih cenderung dibujuk untuk

melakukan sesuatu ketika mereka pertama bertanya apa yang akan memotivasi mereka. Seperti karena hal ini mungkin, pembujuk bukan yang membanjiri target mereka dengan bujukan. Mengajukan beberapa pertanyaan sederhana untuk mengetahui apa yang orang inginkan adalah pendekatan yang lebih efektif. Siapa pun yang ingin mengembangkan motivasi atau keterampilan menjual akan menemukan kegiatan ini instruktif.

5. Pengajar menginstruksikan mahasiswa untuk mengevaluasi dan memahami bagaimana proses motivasi tersebut? Apa yang harus dilakukan?
6. Pengajar kemudian menjelaskan bagaimana memotivasi kelompok.

Suplemen Bab 7

Motivasi

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

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

Dimana:

P = Performant /Produktivitas

F = Fungsi

M = Motivation (Motivasi)

A = Ability (Kemampuan)

O = Opportunity (kesempatan)

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

7.1. Konsep Motivasi

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

Motivasi sesungguhnya merupakan proses psikologis yang sangat fundamental sifatnya. Akan sangat sukar untuk menyanggah bahwa motivasi merupakan proses yang amat penting dalam pemuasan berbagai kebutuhan dan menjaminberbagai kepentingan para anggota organisasi. Motivasi sebagai inner state semacam perasaan atau kehendak yang amat mempengaruhi kemauan individu, sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak ,dalam menentukan gerakan atau tingkah laku individu kepada

tujuan (*goals*). Jadi motivasi merupakan proses yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi dalam diri seseorang.

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

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



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

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa:

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

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

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

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

1. *Majemuk*. Motivasi individu untuk melakukan tindakan, pada dasarnya tidak hanya mengandung satu tujuan saja, melainkan lebih dari satu tujuan. Oleh sebab itu, ada banyak tujuan yang ingin dicapai oleh individu karena adanya motivasi ini.
2. *Dapat berubah-ubah*. Karena adanya keinginan yang bermacam-macam, maka hal ini pun akan berpengaruh terhadap motivasi yang dimiliki oleh individu. Bisa saja suatu ketika ia menginginkan kenaikan gaji, tetapi dilain kesempatan ia ingin kariernya naik.
3. *Berbeda untuk setiap individu*. Pada dasarnya tidak ada persamaan motivasi antara individu yang satu dengan yang lain. Dua individu yang sama-sama melakukan suatu tindakan tertentu, bias saja yang memotivasi tindakan itu tidak sama.

4. *Beberapa tidak disadari.* Ada sementara yang memahami mengapa ia melakukan suatu tindakan. Biasanya karena adanya peristiwa yang menekan keinginan masuk ke dalam bawah sadar, sehingga ketika muncul suatu tindakan individu tersebut tidak mampu untuk mengenali motivasinya apa.

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

1. Lingkungan yang tidak kondusif, yang berakibat tidak nyaman;
2. Merasa berada dalam situasi yang menakutkan, karena adanya ancaman;
3. Beban pekerjaan yang melebihi kapasitas;
4. Pekerjaan terlalu rutin, tidak ada tantangan;
5. Kurang menguasai pekerjaan termasuk prosedur-prosedurnya;
6. Tidak ada ukuran tentang standar keberhasilan;
7. Tidak ada keseimbangan antara reward & punishment;
8. Tidak ada kesempatan untuk mengembangkan skill sehingga menghadapi pekerjaan baru menjadi sulit;
9. Berada di lingkungan kerja yang baru;
10. Mempunyai penilaian bahwa dirinya tidak berarti dalam kelompok;
11. Tidak memperoleh umpan balik yang membangun;
12. Kurang memperoleh pengarahan dan bimbingan dari atasan;
13. Merasa dasingkan oleh teman-teman.

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

Beberapa faktor di bawah ini sedikit banyak memberikan penjelasan mengapa terjadi perbedaan motivasi belajar pada diri masing-masing orang, di antaranya: (1) Perbedaan fisiologis (*physiological needs*), seperti rasa lapar, haus, dan hasrat seksual; (2) Perbedaan

rasa aman (*safety needs*), baik secara mental, fisik, dan intelektual; (3) Perbedaan kasih sayang atau afeksi (*love needs*) yang diterimanya; (4) Perbedaan harga diri (*self esteem needs*). Contohnya prestise memiliki mobil atau rumah mewah, jabatan, dan lain-lain; (5) Perbedaan aktualisasi diri (*self actualization*), tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

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

7.2. Teori Motivasi

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

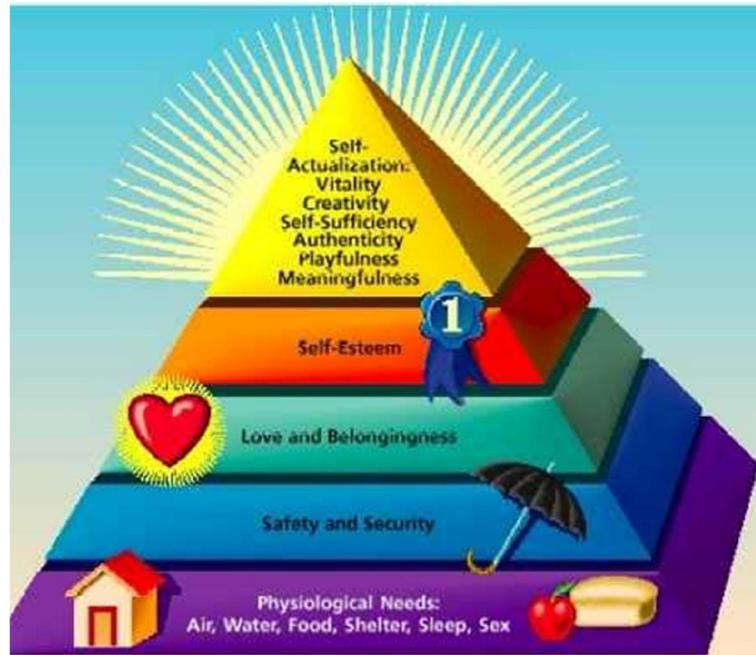
Stoner (dalam Wahjosumidjo, 1987:181) dan Duncan (dalam Indrawijaya, 1986:74) mengelompokkan teori motivasi kedalam dua kelompok. Kelompok pertama yang tergolong teori motivasi kebutuhan (*content theories of motivation*), sedang kelompok kedua ialah yang tergolong teori motivasi instrumental (*instrumental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

7.2.1 Teori Kebutuhan

Teori ini beranggapan bahwa tindakan manusia pada hakikatnya untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh sebab itu apabila pimpinan ingin memotivasi bawahannya, harus mengetahui apa kebutuhan-kebutuhan bawahannya. Maslow salah seorang yang mengkaji teori kebutuhan berpendapat bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan

menjadi yang utama. mengkaitkannya dengan factor lingkungan. Sebaliknya bila pegawai itu puas, hal tersebut selalu dihubungkannya dengan pekerjaan itu sendiri. Hirakhi kebutuhan berdasarkan Maslow, dapat dilihat pada Gambar

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



Gambar 6. Hierarki Maslow

Tabel 4. Tabel Penjelasan Hierarki Maslow

Jenjang Needs		Deskripsi
Kebutuhan Berkembang (Metan eeds)	Self actualization needs (Metan eeds)	Kebutuhan orang untuk menjadi yang seharusnya sesuai dengan potensinya. Kebutuhan kreatif, realisasi diri, perkembangan self.
		Kebutuhan harkat kemanusiaan untuk mencapai tujuan, terus maju, menjadi lebih baik. Being-values > 17 kebutuhan berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman, pemakaian kemampuan kognitif secara positif mencari kebahagiaan dan pemenuhan kepuasan alih-alih menghindari rasa sakit. Masing- masing kebutuhan berpotensi sama, satu bisa mengganti lainnya.

Jenjang Needs		Deskripsi
Kebutuhan Karena Kekurangan	<i>Esteem needs</i>	1. Kebutuhan kekuatan, penguasaan, kompetensi, kepercayaan diri, kemandirian. 2. Kebutuhan prestise, penghargaan dari orang lain, status, ketenaran, dominasi, menjadi penting, kehormatan dan apresiasi.
	<i>Love needs/ Belongingness</i>	Kebutuhan kasih sayang, keluarga, sejawat, pasangan, anak. Kebutuhan menjadi bagian kelompok, masyarakat. (Menurut Maslow,kegagalan kebutuhan cinta & memiliki ini menjadi sumber hampir semua bentuk psikopatologi).
	<i>Safety needs</i>	Kebutuhan keamanan, stabilitas, proteksi, struktur, hukum, keteraturan, batas, bebas dari takut dan cemas.
	<i>Psychological needs</i>	Kebutuhan homeostatik makan, minum, gula, garam, protein, serta kebutuhan istirahat dan seks.

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

Menurut McClelland. Orang yang mempunyai kebutuhan tersebut mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. berorientasi realistik, yaitu memiliki pertimbangan yang baik tentang orang lain dan cepat mampu menimbang diri;
2. menerima diri dan orang lain serta dunia nyata seadanya dan tidak hipokrik;
3. memiliki tingkat spontanitas yang tinggi, tingkah laku tidak dibuat-buat, polos, berpenampilan tidak aneh;
4. berpusat pada masalah bukan pada diri, bekerja atas dasar masalah, tidak begitu introspektif;
5. cenderung untuk tidak memihak, memiliki kebutuhan untuk kebebasan peribadi, tidak tergantung sepenuhnya pada orang lain;
6. mempunyai otonomi dalam diri dan memiliki kemandirian;

7. memiliki penghayatan yang segar tentang individu dan dunia;
8. memiliki pengalaman dalam diri yang besar;
9. mampu melakukan identifikasi secara kuat kepada sesama teman, memiliki keinginan untuk menolong orang lain dan sangat berminat pada masalah kesejahteraan manusia;
10. memiliki hubungan yang dekat dan mendalam dengan sedikit orang, sangat selektif memilih teman;
11. memiliki nilai-nilai demokratis yang kuat, dapat berhubungan dan belajar dari yang kaya maupun yang miskin;
12. memahami perbedaan makna untuk mencapai tujuan dan hak akhir yang ingin dicapai, memiliki moral dan etik yang tinggi;
13. memiliki perasaan humor yang termotivasi dari dalam diri dan bersifat filosofis, tidak mengejek orang lain, kuat perasaan mengenai yang ganjil, memandang lelucon sebagai suatu yang terjadi secara spontan;
14. memiliki kapasitas yang besar untuk berkreasi; dan
15. berhasrat menantang sesuatu yang mengandung resiko, terbuka akan pengalaman baru, menentang konformitas.

Secara teoritis, dalam diri manusia terdapat tiga macam motif, yaitu motif berprestasi (*need for achievement*), motif untuk berafiliasi (*need for affiliation*) dan motif berkuasa (*need for power*). Teori ini didasarkan atas (1) Apabila seseorang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, sangat menyukai pekerjaan yang sangat menantang, maka ia tidak percaya begitu saja kepada nasib baik, karena ia yakin bahwa segala sesuatu akan diperoleh melalui usaha; (2) Mempunyai motif berafiliasi tinggi tercermin pada keinginan untuk menciptakan, memelihara dan mengembangkan hubungan dan suasana kebatinan dan perasaan yang saling menyenangkan antar sesama manusia. Ia tidak begitu mempersoalkan prestasi seseorang dalam organisasi. Biasanya orang seperti ini jarang menjadi manajer atau entrepreneur yang berhasil; (3) Motivasi berkuasa, ia mendapat dorongan apabila ia dapat mengawasi dan mempengaruhi tindakan orang lain. Oleh karena itu perlu mempunyai motivasi untuk berkuasa, sebab kalau tidak akan kehilangan hak dan kewenangan untuk mengambil tindakan.

7.2.2 Teori Motivasi Instrumental

Teori Instrumental ini meliputi teori tukar menukar (exchange theory) dan teori harapan (expectancy theory). Secara ringkas mengenai teori tukar menukar dalam buku *Administrative Behavior* tulisan Simon (1997:141) lebih dikenal dengan sebutan model of organizational equilibrium dijelaskan bahwa, dalam setiap organisasi selalu terjadi proses tukar menukar atau jual beli antara organisasi dengan orang – orang yang bekerja didalamnya. Orang-orang menyumbangkan pengetahuannya kepada organisasi dan organisasi memberi imbalan atau menukarnya dengan gaji atau upah. Hasil produksi oraganisasi, baik yang berupa barang ataupun jasa, kemudian dijual. Hasil penjualan merupakan pendapatan organisasi , dari pendapatan inilah organisasi memberikan imbalan kepada pegawainya.

Dalam Teori Harapan, Motivasi seseorang dalam organisasi bergantung kepada harapannya . Seseorang akan mempunyai motivasi yang tinggi untuk berprestasi tinggi dalam organisasi kalau ia berkeyakinan bahwa dari prestasinya itu ia dapat mengharapkan imbalan yang lebih besar. Seseorang yang tidak mempunyai harapan bahwa prestasinya tidak akan dihargai lebih tinggi, tidak akan berusaha meningkatkan prestasinya.

7.3. Motivasi dalam Kaitannya dengan Kepuasan Kerja

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

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

7.3.1 Pendekatan dalam Motivasi Kerja

Di muka telah dijelaskan bahwa, secara teoritis motivasi merupakan suatu proses dalam diri seseorang yang dipengaruhi oleh faktor-faktor, baik faktor fisiologis maupun faktor psikologis yang menggerakkan perilakunya untuk mencapai hasil atau tujuan tertentu. Dalam pandangan sistem, motivasi terdiri dari tiga komponen dasar yang saling berhubungan dan saling berinteraksi, yaitu komponen kebutuhan (needs), dorongan (drives), dan komponen imbalan (incentives). Kebutuhan merupakan sesuatu yang menyebabkan terjadinya ketidakseimbangan dalam diri seseorang, baik yang bersifat fisik maupun psihis. Dorongan merupakan suatu kekuatan jiwa yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dalam memenuhi kebutuhan yang diinginkannya. Sedangkan imbalan merupakan tujuan yang telah dicapai sebagai hasil tindakan atau perbuatan tersebut.

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

Lebih lanjut Herzberg menjelaskan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dalam bekerja dinamakan „faktor motivasi“. Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja disebut „faktor hygiene“. Kedua faktor inilah yang kemudian dikenal dengan “Dua Faktor Teori Motivasi dari Herzberg”. Hygiene faktor, yaitu sejumlah kondisi eksternal pekerjaan yang apabila kondisi itu tidak ada menyebabkan ketidakpuasan bagi para pekerja. Oleh karena itu faktor ini berfungsi untuk mencegah adanya ketidakpuasan, tetapi tidak memotivasi untuk berprestasi

lebih baik. Faktor-faktor ini, antara lain: gaji, jaminan pekerjaan, kondisi pekerjaan, status, kebijakan-kebijakan perusahaan, kualitas supervisi, kualitas hubungan pribadi dengan atasan dan rekan sejawat, serta jaminan sosial. Motivator faktor, yaitu sejumlah kondisi internal pekerjaan yang apabila kondisi itu ada akan berfungsi sebagai motivator yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang lebih baik. Tetapi jika kondisi itu tidak ada, maka tidak akan menimbulkan adanya ketidakpuasan. Faktor ini berkenaan dengan: prestasi,

pengakuan, pekerjaan, tanggungjawab, kemajuan-kemajuan, dan perkembangan kematangan individu itu sendiri.

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

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

7.4. Teori Proses Motivasi Kerja

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

Valensi berkaitan dengan kadar kekuatan keinginan seseorang terhadap hasil tertentu. Indikasinya mencakup nilai, upah, sikap, dan kegunaan hasil. Nilainya bisa bersifat positif dan negatif. Positif apabila hasilnya disenangi, sebaliknya hasil yang dihindari atau dibenci disebut valensi negatif. Instrumentalitas berkaitan dengan hubungan antara hasil tingkat pertama dengan hasil tingkat kedua, atau hubungan antara prestasi dengan imbalan atau

pencapaian prestasi tersebut. Pengharapan, adalah suatu keyakinan bahwa suatu usaha akan menghasilkan suatu tingkat prestasi tertentu. Teori ini menunjukkan bahwa tingkat pengharapan berkisar antara “0 – 1”

Pengharapan “1” berarti individu mempunyai keyakinan bahwa ia mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Sedangkan pengharapan “0” berarti individu mempunyai keyakinan bahwa ia tidak dapat menyelesaikan tugas dengan baik walaupun dengan kerja keras. Implikasi teori Vroom bagi kehidupan organisasi ialah tiap-tiap individu mempunyai keragaman kombinasi valensi, instrumentalitis, dan pengharapan. Vroom menggambarkan hubungan antara individu dengan keberhasilan organisasi. Jika prestasi kerja di bawah standar, maka besar kemungkinan para karyawan tidak akan memperoleh hasil tingkat kedua, atau para pekerja tidak melihat konsekuensi dari tingkat pertama untuk memperoleh hasil tingkat kedua. Model pengharapan dari Vroom dirancang untuk membantu para pimpinan dalam memahami kerja karyawan. Ide dasar dari teori pengharapan ini ialah bahwa motivasi ditentukan oleh yang diharapkan diperoleh seseorang sebagai konsekuensi dari tindakannya.

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

Implikasinya terhadap kehidupan organisasi, ada beberapa hal yang harus dicegah agar tercipta motivasi kerja, yaitu: (1) kegunaan terhadap kemampuan dan pengetahuan karyawan, (2) keadaan visi dan cara kerja tiap-tiap individu karyawan, (3) ketergantungan para pekerja terhadap orang lain, dan (4) keraguan dalam melaksanakan pekerjaan. Langkah-langkah yang perlu diupayakan antara lain: (1) menentukan skala upah tiap-tiap pekerja, (2) menentukan standar kinerja, (3) membantu karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal, dan (4) adanya kesesuaian antara upah, gaji atau insentif yang diterima dengan prestasi kerjanya.

7.5. Keterkaitan Motivasi dengan Kepuasan Kerja

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

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

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

Kebutuhan akan suatu pekerjaan yang diharapkan merupakan konsep yang memberikan dasar dan sekaligus arah pada terbentuknya motivasi dalam melakukan pekerjaan yang kuat. Motivasi sebagai suatu proses menyangkut kondisi psikologis guru, banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya ciri-ciri pribadi individu guru, tingkat dan jenis tugas yang harus dikerjakan, dan lingkungan pekerjaan.

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

7.6. Motivasi dalam Peningkatan Kinerja dan Produktivitas

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

Kinerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Sebab kemampuan tanpa motivasi atau motivasi tanpa kemampuan, keduanya tidak dapat menghasilkan output yang tinggi. Untuk memperjelas ungkapan tersebut, McAfee dan Poffenberger (1982:3) menggambarkan secara matematik, yaitu $Ability \times Motivation = Job Performance$.

Berdasarkan rumus tersebut dapat dikatakan bahwa, kinerja merupakan hasil perkalian antara kemampuan dan motivasi. Kemampuan merupakan hasil perpaduan antara pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Sedangkan pengertian motivasi, diartikan sebagai suatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu. Kemampuan personil, erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang, sehingga perlu ditetapkan "*Standard Performance*".

Paul Mali (1978) mengemukakan bahwa produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumberdaya secara efisien. Oleh karena itu produktivitas seringkali diartikan sebagai ratio antara keluaran dan masukan. Sebetulnya, konsep produktivitas berkembang dari pengertian teknis sampai dengan perilaku. Produktivitas dalam arti teknis mengacu kepada derajat keefektivan, efisiensi dalam penggunaan sumberdaya. Sedangkan dalam pengertian perilaku, produktivitas merupakan sikap mental yang senantiasa berusaha untuk terus berkembang. Perwujudan sikap mental tersebut antara lain: (1) Yang berkaitan dengan diri sendiri dapat dilakukan melalui peningkatan: (a) pengetahuan, (b) keterampilan, (c) disiplin, (d) upaya pribadi, dan (e) kerukunan kerja; (2)

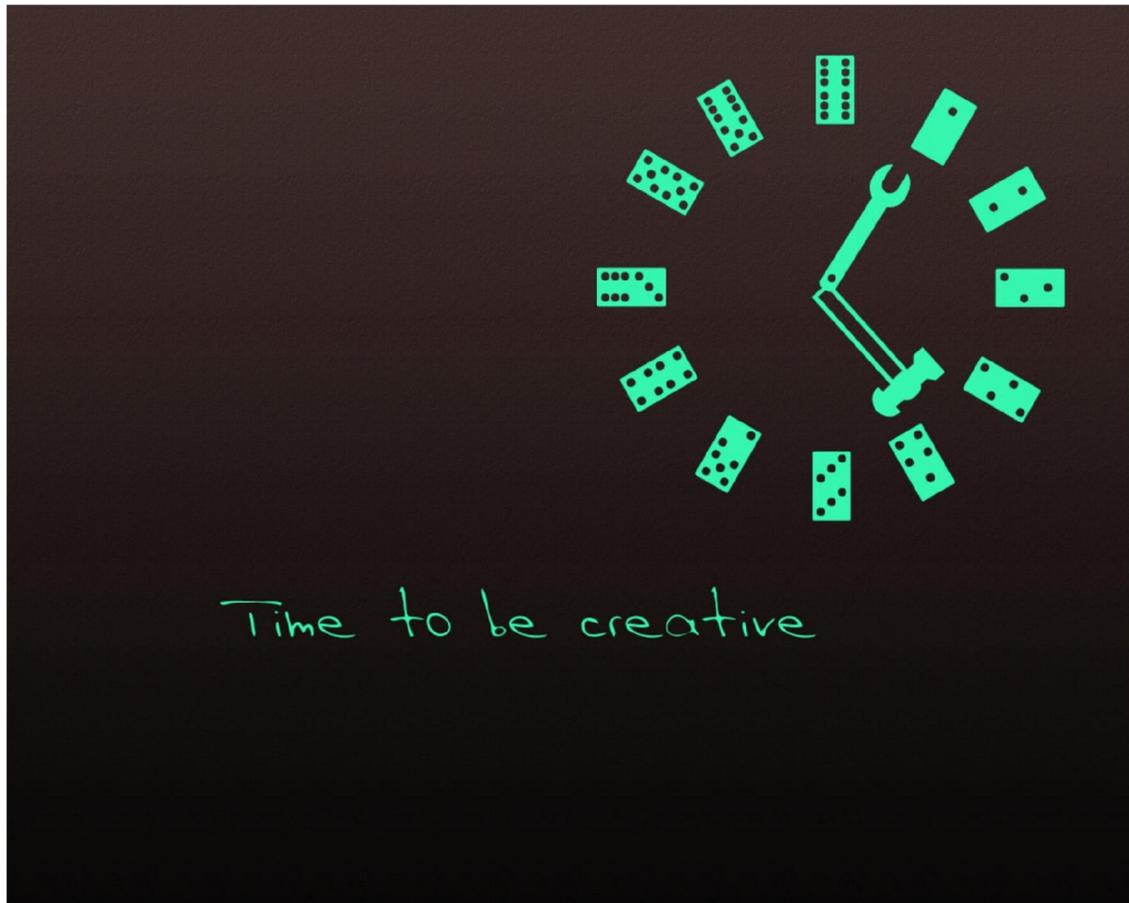
Yang berkaitan dengan pekerjaan kita dapat dilakukan melalui: (a) manajemen dan metode kerja yang lebih baik, (b) penghematan biaya, (c) tepat waktu, dan (d) sistem dan teknologi yang lebih baik.

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

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

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

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



BAGIAN 3: KOMPETENSI KREATIFITAS DAN INOVASI

Pada bagian ketiga dari modul kewirausahaan adalah kompetensi kreatifitas dan inovasi. Kompetensi kreatifitas dan inovasi ini disusun dengan pendekatan rumusan kompetensi sebagai berikut:

BIDANG KEMAMPUAN	DESKRIPSI TINGKAT KEMAMPUAN	DESKRIPSI TINGKAT KELUASAN DAN KERUMITAN MATERI
KOGNITIF	Menciptakan (create)	Alternative produk, jasa dan pemecahan masalah
PSIKOMOTORIK	Lancar dan tepat (precision)	Yang dapat memberikan keunggulan bersaing
AFEKTIF	Menjadi Pola Hidup (characterization)	Pola hidup kreatifitas
RUMUSAN : mampu menciptakan alternative produk, jasa dan pemecahan masalah secara lancar dan tepat yang dapat memberikan keunggulan bersaing dan menjadikan kreatifitas sebagai pola hidup		

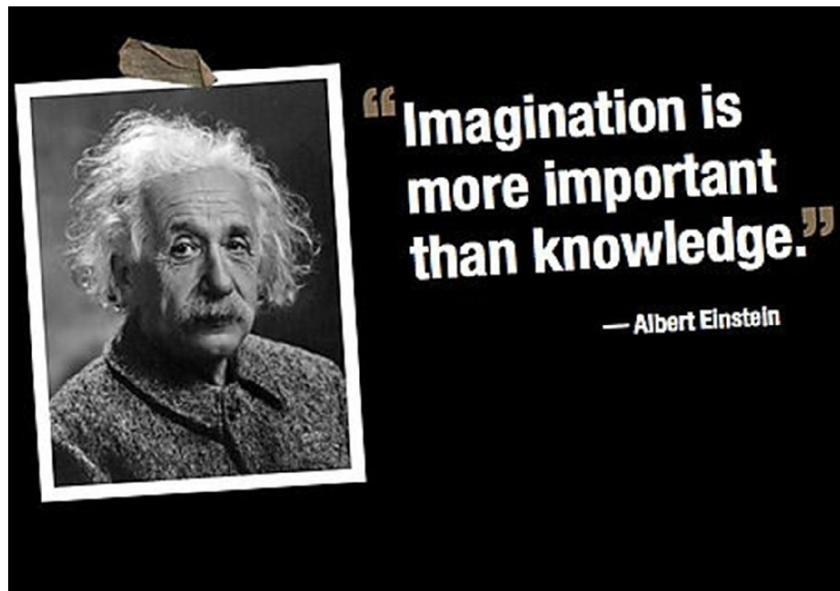
KRITERIA PENILAIAN KOMPETENSI KREATIFITAS DAN INOVASI

Kriteria penilaian yang digunakan untuk menilai pelaksanaan pembelajaran kompetensi Kreatifitas dan inovasi dalam modul kewirausahaan ini adalah sebagai berikut:

GRADE	SKOR	INDIKATOR KINERJA (RUBBRIC)
Sangat Kurang	≤ 20	Tidak ada upaya dalam memahami dan menerapkan kreatifitas dan inovasi
Kurang	21-40	Ada kreatifitas yang dihasilkan tetapi tidak jelas dan tidak sesuai dengan permasalahan yang harus diselesaikan
Cukup	41-60	Kreatifitas yang dihasilkan jelas dan sesuai tetapi tidak menerapkan manajemen inovasi dan belum memberikan keunggulan bersaing
Baik	61-80	Kreatifitas yang dihasilkan jelas dan sesuai mampu memberikan keunggulan bersaing tetapi cakupannya belum luas
Sangat Baik	≥ 81	Kreatifitas yang dihasilkan jelas dan sesuai mampu memberikan keunggulan bersaing dan cakupannya belum luas

BAB VIII.

Mengembangkan Inovasi dan Menciptakan Produk dan Layanan yang unggul



Untuk berwirausaha, inovasi dan kreatifitas adalah hal yang perlu dimiliki dan dikembangkan dalam diri wirausaha demi perkembangan dan kesuksesan sebuah usaha. Keduanya sering kali dipandang hampir serupa. Inovasi dan kreatifitas adalah inti dari kewirausahaan. Pada dasarnya sebuah inovasi dalam berusaha adalah kemampuan untuk menerapkan solusi kreatif terhadap masalah dan peluang untuk meningkatkan atau untuk memperbaiki kinerja usaha. Sedangkan kreatifitas dapat dipandang sebagai kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan untuk menemukan cara-cara baru dalam melihat masalah dan peluang.

Kemampuan yang dihasilkan oleh kreativitas merupakan kemampuan dalam membuat sesuatu menjadi baru dalam keberadaannya dan merupakan pembentukan ide-ide baru yang original dan tidak biasa atau unik. Pola pikir dari orang kreatif adalah berpikir out of the box, serta memiliki pikiran yang terbuka dan bebas untuk mendekati sesuatu dengan cara baru. Sedangkan, inovasi adalah mengimplementasikan kreatifitas terhadap sesuatu menjadi satu kombinasi baru yang dapat menghasilkan. Definisi baru disini tidak selalu

berarti original, melainkan kebaruan atau diperbaharui, yang berarti juga adalah improvement, karena inovasi tidak harus selalu barang atau jasa baru, melainkan perbaikan atau pengembangan dari barang atau jasa yang telah ada.

Pengembangan usaha membutuhkan kemampuan inovasi dan kreatifitas untuk menghadapi tantangan dalam usaha, khususnya untuk menemukan produk dan layanan yang unggul. Banyak produk dan layanan yang dihasilkan oleh pebisnis sukses merupakan hasil inovasi dan kreatifitas yang dikembangkan dalam usaha. Oleh karena itu, untuk menjadi wirausaha yang unggul diperlukan kemampuan melakukan inovasi dan kreatifitas.

“Creativity is thinking up new things. Innovation is doing new things.” – Theodore Levitt.

Berikut rencana perkuliahan untuk pertemuan ke 8.

<i>Rencana Perkuliahan (150 menit)</i>	<i>Aktivitas</i>
<p>Langkah 1 30 menit</p>	<p>Aktivitas 1 : Uji Kreatifitas Oleh Eugene Raudsepp</p> <p>Sebelum Pengajar akan memberikan test uji kreatifitas kepada mahasiswa, maka disampaikan kepada mahasiswa pesan sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pentingnya kreatifitas adalah perannya sebagai pemicu pemikiran bagi seorang wirausaha. Dari hasil kreatifitas tersebut, maka akan diwujudkan dalam bentuk inovasi produk dan jasa. Untuk mengetahui seberapa kreatif diri kita, maka dapat dilakukan pengukuran dengan melakukan test atau uji. Test atau uji kreatifitas diambil dalam rangka untuk menunjukkan seberapa baik kita memenuhi syarat dalam bidang kreatifitas. Aspek yang paling penting dari test atau uji kreatifitas adalah jenis pertanyaan dan kekhawatiran tentang kreatifitas yang dibawa ke dalam perhatian seseorang. Sebuah test atau uji yang sangat baik ditemukan dalam buku karangan Eugene Raudsepp berjudul "Permainan untuk Manajer Kreatif", yang diterbitkan pada tahun 1987 (sekarang sudah tidak dicetak - dia meninggal pada tahun 1995. Eugene Raudsepp adalah orang yang sangat ahli di bidang manajemen kreatif dan di dalam bukunya memiliki banyak tes serupa yang menarik. • Berikut test atau uji kreatifitas yang dapat dilaksanakan kepada mahasiswa. <p><i>Uji Kecerdasan Kreativitas Anda (EUGENE RAUDSEPP)</i> Tulislah jawaban untuk setiap pernyataan yang sesuai dalam:</p> <p>A Setuju B Tidak memutuskan atau tidak tahu C Tidak Setuju</p> <p>Jadilah seperti jujur mungkin. Cobalah untuk tidak menebak bagaimana perasaan seorang yang kreatif mungkin merespon.</p> <p>LIHAT JAWABAN DI BAWAH *</p> <p>1. Saya selalu bekerja dengan banyak kepastian bahwa saya mengikuti prosedur</p>

- yang benar untuk memecahkan suatu masalah tertentu.
2. Ini akan membuang-buang waktu bagi saya untuk mengajukan pertanyaan jika saya tidak memiliki harapan untuk mendapatkan jawaban.
 3. Saya berkonsentrasi keras pada apa kepentingan saya daripada kebanyakan orang lakukan.
 4. Saya merasa bahwa metode langkah-demi-langkah logis yang terbaik untuk memecahkan masalah.
 5. Aku kadang-kadang menyuarakan pendapat yang tampaknya untuk mengubah beberapa orang.
 6. Saya menghabiskan banyak waktu berpikir tentang apa yang orang lain pikirkan tentang saya.
 7. Hal ini lebih penting bagi saya untuk melakukan apa yang saya percaya untuk menjadi benar daripada mencoba untuk memenangkan persetujuan orang lain.
 8. Orang-orang yang tampaknya tidak yakin tentang hal-hal kehilangan rasa hormat saya.
 9. Lebih dari orang lain, saya harus memiliki hal-hal yang menarik dan menyenangkan untuk bekerja.
 10. Saya tahu bagaimana menjaga impuls batin saya di cek.
 11. Saya mampu bertahan dengan masalah yang berbeda selama waktu yang lama.
 12. Pada kesempatan saya mendapatkan terlalu antusias.
 13. Saya sering mendapatkan ide-ide terbaik saya ketika melakukan apa-apa pada khususnya.
 14. Saya mengandalkan firasat intuitif dan perasaan "kebenaran" atau "kekeliruan" saat bergerak menuju solusi dari masalah.
 15. Saya bekerja lebih cepat ketika menganalisis masalah dan lambat ketika mensintesis informasi yang saya kumpulkan.
 16. Saya kadang-kadang mendapatkan menendang keluar dari melanggar aturan dan melakukan hal-hal saya tidak seharusnya dilakukan.
 17. Saya suka hobi yang melibatkan mengumpulkan barang-barang.
 18. Melamun telah memberikan dorongan bagi banyak proyek saya lebih penting.
 19. Saya suka orang-orang yang obyektif dan rasional.
 20. Jika saya harus memilih, saya lebih suka menjadi dokter daripada penjelajah.
 21. Saya bisa bergaul dengan orang-orang lebih mudah jika mereka milik tentang kelas sosial yang sama dan tingkat bisnis seperti diriku.
 22. Saya memiliki gelar tinggi kepekaan estetika.
 23. Status dan kekuasaan yang penting bagi saya.
 24. Saya menyukai orang yang percaya diri dalam mengambil kesimpulan.
 25. Inspirasi tidak ada hubungannya dengan solusi sukses dari masalah.
 26. Ketika saya di argumen, saya ingin orang yang tidak setuju dengan saya untuk menyukai saya, bahkan pada harga mengorbankan sudut pandang saya.
 27. Saya jauh lebih tertarik datang dengan ide-ide baru daripada mencoba untuk menjualnya kepada orang lain.
 28. Saya akan menikmati menghabiskan seluruh hari saja, hanya berpikir.
 29. Saya cenderung menghindari situasi di mana saya bisa merasa inferior.
 30. Dalam mengevaluasi informasi, sumber yang lebih penting bagi saya daripada konten.
 31. Aku membenci hal-hal yang tidak pasti dan tak terduga.
 32. Saya suka orang-orang yang mengikuti aturan, "kesenangan sebelum bisnis.
 33. Harga diri jauh lebih penting daripada rasa hormat dari orang lain.
 34. Saya merasa bahwa itu adalah bijaksana untuk berusaha untuk kesempurnaan.
 35. Saya lebih suka bekerja dengan orang lain dalam upaya tim daripada sendirian.

36. Saya suka bekerja di mana saya harus mempengaruhi orang lain.
37. Banyak masalah yang saya hadapi tidak dapat diselesaikan dalam hal solusi yang benar atau salah.
38. Hal ini penting bagi saya untuk memiliki tempat untuk segala sesuatu dan segala sesuatu di tempatnya.
39. Penulis yang menggunakan kata-kata yang aneh dan tidak biasa hanya ingin pamer.
40. Di bawah ini adalah daftar istilah yang menggambarkan orang. Pilih 10 kata yang paling mencirikan Anda.

giat	nyata	berani
persuasif	berpandangan terbuka	efisien
taat	bijaksana	berguna
modern	menghambat	tanggap
percaya diri	antusias	cepat
tekun	inovatif	yg baik hati
asli	siap	teliti
berhati-hati	tamak	impulsif
Kebiasaan-terikat	praktis	menentukan
pandai	waspada	realistis
egois	Ingin tahu	sederhana
independen	terorganisasi	terlibat
keras	Tidak emosional	Tidak ada pikiran
diprediksi	jelas-berpikir	fleksibel
resmi	pemahaman	supel
informal,	dinamis	sangat disukai
berdedikasi	memaksa diri	gelisah
yg memandang ke depan	halus	pensiun

Jawaban, Kemungkinan, dan Analisis scoring

Untuk menghitung skor Anda, lingkaran dan menjumlahkan nilai-nilai ditugaskan untuk setiap item.

	A	B	C
1	0	1	2
2	0	1	2
3	4	1	0
4	-2	0	3
5	2	1	0

	A	B	C
20	0	1	2
21	0	1	2
22	3	0	-1
23	0	1	2
24	-1	0	2

6	1	0	3	25	0	1	3
7	3	0	1	26	-1	0	2
8	0	1	2	27	2	1	0
9	3	0	1	28	2	0	-1
10	.1	0	3	29	0	1	2
11	4	1	0	30	-2	0	3
12	3	0	-1	31	0	1	2
13	2	1	0	32	0	1	2
14	4	0	-2	33	3	0	-1
15	-1	0	2	34	-1	0	2
16	2	1	0	35	0	1	2
17	0	1	2	36	1	2	3
18	,3	0	-1	37	2	1	0
19	0	1	2	38	0	1	2
				39	-1	0	2

Berikut ini memiliki nilai dari 2:

giat	dinamis	tanggap	berdedikasi
pandai	fleksibel	inovatif	berani
asli	taat	memaksa diri	ingin tahu
antusias	independen	tekun	terlibat

Berikut ini memiliki nilai dari 1:

Percaya diri	menentukan	informal	yang memandang ke depan	teliti
	gelisah	waspada	berpandangan terbuka	

Sisanya memiliki nilai 0

Apa Arti dari skor Anda

95-116	luar biasa Kreatif
65-94	sangat Kreatif
40-64	Di atas rata-rata
20-39	rata-rata
10-19	Di bawah rata-rata
Di bawah 10	non Kreatif

Pengajar menjelaskan kepada mahasiswa sebagai berikut:

- Jika skor Anda di bawah harapan Anda, jangan putus asa. Dengan sungguh-sungguh melakukan latihan dan permainan dalam buku ini, Anda dapat meningkatkan kekuatan kreatif Anda. Melacak ide-ide Anda setiap saat. Membawa notebook ke manapun Anda pergi, dan menyimpannya di samping tempat tidur Anda. Ide datang pada waktu yang aneh, sering ketika kita tidak mengharapkannya mereka, dan mereka mungkin tidak pernah datang lagi. Dengarkan firasat Anda dan intuisi, khususnya selama saat-saat relaksasi, sebelum tidur, atau ketika bangun tidur.
- Ajukan pertanyaan baru setiap hari. Sebuah pikiran bertanya adalah pikiran kreatif aktif. Hal ini juga merupakan pikiran yang terus-menerus memperbesar area kesadarannya.
- Ketahui berbagai hal di luar spesialisasi Anda. Potongan tampaknya tidak berhubungan pengetahuan seringkali dapat dibawa bersama-sama untuk memecahkan masalah atau menciptakan produk dan layanan baru.
- Hindari kaku, pola-pola dalam melakukan sesuatu. Mengatasi ide-ide tetap dan mencari sudut pandang baru, mencoba cara-cara baru. Mencoba untuk menemukan beberapa solusi untuk setiap masalah dan mengembangkan kemampuan untuk menjatuhkan satu ide yang mendukung yang lain.
- Jadilah terbuka dan menerima ide-ide, orang lain serta Anda. Ide-ide baru yang rapuh-dengarkan positif mereka. Seize pada tentatif, konsep terbentuk setengah dan kemungkinan: Sebuah ide baru jarang tiba sebagai paket lengkap yang dibuat siap. Bebas menghibur rupanya liar, ide tidak masuk akal, atau bahkan konyol.
- Jadilah waspada dalam pengamatan. Carilah kesamaan, perbedaan, dan fitur unik dan membedakan dalam objek, situasi, proses, dan ide-ide. Asosiasi baru yang lebih Anda dapat membentuk, semakin besar peluang Anda untuk datang dengan kombinasi yang benar-benar asli dan solusi.
- Terlibat dalam hobi. Cobalah orang yang memungkinkan Anda untuk membangun sesuatu dengan tangan Anda. Hal ini memungkinkan Anda untuk bersantai dan meningkatkan kemampuan pemecahan masalah kreatif sehingga berguna dalam pekerjaan Anda. Juga, tetap langsing otak Anda dengan bermain game dan melakukan teka-teki dan latihan.
- Meningkatkan rasa humor dan tertawa dengan mudah. Ini akan membantu Anda untuk menempatkan diri dan masalah Anda ke dalam perspektif yang tepat. Humor mengurangi ketegangan, dan Anda lebih kreatif saat Anda santai.
- Mengadopsi sikap pengambilan risiko. Tidak ada yang lebih fatal bagi kreativitas daripada takut gagal.

**Langkah
2
20 menit**

Aktivitas : Pengantar Membangun Kreativitas

Pengajar menyampaikan pentingnya kreatifitas dan bagaimana membangun kreatifitas. Pesan-pesan yang disampaikan adalah sebagai berikut:

- Kreatifitas menurut John Houtz, seorang psikolog, kreatifitas terdiei dari dua yaitu kreatifitas besar (big 'C') yang sifatnya mahakarya dan revolusioner, seperti lukisan Da Vinci atau lampu Edison dan kreatifitas kecil (litle 'c'), yaitu kelihaihan atau kecerdikan yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah sehari-hari. Houtz menyatakan bahwa kreatifitas bukanlah suatu bakat yang dianugerahkan sejak lahir tetapi sesuatu yang harus diusahakan dengan kerja keras; Menurutnya, orang-orang kreatif adalah mereka yang memiliki kedisiplinan

	<p>untuk terus menciptakan ide-ide baru dan ketekunan untuk mewujudkan ide-ide mereka.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pemikiran yang menyatakan bahwa kreatifitas hanya dimiliki oleh orang-orang yang berbakat tertentu tidaklah tepat. Saat ini, kemampuan kreatifitas dapat ditumbuhkembangkan pada setiap orang melalui proses bertahap, baik secara individu maupun berkelompok. Penumbuhan kreatifitas melalui kelompok dapat ditumbuhkan melalui pelaksanaan tugas yang dilakukan dalam kerjasama dengan orang lain dalam sebuah tim yang memiliki latar belakang yang beragam. Situasi tersebut dapat memicu kreatifitas. • Kreatifitas adalah keberanian untuk mengambil risiko, karena berfikir dan mencoba hal-hal baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya dan hasilnya belum pasti. Namun, tentunya kreatifitas juga mempertimbangkan segala risiko dan konsekuensi dengan cermat terlebih dahulu. Penumbuhkembangan kreatifitas dilakukan dengan rajin mempelajari hal-hal baru melalui berbagai cara, seperti membaca, berdiskusi, atau bergabung dengan milis atau asosiasi profesi. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk membantu tumbuh dan berkembangnya kreativitas di namun tentunya di pengaruhi oleh lingkungan. Jika lingkungan terbuka dapat lebih memancing kreativitas. Oleh karena itu, harus diciptakan lingkungan yang mendukung budaya kreatif bagi mahasiswa. Maka langkah apa yang mesti dilakukan? Kemaslah ide dengan sangat menarik. Tentu ini membutuhkan kompetensi untuk mempersuasi.
<p>Langkah 3 20 menit</p>	<p>Aktivitas 3: Interpretasikan nama anda dengan kreatif!</p> <p>Pengajar harus Membangkitkan kreatifitas Kelas secara individu dengan meminta mahasiswa melaksanakan kegiatan sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mahasiswa diminta untuk menuliskan namanya. (Tuliskan nama anda!) 2. Dan intrepretasikan sekreatif mungkin menggunakan berbagai kemungkinan arti! 3. Buat intrepretasi anda dalam selemba kertas dan buatlah sekreatif mungkin! 4. Tempelkan kertas tersebut di dinding kelas. 5. Berkelilinglah dan lihat interpretasi nama teman-teman lainnya.
<p>Langkah 4 40 menit</p>	<p>Aktivitas 4: Melatih kreatifitas</p> <p>Pengajar diminta memilih dan menyesuaikan waktu dalam memberikan latihan aktifitas pembangkit kreatifitas kepada mahasiswa sebagai berikut:</p> <p>Aktivitas Mahasiswa : Latihan Kreatifitas 1</p> <p>Hubungkan titik-titik dibawah ini dalam empat garis lurus yang saling tersambungkan.</p> <div data-bbox="695 1560 1068 1892" style="text-align: center;"> <p>A 3x3 grid of blue dots arranged in three rows and three columns. The dots are positioned at the intersections of three horizontal and three vertical lines, forming a 3x3 grid.</p> </div>

Latihan ini merupakan contoh klasik dari kreativitas dan sering dianggap terpecahkan karena orang membatasi diri untuk menggambar garis di dalam "kotak" yang dirasakan. Untuk menyelesaikan teka-teki, bagaimanapun, kita harus memperpanjang garis "lateral" di luar batas-batas perseptual dikenakan.

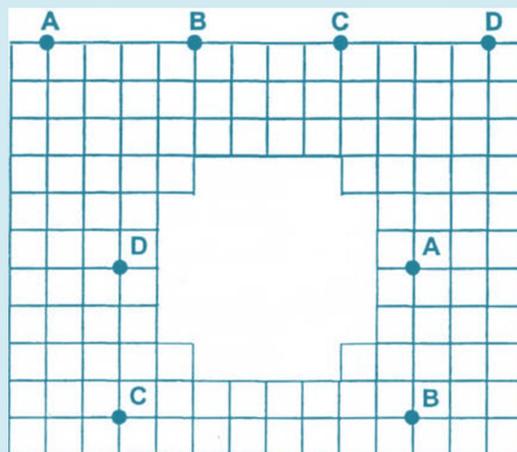
Aktivitas Mahasiswa : Latihan Kreatifitas 2

Dalam kutipan kalimat berikut adalah kode yang terdiri dari 21 kata, belum termasuk nama penulis, setiap huruf berhubungan dengan huruf lain sehingga menjadi sebuah kutipan kalimat. Pecahkanlah.

**ABCADB EFGHDI BJBG KFLB MNB CO PEB
 OGBBHCK PEBI EFJB, OGBBHCK CO PECMWEP. STNPBFH PEBI HBKFTH
 OGBBHCK CO NABBUE FN UCKABTNFPSCT. - LSBGLBWFFGH**

Aktivitas Mahasiswa : Latihan Kreatifitas 3

Gabungkan A ke A, B ke B, C ke C dan D ke D, masing-masing dengan jalan terus menerus sepanjang grid dengan tidak menyentuh jalur satu sama lain. Ada dua cara untuk melakukan ini. Temukanlah. Latihan ini diambil dari sebuah isu lama Eureka, jurnal dari masyarakat Archimedean, Cambridge University, Inggris.

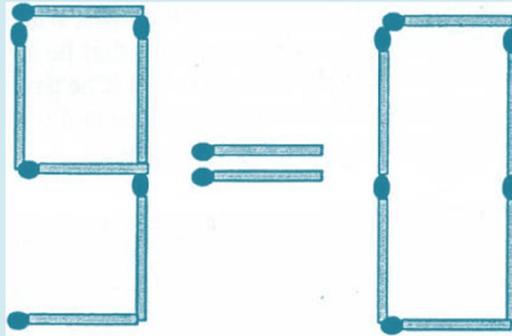


Aktivitas Mahasiswa : Latihan Kreatifitas 4

Ada lima gadis cantik, dua dari mereka memiliki mata hitam, dan tiga lainnya, mata biru. Orang-orang dengan mata hitam selalu memberikan jawaban yang jujur untuk pertanyaan, sedangkan tiga dengan mata biru adalah pembohong sejak lahir dan tidak pernah menjawab dengan benar. Anda harus menemukan yang mana dari mereka memiliki yang mata hitam dan mata biru. Anda tidak diizinkan untuk melihat mereka, tetapi Anda diperbolehkan bertanya pada tiga gadis, satu pertanyaan untuk masing-masing gadis. Dari tiga jawaban Anda harus memecahkan masalah dan menjelaskan alasan yang menyebabkan Anda untuk jawaban itu.

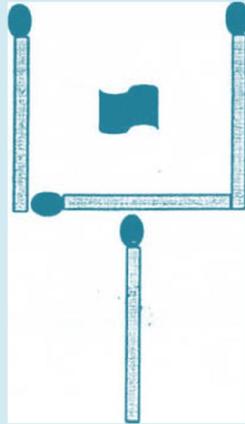
Aktivitas Mahasiswa : Latihan Kreatifitas 5

Anda hanya boleh maksimal dua kali menggerakkan korek api sehingga menghasilkan angka yang sama (Anda harus menggunakan semua korek api dalam gambar). Ada lebih dari satu solusi untuk masalah ini.



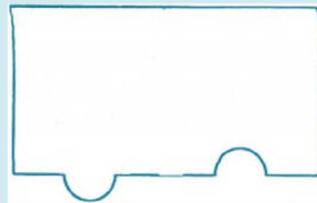
Aktivitas Mahasiswa : Latihan Kreatifitas 6

Empat korek api diatur seperti pada gambar berikut, dan terdapat selembar kertas di tengah berbentuk cangkir. Pindahkan dua korek api dengan menghasilkan bentuk yang sama sehingga meninggalkan kertas berbentuk cangkir tersebut di luar.



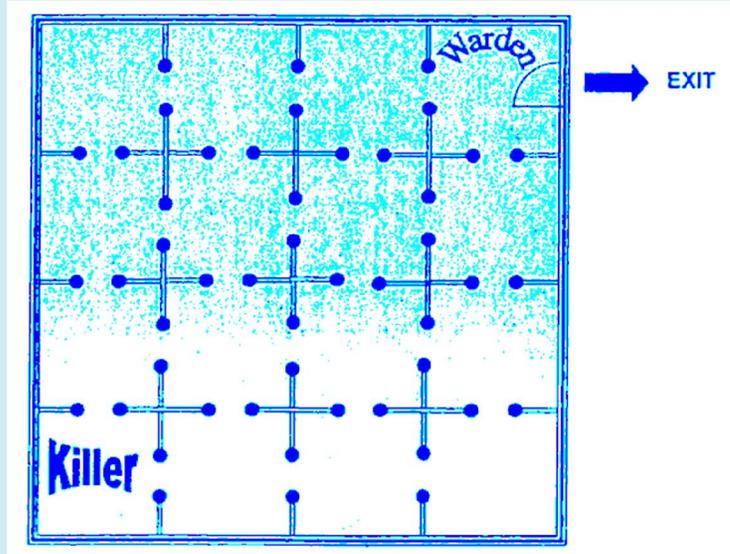
Aktivitas Mahasiswa : Latihan Kreatifitas 7

Dengan membuat potongan tunggal, bagilah gambar di bawah ini menjadi dua bagian yang kongruen.



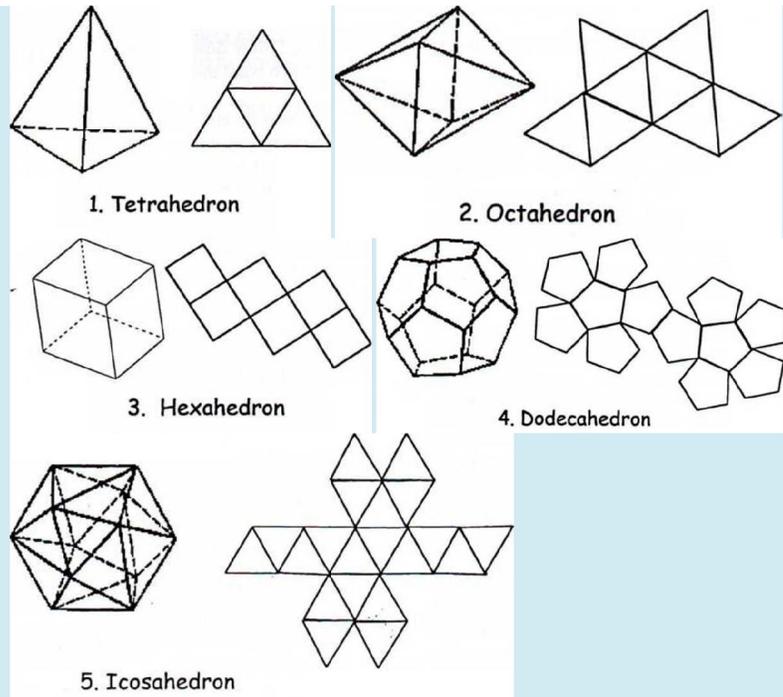
Aktivitas Mahasiswa : Latihan Kreatifitas 8

Seorang pembunuh psikopat berada pada ruang bawah pojok kiri, yang memiliki dua pintu seperti yang ditunjukkan pada gambar. Setiap ruangan memiliki seorang tahanan yang akan dia bunuh. Ruang keluar terdapat sipir di dalamnya yang akan dia bunuh juga dan melolos diri. Bagaimana dia melakukannya jika ia tidak pernah kembali ke sebuah ruangan dengan orang yang sudah mati di dalamnya? Karena dia langsung pingsan saat melihat mayat. Bagaimana dia lolos? Setiap kamar memiliki pintu untuk setiap kamar sebelah. Dia membunuh semua orang.



Aktivitas Mahasiswa : Latihan Kreatifitas 9

- Sebuah polyhedron reguler dalam tiga dimensi dibatasi oleh poligon reguler kongruen dalam sedemikian rupa sehingga setiap sisi setiap poligon terletak pada dua dan hanya dua poligon, sudut solid adalah sama, dan tidak memiliki lubang.
- Ada dapat paling banyak lima polyhedra biasa dalam tiga dimensi. Untuk melihat bahwa, kita tahu secara intuitif bahwa sudut padat dikandung oleh sudut pesawat kurang dari 360 derajat.
- Jumlah dari sudut lima segitiga sama sisi identik yang bertemu di sebuah sudut dari polyhedron adalah 300 derajat dan membuat satu polyhedron mungkin jika setiap simpul lain juga memiliki lima segitiga tersebut.
- Demikian pula, empat dan tiga segitiga dapat berisi sudut padat seperti jumlah mereka 240 dan 180 derajat masing-masing. Jadi dengan segitiga kita dapat memiliki paling banyak tiga polyhedra biasa. Bahkan kita lakukan, mereka adalah Icosahedron, segi delapan dan tetrahedron.
- Satu polyhedron rutin lainnya dapat dibangun dengan tiga pertemuan kotak di simpul, kubus, dan satu lainnya dari pentagons, yang pigura. Sudut segilima adalah 108 derajat diperoleh dengan partisi itu dari pusat dengan segitiga sama sisi dan mencatat bahwa sudut setiap segitiga di pusat adalah $360/5 = 72$ derajat. S
- itu tidak dapat menggunakan segi enam karena jumlah sudut dari tiga segi enam adalah 360 derajat, dan juga lebih tinggi-sisi poligon tidak dapat digunakan.
- Dengan demikian akan ada paling banyak lima polyhedra biasa dalam tiga dimensi. Waktu diri Anda untuk membangun angka-angka dari bahan di sekitar Anda dalam waktu sesingkat mungkin. Seorang mahasiswa melakukannya dalam 12 menit.



**Langkah
4
40 menit**

Aktivitas Mahasiswa : Mengembangkan Alternatif Produk dan Jasa

Pengajar akan menginstruksikan aktivitas proyek sebagai berikut:

1. Mahasiswa dibagi ke dalam kelompok.
2. Masing-masing kelompok mahasiswa diminta untuk mengembangkan produk dan jasa secara kreatif dan inovatif.
3. Kelompok mahasiswa mengembangkan produk dan jasa dengan 3 pendekatan berikut:
 - a. Membuat produk atau jasa yang sama sekali baru dan belum pernah ada.
 - b. Memperbaiki produk atau jasa yang sudah ada.
 - c. Memodifikasi produk atau jasa yang sudah ada.
4. Kelompok mahasiswa membuat alternatif produk dan jasa tersebut sebanyak dan sekreatif mungkin!
5. Buatlah konsep produk dan jasa tersebut dalam bentuk presentasi/ model / maket yang dapat ditampilkan.
6. Bandingkan ketiga pendekatan tersebut pada masing-masing kelompok
7. Kemudian komentari apakah alternatif tersebut masih dapat dikembangkan lebih banyak atau lebih menarik lagi.
8. Jika mahasiswa belum selesai diminta menyelesaikan aktivitasnya setelah jam pelajaran selesai.

KREATIFITAS DAN INOVASI

8.1. Peranan Inovasi dan Kreativitas dalam Pengembangan Produk dan Jasa

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

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



A. Microsoft & Kreativitas

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

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

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

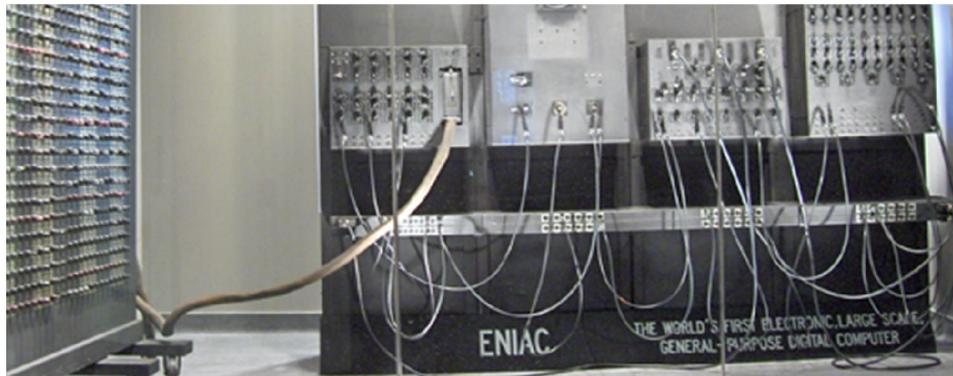
Di belakang, banyak analis mengklaim bahwa itu adalah kepicikan dari IBM untuk membiarkan Bill Gates untuk pergi dengan kontrak tersebut. Mungkin kepicikan adalah faktor. Tetapi jika kita memproyeksikan kembali ke awal 1980-an, sangat sedikit orang akan memiliki visi untuk mengenali pentingnya perangkat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

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

B. Membongkar kode Perang Dunia II

Selama Perang Dunia II, badan intelijen Inggris bingung oleh torpedo kapal dagang di lepas pantai Inggris dan Irlandia. Mereka mencegat pesan dipahami dari Jerman ke U-perahu mereka komandan. Untuk mempercepat mengartikan dan efektivitas mencegat pesan, lembaga menemukan apa yang disebut mesin Turret yang merupakan kelanjutan dari proses pemecahan kode secara resmi dilakukan dengan tangan. Itu begitu sukses bahwa sekutu

yang tenggelam kapal selam Jerman di tingkat satu hari. Mesin Turret digunakan sampai 1944 ketika Jerman tertangkap pada kode menerobos agen ganda dan pada gilirannya meningkatkan kemungkinan jawaban yang benar secara eksponensial dengan mesin baru.



Inggris kemudian pada gilirannya menciptakan apa yang tidak dikenal, komputer diprogram pertama untuk memecahkan kode baru Jerman. The "komputer" diperintahkan untuk dimusnahkan oleh Pemerintah Inggris setelah D-Day untuk melindungi operasi intelijen mereka dan judul komputer pertama pada gilirannya pergi ke tahun "ENIAC" satu nanti.



C. Kreativitas & DNA

James Watson, seorang ahli genetika Amerika, dan Francis Crick, seorang ahli fisika Inggris, bekerja sama untuk beberapa waktu di University of Cambridge di Inggris, menemukan struktur DNA. Peneliti lain telah mencoba banyak pendekatan, namun tidak satupun dari mereka bisa datang dengan penjelasan yang memuaskan untuk struktur DNA.

Cerita berlanjut bahwa satu malam pada tahun 1953, salah satu dari dua ilmuwan bermimpi. Dia bermimpi bahwa dua ular yang saling terkait satu sama lain dan menari. Dia terbangun kaget dari mimpi. Saat itulah pekerjaan detektif intensif mereka datang ke

puncaknya dalam bentuk dua untai DNA yang diadakan bersama-sama dalam bentuk helix ganda sekarang terkenal.



D. Kreatif kepikiran Xerox

Pada tahun 1970, Xerox Palo Alto Research Center (PARC) dibuka di Palo Alto, California. Xerox menyiapkan laboratorium khusus ini, dengan sejumlah antar-disiplin tim peneliti dan brainstormers. Tujuan mereka adalah untuk kembali defme masa depan Xerox, jadi ketika kantor paperless mengambil alih, Xerox, perusahaan dokumen, masih akan berada dalam bisnis.

Tim telah datang dengan ide-ide banyak dan prototipe perangkat keras dan perangkat lunak untuk memfasilitasi pembangunan tersebut. Ini menciptakan prototipe dari komputer pribadi (Alto), Area Network pertama Lokal untuk menghubungkan komputer kantor (Ethernet) dan printer laser komersial pertama. Ada juga inovasi seperti icon komputasi berbasis-sistem on-screen simbol dan "mouse" pointer ke perintah masalah - dan jendela berbasis komputasi sendiri juga muncul menjadi di PARC untuk beberapa nama.

Xerox manajemen adalah cerdas dalam mengakui bahwa kantor paperless tidak bisa dihindari. Alih-alih memerangi itu, mereka memutuskan untuk menjadi pelopor kreatif dalam bidang tersebut. Namun kepikiran mereka adalah bahwa mereka tidak dapat melihat masa depan sebagai tangan mereka memilih tim yang melihatnya.

Steven Jobs dari komputer Apple, dan Bill Gates dari Microsoft keduanya mengakui bahwa mereka membuat penuh penggunaan beberapa karya perintis dari pendekatan laboratorium Xerox dan prototipe. Namun Xerox manajemen gagal untuk mengenali kreativitas tim sendiri, sedangkan komputer dan industri perangkat lunak menjadi berkali-kali lebih besar dari teknologi fotokopi.



E. Kreativitas di Apple Computers

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

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

8.2. Mengembangkan Produk dan Jasa Yang Unggul

Salah satu yang harus dilakukan oleh wirausaha adalah mengembangkan produk dan jasa yang unggul. Secara umum proses ini adalah proses kreatif dan inovasi yang harus dilakukan oleh wirausaha. Selain itu adanya perubahan yang cepat dalam selera, teknologi

dan persaingan yang ketat merupakan suatu kondisi yang menuntut banyak perusahaan yang bersaing memperebutkan peluang pasar baik itu perusahaan yang menghasilkan produk sejenis maupun perusahaan yang menghasilkan produk beragam.

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

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

BAB IX.

Menetapkan Inovasi dan Menciptakan Produk dan

Layanan yang unggul

Salah satu tantangan dalam mengembangkan produk dan jasa yang unggul adalah menetapkan salah satu dari sedemikian banyak produk yang dapat dikembangkan. Penetapan produk dan jasa ini harus dilakukan untuk memulai usaha dan juga memenangkan persaingan.

Tentunya tidak mudah dalam bagi wirausaha untuk menghasilkan produk dan jasa yang unggul, dari berbagai alternatif, terutama banyak hal yang dipertaruhkan terkait resiko dan investasi ketika mengembangkan produk baru atau jasa. Untuk meminimalkan resiko dan mengalokasikan sumber daya investasi dengan bijaksana, wirausaha harus mempertimbangkan faktor-faktor berikut :

1. Apakah spesifikasi produk atau jasa baru yang akan dihasilkan memenuhi kebutuhan pelanggan?
2. Apakah produk atau jasa baru tersebut layak untuk dipasarkan?
3. Apakah proses pembuatan produk ini sudah dikuasai dengan baik?
4. Bagaimana produk dan jasa dibandingkan dengan produk pesaing?
5. Bagaimana strategi pemasaran produk atau jasa baru yang akan dipakai?

Inovasi membedakan antara pemimpin dan pengikut - Anonim

Berikut rencana perkuliahan untuk pertemuan ke 9.

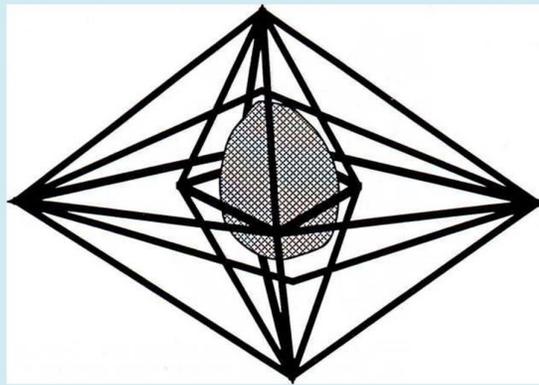
<i>Rencana Perkuliahan (150 menit)</i>	<i>Aktivitas</i>
Langkah 1 40 menit	Aktivitas 1 : Games : Produk Kemasan Dan Perlindungan Pengajar menginstruksikan mahasiswa dalam kegiatan sebagai berikut Kegiatan: Grup membangun struktur dari sedotan dan selotip untuk melindungi telur mentah dari pecahnya ketika dijatuhkan

Tujuan: Perencanaan, pemecahan masalah, ide, kompetisi, kerjasama, dan komunikasi.

Catatan: Pengganti telur rebus sebagai bahan baku untuk menghindari kemungkinan berantakan.

Peralatan: Satu telur, 24 sedotan yang kaku, dan 4 inch selotip per kelompok. Sebuah tangga dan terpal plastik.

Persiapan: Cari posisi ketinggian (menggunakan tangga jika perlu) dengan permukaan keras (gelar terpal plastik yang diperlukan). Masuk ke kelompok yang lebih kecil dari 3 - 5 orang dan mendistribusikan bahan (telur mentah, sedotan dan selotip).



Pelaksanaan: Perusahaan Anda telah diminta untuk merancang suatu sistem kemasan lengkap untuk sebuah produk baru yang rapuh (telur). Kemasan harus dibuat dari kedua bahan (sedotan dan selotip) yang merupakan bahan yang diperbolehkan untuk membungkus (semua sumber daya lainnya yang tersedia tidak boleh digunakan). Setelah desain Anda selesai, kami akan menguji itu dengan serangkaian tes dari beberapa ketinggian. Desain tidak boleh diubah-rubah setelah pengujian dimulai. Kelompok dengan sistem pertahanan terhadap beberapa tes dari ketinggian tanpa terjadinya kerusakan produk (atau telur terakhir yang pecah), akan memenangkan kontrak untuk produksi massal dari sistem kemasan. Ada pertanyaan? ... Poin tambahan akan diberikan untuk presentasi dan penjelasan ide setiap sistem. Kalian memiliki 30 menit untuk merencanakan dan membangun sistem kalian. GO!

Tugas: Untuk melindungi telur mentah dari terpecahnya saat dijatuhkan dari ketinggian dengan cara membangun sistem pelindung.

Kendala: Gunakan hanya materi yang disediakan (sedotan dan selotip). Desain tidak dapat diubah selama pengujian.

	<p>Keselamatan: Jika menggunakan tangga, pastikan ada yang memegangi tangga tersebut.</p> <p>Fasilitasi: membuat produk pelindung telur tidaklah sepenting proses <i>sharing</i> ide di antara kelompok dalam perusahaan yang sama untuk mendapatkan desain keseluruhan yang terbaik. Wawancarai sekitar konsepnya dan apakah pada kelompok itu terjadi kerja sama atau kompetisi. Mulailah dengan ketinggian beberapa kaki dan terus tingkatkan ketinggian. Beberapa desain telah bekerja dengan baik dari beberapa pengalaman! Jika semua desain gagal pada ketinggian yang sama, tentukan mereka dengan kriteria tambahan.</p> <p>Variasi: Batasi perencanaan dan waktu konstruksi. Menambahkan kendala nonverbal. Mengizinkan untuk mencoba terlebih dahulu dan berkesempatan bagi perwakilan kelompok untuk bertemu dan membandingkan pengetahuan dalam membuatnya. Memberikan penekanan lebih besar pada presentasi dari sebuah jargon iklan yang tepat, jingle yang menarik atau lagu, dan presentasi visual mencolok dari perangkat itu sendiri.</p>
<p>Langkah 2 50 menit</p>	<p>Aktivitas 2 : Games Jaring Laba-laba</p> <p>Tema</p> <p>Kualitas dibangun dalam tidak ditambahkan pada.</p> <p>Tugas</p> <p>meloloskan anggota tim dari satu sisi ke sisi lain melalui jaring laba-laba.</p> <p>Set-Up</p> <p>Apakah tim yang menyediakan layanan atau memproduksi produk, kualitas pekerjaan yang menang dan menjaga pelanggan. Untuk menghasilkan kualitas tinggi "produk" dalam acara ini menuntut baik perencanaan kolaboratif dan banyak kepercayaan. Beberapa lubang di jaring laba-laba besar dan luas untuk bagian yang mudah. Kebanyakan hanya cukup besar untuk melewati dengan bantuan seluruh tim.</p> <p>Pengajar harus menghindari mengambil peran polisi berkualitas. Mintalah tim untuk mengambil tanggung jawab untuk memantau kualitas pekerjaannya. Tim dengan orang dewasa terutama besar atau berat mungkin perlu untuk menegosiasikan jumlah sentuhan dan jumlah waktu yang diperbolehkan.</p> <p>Sebelum melakukan kegiatan ini lebih baik jika tim telah melakukan beberapa kegiatan peregangan, diikuti oleh instruksi bercak, lingkaran kepercayaan, dan levitasi kelompok. Hal ini memberikan para anggota basis keterampilan yang mereka dapat memanfaatkan untuk saling mengangkat dengan aman.</p> <p>Kondisi</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Setiap lubang hanya dapat digunakan sekali. <p>Tidak diperbolehkan melalui atas, bawah atau samping dari jaring.</p> <p>Sebuah "sentuhan" menentukan kembali untuk mencoba lagi.</p> <p>Setelah seseorang telah melewati ke sisi lain dia tidak dapat kembali kecuali untuk</p>

melihat tim lain.

Tim anggota bertanggung jawab atas kualitas dan pemantauan untuk sentuhan. Semakin sedikit sentuhan, semakin tinggi kualitas.

Waktu

20-30 menit. Tim yang kurang atletis akan membutuhkan lebih banyak waktu atau Spider Web dengan lubang yang lebih besar.

Peralatan

Membangun jaring laba-laba membutuhkan barang yang sederhana:

Tali berwarna

plester.

Gunting atau pisau.

Cari 2 pohon sekitar 11 atau 12 'terpisah. Jalankan string dasar tentang kaki dari tanah antara pepohonan. Ikat string lain sekitar 5 'di atas string dasar. Jalankan tali diagonal antara pohon-pohon membuat web seperti pola. Jalankan string dari atas ke bawah string dan kembali untuk membentuk lubang di web. Gunakan selotip untuk memperketat kendur apapun. Membangun setidaknya satu lubang dapat digunakan per anggota tim. Gunakan menyelipkan knot, bukan tape jika Anda ingin membuat beberapa lubang disesuaikan dalam ukuran. Ketika Anda membangun web berpikir tentang ukuran dan usia orang-orang yang akan pergi melalui itu. Kelompok yang lebih tua umumnya perlu lubang yang lebih besar lebih dekat ke tanah.

Keselamatan

Pengajar harus memonitor secara ketat kelompok untuk memastikan bahwa keselamatan adalah utama dipertahankan sepanjang waktu. Untuk kelompok dengan orang terutama besar atau dua, Anda mungkin ingin menyesuaikan web sehingga ada lubang yang cukup besar bagi mereka untuk melewati. Tergantung pada kelompok Anda mungkin ingin membuat beberapa lubang besar dan cukup luas untuk bagian yang mudah. Kebanyakan harus cukup besar untuk menekan melalui dengan bantuan dari seluruh tim. Keselamatan poin yang perlu dipertimbangkan termasuk:

- Siapkan tim untuk Web Spider dengan bercak dan mengangkat kegiatan seperti Lingkaran Kepercayaan dan Levitation.
- Tidak ada menyelam melalui lubang.
- Spotters bisa pergi ke mana saja untuk menjaga keselamatan Mereka tidak benar-benar membantu siapa pun kecuali bila diperlukan untuk menjaga mereka dari jatuh. Setiap orang akan melalui web harus melihat dari kedua sisi dari web.
- Menjaga keamanan psikologis. Jika seseorang memutuskan untuk tidak pergi melalui lubang, dia telah menemukan cara lain untuk berkontribusi.

- Membangun web di tanah datar bebas dari batu dan lubang.
- Menjaga bercak sampai orang yang sedang berlalu adalah aman di kakinya.
- Gunakan string yang cukup lemah untuk istirahat jika seseorang jatuh ketika sedang melalui sebuah lubang.

Variasi Pertama

Gunakan Spider Web untuk membawa dua tim bersama-sama. Tim saling berhadapan dengan web antara mereka. Aturan yang sama berlaku kecuali bahwa lubang tidak tertutup sampai anggota dari setiap tim telah melewati di kedua arah. Berikan satu tim rekaman beberapa surveyor untuk menandai lubang tertutup. Penjelasan kepada tim secara terpisah dan amati sebagai berikut

Ketika tim mulai tugas mereka di sisi berlawanan dari web yang mereka membandingkan informasi yang mereka diberikan?

- Sebagai tim melewati orang-orang melalui lubang, apakah mereka saling membantu atau apakah mereka bersaing?
- Apakah tim mengabaikan satu sama lain atau apakah mereka memberikan dorongan dan dukungan?

Variasi Kedua

Sebuah variasi dari Spider Web adalah untuk mengatur web secara horizontal sekitar 3 atau 4 inci di atas lutut. Untuk menghidupkan hal-hal beberapa anggota tim dapat ditutup matanya atau disumpal. Pedoman hasjthe web horizontal yang sama con – sentuhan cerning dan waktu. Setiap anggota harus melintasi dua atau tiga atau lebih spasi sebelum akhirnya menempati lubang. Acara ini selesai ketika setiap anggota tim adalah aman dalam lubang dalam waktu yang diberikan. Seperti dengan verti – kal Spider Web, hati-hati bercak sangat penting untuk menjaga keselamatan.

Variasi Ketiga

Menetapkan nilai tunai untuk setiap lubang. Lubang semakin tinggi dan lebih kecil, yang nilainya lebih besar. Sentuhan biaya tim sejumlah uang tertentu. Mendapatkan melalui lubang tanpa sentuhan menambahkan uang ke baris bawah. Tantang tim untuk menghasilkan kualitas, lini produk yang tinggi sangat menguntungkan.

Variasi Keempat

Jika Anda memiliki kelompok imajinatif, bermain sampai tema melarikan diri. Tim ini telah magang oleh pemerintah bermusuhan sementara tur inspeksi di Balkan. Kamp ini dikelilingi oleh pagar yang dipantau secara elektronik. Tanpa diketahui para penjaga, ada bagian pagar yang memiliki sejumlah lubang di dalamnya. Di daerah ini dibutuhkan satu "sentuhan" untuk memperingatkan para penjaga Jika tim tidak menyentuh semua pagar harus menunggu satu menit sementara penjaga memeriksa daerah sebelum melakukan upaya lain

untuk keluar.. Memiliki rencana tim di mana mereka tidak dapat melihat web. Waktu dimulai ketika mereka mulai pelarian mereka.

Transfer Belajar

Spider Web dapat digunakan untuk menunjukkan perbedaan antara kontrol kualitas internal versus eksternal. Ketika pengajar mengambil peran inspektur kualitas, beberapa tim cenderung mengambil jalan pintas, berharap inspektur tidak akan melihat. Ketika tim bertanggung jawab untuk memanggil kualitas biasanya lebih mungkin untuk memikirkan cara-cara untuk meningkatkan "produksi" proses. Ed Demming, ayah dari TQM, membuat titik ini ketika ia menyarankan pabrikan turers – untuk membunuh dengan kualitas inspektur. Menurut Demming, kualitas tidak dapat ditambahkan pada sebagai renungan. Ini harus dibangun oleh orang-orang yang bertanggung jawab untuk menempatkan produk bersama-sama.

Beberapa pertanyaan yang diajukan termasuk:

Apakah tim memantau kualitas? Ketika adalah kualitas yang paling mungkin untuk tergelincir? siapa

bertanggung jawab untuk memanggil kualitas?

Apakah tim membuat penyesuaian untuk meningkatkan kualitas?

Yang standar kinerja yang ditetapkan dan disepakati?

Apakah setiap orang memahami rencana dan peran mereka di dalamnya?

Apakah perencanaan memperhitungkan orang terbaik untuk pergi pertama atau terakhir?

Yang sumber daya (waktu, lubang, orang) dialokasikan dengan bijaksana?

Apakah anggota tim saling menjaga informasi?

Adalah umpan balik (misalnya, "Kau akan menyentuh.") Bagian dari proses produksi?

Jika demikian, adalah umpan balik yang dianggap membantu atau kritis?

Catatan pribadi

Selama program pelatihan baru-baru ini, sekelompok ilmuwan peneliti akan melalui Web Spider. Seperti kelompok yang lebih tua mereka merasa sulit untuk tidak menyentuh web sementara lewat rekan satu tim melalui itu. Selama pembekalan etika pelaporan "sentuhan" menjadi topik utama pembicaraan, mengungkapkan terpendam keyakinan yang kuat.

Beberapa ilmuwan berpendapat bahwa web adalah hanya sebuah latihan. Sentuhan sedikit tidak berdampak pada tugas yang cukup untuk menjamin melakukannya atas. Orang lain dalam kelompok menyatakan bahwa setiap detail pekerjaan mereka harus lengkap dan benar-benar jujur. Mereka dikenakan itu tidak etis untuk menyentuh web, namun sedikit, dan tidak melaporkannya. Kembali di pabrik, jika mereka memotong sudut untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan maka orang lain di telepon akan membayar biaya untuk kurangnya perhatian mereka terhadap detail. Hal ini kadang-kadang terjadi dengan spesifikasi untuk produk baru departemen mereka dikirim ke manufaktur. Tidak ada insentif untuk mengirim spesifikasi menyeluruh ketat. Tapi manufaktur tidak memiliki

	<p>waktu atau pemahaman untuk melakukan pekerjaan membanting tulang menyelesaikan spesifikasi. Hasilnya, beberapa ilmuwan menegaskan, adalah terlalu banyaknya produk berkualitas buruk yang harus ditolak.</p> <p>Masalahnya, untuk satu alasan atau lainnya, belum dibicarakan. Diskusi dipicu oleh latihan membantu para ilmuwan mengembangkan satu set bersama standar.</p>																		
<p>Langkah 3 60 menit atau dilanjutkan mandiri oleh mahasiswa</p>	<p>Aktivitas Mahasiswa : Memilih Produk dan Jasa dengan QFD</p> <p>Pengajar menjelaskan tentang bagaimana memilih produk dan jasa yang unggul dengan menggunakan QFD. Kemudian:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mahasiswa yang telah dibagi ke dalam kelompok dan telah menghasilkan berbagai alternative produk, jasa dan metode yang dikembangkan dibagikan cara penilaian produk dengan QFD 2. Masing-masing kelompok mahasiswa diminta untuk memilih masing-masing produk dan jasa yang telah dikembangkan pada pertemuan sebelumnya yaitu produk dan jasa dengan 3 pendekatan berikut: <ol style="list-style-type: none"> a. Membuat produk atau jasa yang sama sekali baru dan belum pernah ada. b. Memperbaiki produk atau jasa yang sudah ada. c. Memodifikasi produk atau jasa yang sudah ada. 3. Kelompok mahasiswa membuat penilaian QFD alternatif produk dan jasa tersebut. 4. Bandingkan QFD pada ketiga pendekatan tersebut pada masing-masing kelompok 5. Mahasiswa telah menentukan satu gagasan. Kemudian mahasiswa diminta untuk mendeskripsikan produk yang akan dihasilkan dari gagasan tersebut. Berikut ini tersedia beberapa pertanyaan yang dapat membantu Anda mendeskripsikan produk yang akan dihasilkan. <table border="1" data-bbox="435 1234 1367 1843"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="435 1234 1367 1289">Produk/Jasa/Metode yang ditawarkan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="435 1289 779 1331">Jenis Produk</td> <td data-bbox="779 1289 1367 1331">:</td> </tr> <tr> <td data-bbox="435 1331 779 1373">Nama Produk (merek)</td> <td data-bbox="779 1331 1367 1373">:</td> </tr> <tr> <td data-bbox="435 1373 779 1415">Fungsi/Kegunaan/Manfaat</td> <td data-bbox="779 1373 1367 1415">:</td> </tr> <tr> <td data-bbox="435 1541 779 1583">Ditujukan untuk konsumen</td> <td data-bbox="779 1541 1367 1583">:</td> </tr> <tr> <td data-bbox="435 1583 779 1688">Keunggulan Kompetitif produk Anda dibandingkan produk lain</td> <td data-bbox="779 1583 1367 1688">: 1.</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="779 1688 1367 1730">2.</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="779 1730 1367 1772">3.</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="779 1772 1367 1843">4.</td> </tr> </tbody> </table>	Produk/Jasa/Metode yang ditawarkan		Jenis Produk	:	Nama Produk (merek)	:	Fungsi/Kegunaan/Manfaat	:	Ditujukan untuk konsumen	:	Keunggulan Kompetitif produk Anda dibandingkan produk lain	: 1.		2.		3.		4.
Produk/Jasa/Metode yang ditawarkan																			
Jenis Produk	:																		
Nama Produk (merek)	:																		
Fungsi/Kegunaan/Manfaat	:																		
Ditujukan untuk konsumen	:																		
Keunggulan Kompetitif produk Anda dibandingkan produk lain	: 1.																		
	2.																		
	3.																		
	4.																		

PENETAPAN PRODUK UNGGUL DAN MANAJEMEN INOVASI

9.1. Manajemen Inovasi

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

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

Wirausaha juga harus menyadari bahwa, banyak perubahan fundamental bagaimana perusahaan menghasilkan ide dan nilai-nilai baru dan membawanya ke pasar selama abad 20. Hal ini sangat penting mengingat wirausaha baru khususnya mahasiswa mengetahui apa yang sudah terjadi dalam manajemen inovasi yang dikembangkan oleh perusahaan yang unggul bahkan pesaing yang sudah ada terlebih dulu. Wirausaha perlu mengetahui bahwa

pergerakan perubahan konsep/teori inovasi melahirkan perjalanan melalui regenerasi konsep dan pendekatan yang kemudian melahirkan perubahan generasi inovasi. Terdapat dua pandangan dalam mengurai generasi model inovasi yaitu diambil dari Davenport (2003) dan Marinova (2003).

Tabel 5. Lima Generasi Model Proses Inovasi

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

Sumber: Rothwell dalam Davenport (2003)

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

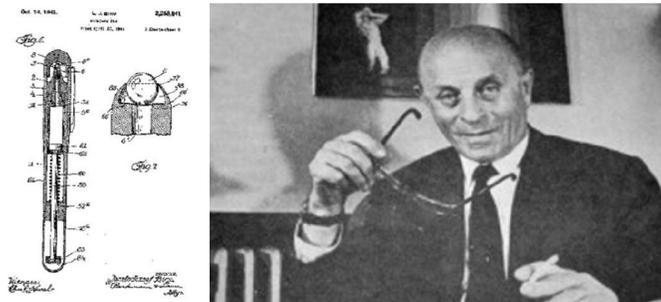
1. Generasi pertama inovasi (1G) – technology push. Area inovasi lebih menekankan sebagai pondasi dari revolusi industri. Inovasi hadir bersama teknologi baru untuk mengembangkan produk dan produksi.
2. Generasi kedua inovasi (2G) – need pull. Area inovasi berbasis pada fokus pasar dan konsumen, dimana konsumen menekan kebutuhan dan respon teknologi produksi. Pemasaran menentukan peran dari pemunculan ide-ide baru.
3. Generasi ketiga inovasi. (3G) – coupling model. Area inovasi berkembang menjadi model pengelompokkan. Pemasaran mungkin membutuhkan ide-ide baru, namun teknologi produksi memberikan solusi. Alternatifnya, R&D mengembangkan ide-ide baru bagi pemasaran dengan feedback dari pasar, R&D dan pemasaran menyatu dalam hubungan yang kuat.

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

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

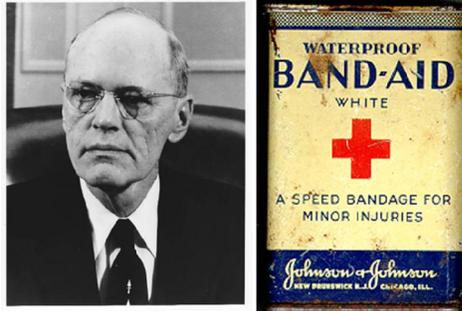
9.2. Berbagai Contoh Penemuan yang Mendunia

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



a. Ballpoint Pen

Saudara Ladislao dan Greg Biro (Ladislao adalah seorang jurnalis muak dengan mengisi pena dan mengoreksi bercak-bercak) mengembangkan ballpoint pada tahun 1938. Meskipun mereka disebut pena ballpoint, beberapa negara masih menyebutnya sebagai Biro.



b. Plester

Earle Dickson, seorang karyawan Johnson & Johnson, datang dengan plester untuk istrinya. Dia sering menderita luka dan luka bakar di dapur, dan ia membuatnya pasokan kotak kasa menempel ke tape, meliputi tape hati-hati dengan crinoline untuk menghentikan lem menjadi kering.



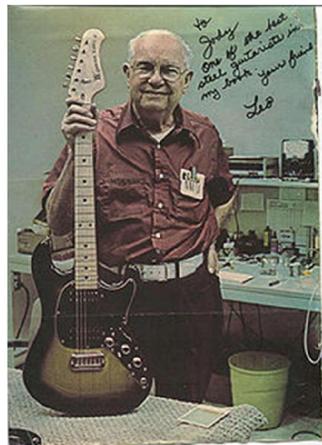
c. Coca Cola

Pada bulan Mei, 1886, Coca Cola ditemukan oleh Dokter John Pemberton seorang apoteker dari Atlanta, Georgia. John Pemberton meramu formula Coca Cola dalam ketel kuningankaki tiga di halaman belakang rumahnya sebagai stimulan syaraf atau lebih populernya adalah tonik, dan obat sakit kepala. Coca-Cola dijual perdana pada akhir tahun itu sebagai "tonik berharga dan sifat stimulan saraf dari tanaman koka dan kacang cola," belum dimaniskan dengan gula tetapi anggur. Walaupun belum dikenal sebagai minuman sehari-hari, akan tetapi kemudian Coca-Cola sebagai merek dagang lebih dari seratus tahun yang lalu dapat mengklaim lebih luas pengakuan hari dibandingkan dengan merek lain di dunia.



d. Biskuit Anjing

Pada mulanya sebuah Bakery pemilik FH Bennett membuat item baru dari produk daging, susu, dan mineral pada tahun 1908. Ketika National Biscuit Perusahaan membeli toko Bennett, maka produk tersebut keluar pada tahun 1931 dengan nama "Susu tulang" yang sebenarnya adalah ciptaan roti.



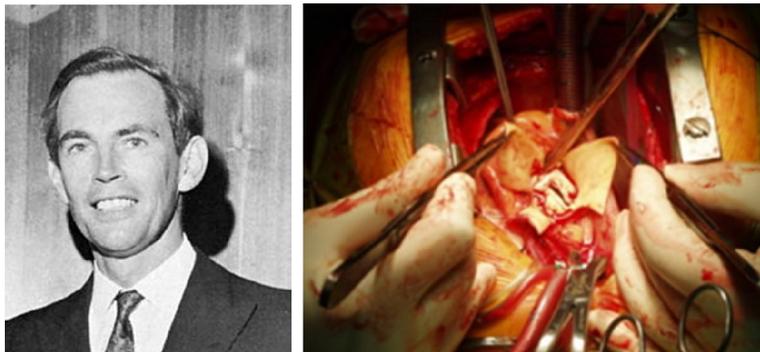
e. Gitar listrik

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



f. Frisbee

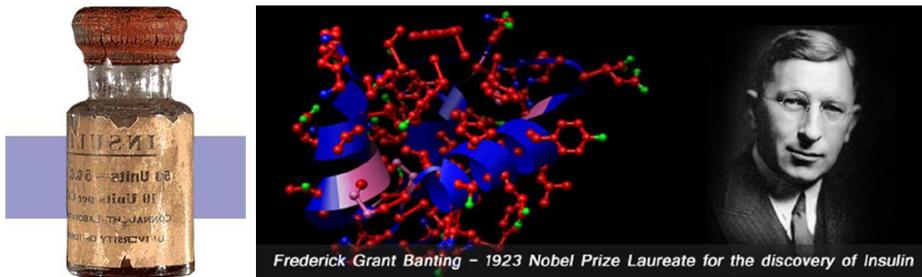
Mahasiswa di New England tahu bahwa kaleng kue kosong dari Baking Co Frisbie of Bridgeport, Connecticut, bisa melemparkan dan tertangkap. Pada tahun 1948, Los Angeles bangunan Inspektur William Morrison dan mitra Warren Franscione mengambil ide selangkah lebih maju dan menciptakan sebuah versi plastik dari pelat pie yang akan berlayar jauh. Pasangan ini berpisah, tapi Morrison mengejar ide dan menghasilkan mainan plastik, memberikan tepi, dipatenkan miring. Pemilik perusahaan Wham-O mainan membeli hak desain dan menamakannya Frisbee untuk menghormati toko roti.



g. Jantung Bedah - bypass dan Transplantasi

Pada awal 1893, Afrika-Amerika bedah Daniel Hale Williams menjahit sebuah perikardium korban penusukan. Penelitian oleh John H. Gibbon Jr menyebabkan operasi tahun 1953 tentang pasien gagal jantung dengan menggunakan mesin untuk melangsir darah. Michael DeBakey melakukan operasi bypass koroner pertama pada tahun 1964, dengan menggunakan pembuluh darah di kaki transplantasi untuk memotong penyumbatan arteri ke jantung. Pada tahun 1967, Christiaan Barnard dan tim dari 20 ahli bedah menyelesaikan transplantasi jantung pertama menjadi manusia, Louis Afrika Selatan toko kelontong Washansky. Washansky diberi penekan kekebalan tubuh untuk

menghentikan penolakan organ donor, tapi dia meninggal karena pneumonia 18 hari kemudian.



h. Insulin

Selama beberapa dekade, ilmu kedokteran telah mencari pengobatan untuk diabetes - pada saat hukuman mati dalam banyak kasus. Pada tahun 1921, sebuah tim peneliti di University of Toronto terisolasi insulin, suatu hormon di pankreas yang memungkinkan tubuh mencerna karbohidrat manusia, dan mengubah kehidupan banyak pasien. Frederick Banting, Charles H. Best, J.J.R. Macleod dan JB Collip dikreditkan dengan penemuan dan uji klinis selanjutnya. Itu tidak sampai tahun 1980-an para ilmuwan menemukan metode untuk memproduksi insulin manusia, daripada menggunakan insulin hewan dalam perawatan.



i. The Internet

Pada tahun 1960, Departemen Pertahanan AS menciptakan Research Projects Agency Network Lanjutan (ARPANET) sebagai sarana pengamanan komunikasi sensitif. Salah satu fitur ARPANET'S paling populer adalah surat elektronik. Sebagai penggunaan ARPANET diperluas, militer membentuk jaringan sendiri, seperti yang dilakukan lembaga federal lainnya. Ini jaringan jaringan, atau internetwork, datang bersama-sama pada tahun 1980

ketika sebuah bahasa umum diciptakan untuk semua komputer. Pada tahun 1991, Swiss-based CERN mengembangkan World Wide Web.



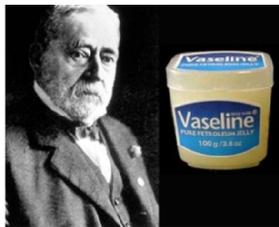
j. Liquid Paper

Pada awal 1950-an, Bette Nesmith, seorang ibu tunggal, ditemui mesin tik elektronik pada pekerjaan sekretaris baru. Untuk menutupi kesalahan banyak, dia mengisi botol kosong kuku kuku dengan cat berbasis air putih. Rekan kerja mulai meminta botol mereka sendiri, dan seorang teman menyarankan dia menjual produk lokal. Menggunakan dapur dan garasi sebagai laboratorium dan gudang, ia meningkatkan rumus dan mulai mengisi ratusan pesanan dalam off-karyanya jam setelah substansi - yang ia pertama kali disebut "Mistake Out-" dan kemudian berubah menjadi "Liquid Paper" - yang diterima menyebutkan dalam majalah perdagangan. Dia akhirnya berhenti dari pekerjaan dan dibangun pada industri cottage. Gillette dibayar \$ 48.000.000 untuk perusahaannya pada tahun 1979.



k. Trampoline

Sebagai seorang pemuda, George Nissen menjadi terpesona dengan tinggi kawat bertindak di sirkus dan menyenangkan mereka telah terpentak sekitar pada jaring pengaman mereka. Sebagai seorang siswa SMA pada 1926, Nissen menjelajahi dump kota untuk mata, tabung karet batin dan potongan-potongan besi. Dia mendapat tangannya di mesin jahit industri dan berbalik garasi keluarganya ke dalam sebuah lokakarya. Lebih dari selusin tahun kemudian, ia mulai berkeliling negeri, mempromosikan trampolin itu menyempurnakan.



l. Vaseline

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

demonstrasi yang menyebabkan menjadi salep gelandangan dan semua-tujuan salep di hampir setiap rumah tangga.



m. Velcro

Swiss insinyur George de Mestral tidak akan pernah melupakan perjalanan dua minggu berburu ia mengambil pada tahun 1941. Memilih cockleburs off celananya dan off anjingnya, de Mestral mulai bertanya-tanya apakah kemampuan cocklebur yang menempel dapat direproduksi sebagai pengikat untuk kain. Dia menghabiskan delapan tahun berusaha, berhenti dari pekerjaan dan mendapatkan pinjaman besar dalam proses. Akhirnya, setelah kemunduran banyak, Velcro debutnya di awal 1960-an. Dia mendorong para eksekutif perusahaannya untuk memungkinkan karyawan untuk mengambil dua minggu liburan berburu.



n. Virtual Reality

Pada tahun 1950, para ilmuwan pertama kali bermain-main dengan konsep menampilkan gambar digital pada komputer. Pilot mulai pelatihan pada simulator penerbangan komputerisasi pada tahun 1960. Ivan Sutherland dikreditkan dengan membangun berfungsi penuh pertama, kepala dipasang 3-D tampilan pada tahun 1970 di Institut Teknologi Massachusetts of. Pada 1980-an, NASA dan Pentagon mengembangkan dihasilkan komputer sistem pelatihan. Simnet, seperti yang disebut, memungkinkan personil militer berlatih untuk memerangi secara real time.

9.3. Seleksi Barang Dan Jasa

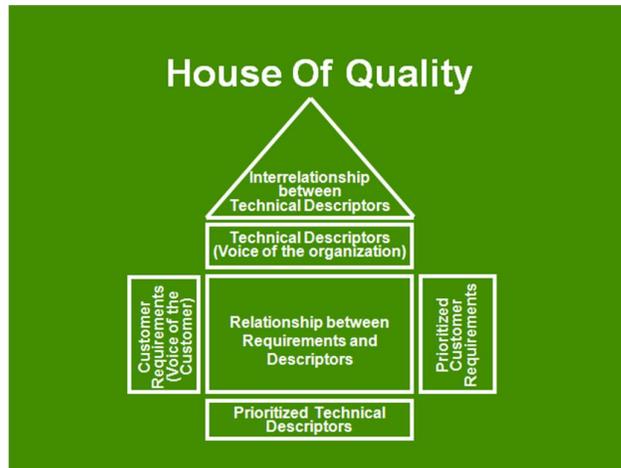
Keputusan produk merupakan hal yang fundamental dan mempunyai implikasi yang besar pada fungsi operasi. Keputusan produk akan mempengaruhi biaya peralatan modal, desain tata letak, kebutuhan ruang, keahlian orang-orang yang dipekerjakan, bahan mentah, dan proses yang digunakan. Memilih produk memang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

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

9.1.1 Quality Function Deployment (QFD)

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

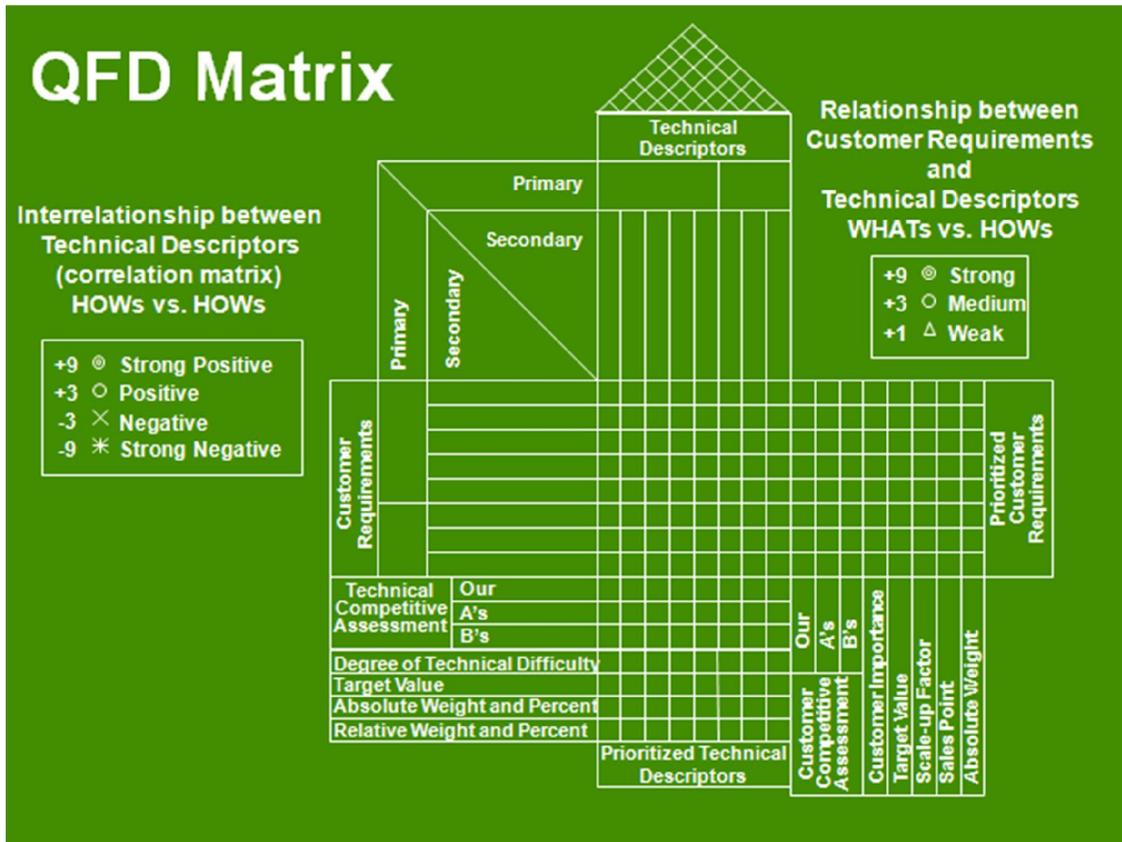
Quality Function Deployment (QFD) adalah suatu proses menetapkan keinginan pelanggan tentang hal-hal yang diinginkan konsumen dan menterjemahkannya menjadi atribut pada produk dan jasa agar setiap area fungsional usaha dapat memahami dan melaksanakannya. Alat yang digunakan dalam QFD adalah rumah kualitas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



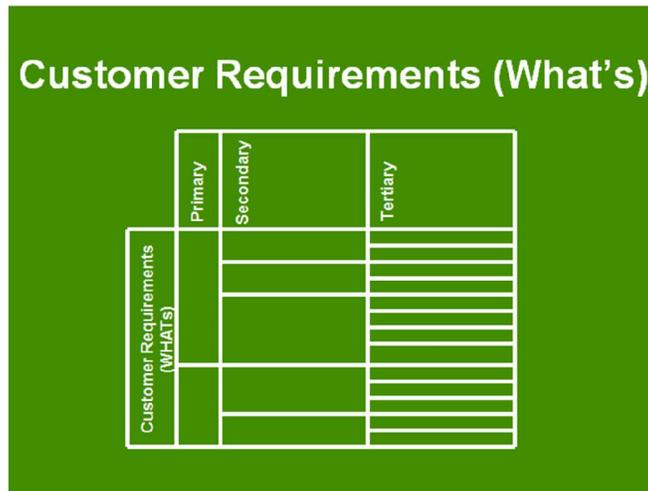
Gambar 7. Rumah Kualitas pada Diagram QFD

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

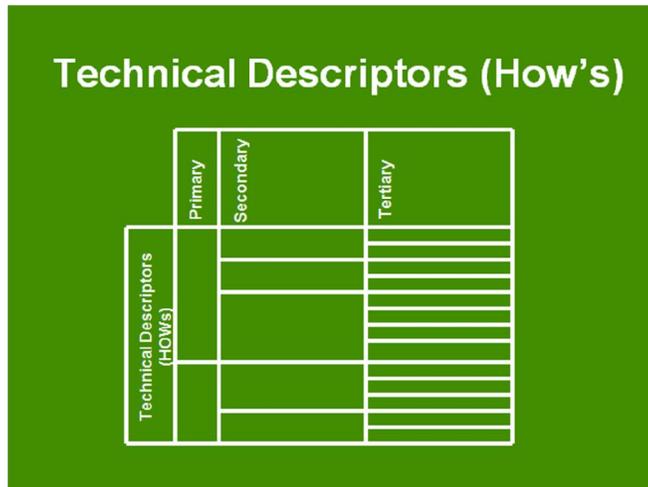
- a. Tahap I: Matrik Kebutuhan Pelanggan, Tahap ini meliputi:
 - Memutuskan siapa pelanggan
 - Mengumpulkan data kualitatif berupa keinginan dan kebutuhan konsumen
 - Menyusun keinginan dan kebutuhan tersebut
 - Pembuatan diagram afinitas



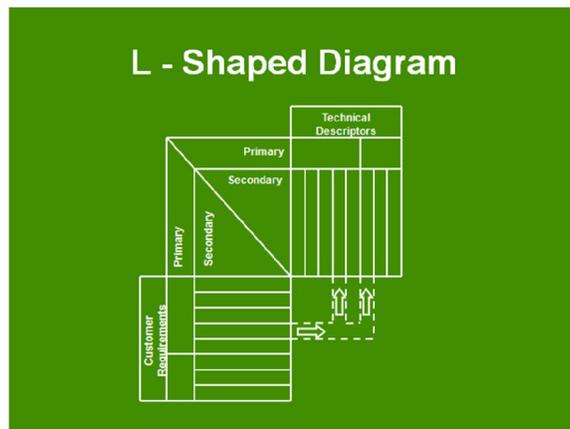
Gambar 8. Diagram QFD



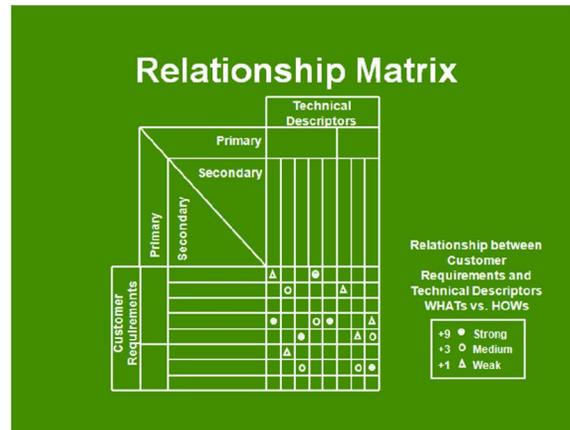
Gambar 9. Kebutuhan Pelanggan pada Diagram QFD



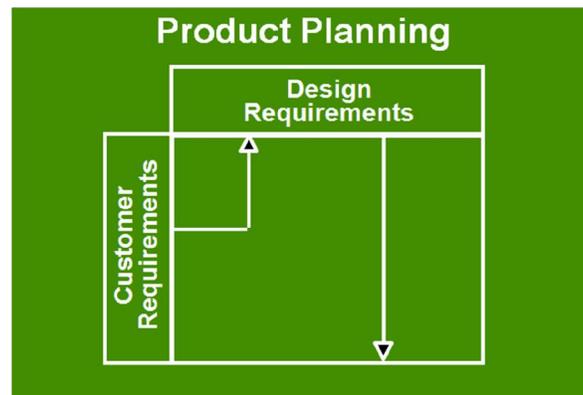
Gambar 10. Penjelasan Teknis pada Diagram QFD



Gambar 11. Hubungan Kebutuhan Pelanggan dengan Penjelasan Teknis pada Diagram QFD



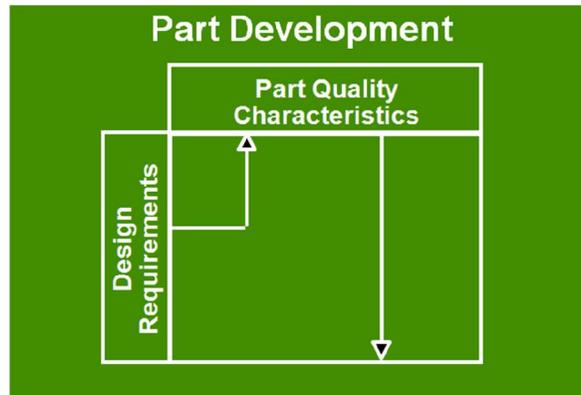
Gambar 12. Penilaian Hubungan Kebutuhan Pelanggan dengan Penjelasan Teknis pada Diagram QFD



Gambar 13. Perencanaan Produksi Diagram QFD

b. Tahap II :Matrik Perencanaan

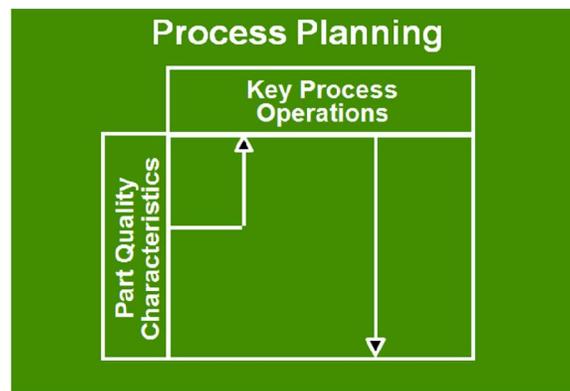
- Tahap ini bertujuan untuk mengukur kebutuhan-kebutuhan pelanggan dan menetapkan tujuan-tujuan performansi kepuasan.



Gambar 14. Perencanaan Produksi Diagram QFD

c. Tahap III: Respon Teknis

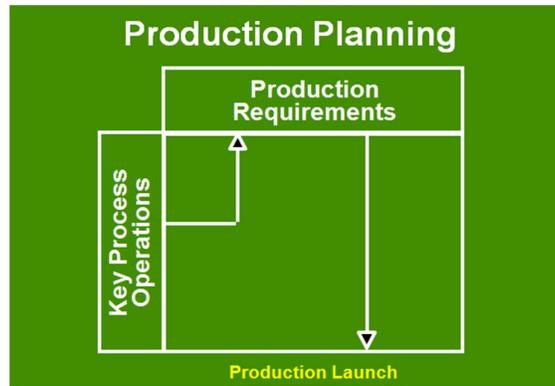
- Pada tahap ini dilakukan transformasi dari kebutuhan-kebutuhan konsumen yang bersifat non teknis menjadi data yang bersifat teknis guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.



Gambar 15. Perencanaan Proses Produksi Diagram QFD

d. Tahap IV :Menentukan Hubungan Respon Teknis dengan Kebutuhan Konsumen

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



Gambar 16. Perencanaan Peluncuran Produk pada Diagram QFD

e. Tahap V :Korelasi Teknis

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

f. Tahap VI :Benchmarking dan Penetapan Target

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



BAGIAN 4: KOMPETENSI MENJUAL PRODUK ATAU JASA

Pada bagian keempat dari modul kewirausahaan adalah kompetensi menjual produk atau jasa. Kompetensi menjual produk atau jasa ini disusun dengan pendekatan rumusan kompetensi sebagai berikut:

BIDANG KEMAMPUAN	DESKRIPSI TINGKAT KEMAMPUAN	DESKRIPSI TINGKAT KELUASAN DAN KERUMITAN MATERI
KOGNITIF	Memahami	Proses Menjual produk dan jasa sebagai urat nadi bisnis baik kepada konsumen retail maupun korporasi
PSIKOMOTORIK	Spontan dan Otomatis (Naturalization)	Dalam melihat peluang pasar
AFEKTIF	Menjadi Pola Hidup (characterization)	Di kesehariannya
RUMUSAN: mampu memahami proses menjual produk dan jasa sebagai urat nadi bisnis baik kepada konsumen retail maupun korporasi dan mampu melakukannya secara spontan dan otomatis dalam setiap peluang dan menjadikannya sebagai pola hidup di kesehariannya		

METODE PEMBELAJARAN KOMPETENSI MENJUAL PRODUK ATAU JASA

Rumusan kompetensi tersebut dijabarkan dalam metode pembelajaran sebagai berikut:

Rumusan Kompetensi	Metode Pembelajaran									
	Small Group Discussion	Role Play and Simulation	Case Study	Discovery Learning (DL)	Self Directed Learning (SDL)	Cooperative Learning (CL)	Collaborative Learning (Cbl)	Contextual Instruction (CI)	Project Base Learning (PjBL)	Problem Base Learning and Inquiry (PBL)
1. memahami konsep konsumen retail dan korporasi dan cara melayaninya		*								
2. Mampu merencanakan penjualan retail dan tender							*		*	*
3. Menerapkan kemampuan berkomunikasi dan negosiasi dalam menjual		*					*			*
4. Mampu melakukan presentasi dan negosiasi		*					*			

KRITERIA PENILAIAN KOMPETENSI MENJUAL PRODUK ATAU JASA

Kriteria penilaian yang digunakan untuk menilai pelaksanaan pembelajaran kompetensi menjual produk atau jasa dalam modul kewirausahaan ini adalah sebagai berikut:

GRADE	SKOR	INDIKATOR KINERJA (RUBBRIC)
Sangat Kurang	≤ 20	Tidak ada upaya dalam memahami dan menerapkan kemampuan menjual
Kurang	21-40	Ada upaya untuk menjual yang dihasilkan tetapi tidak jelas dan tidak sesuai dengan permasalahan dan konsumen yang harus dilayani
Cukup	41-60	Dapat menjual produk dan jasa yang dihasilkan dengan jelas dan sesuai tepat pada konsumennya tetapi belum melayani dengan baik
Baik	61-80	Dapat menjual produk dan jasa yang dihasilkan dengan jelas dan sesuai tepat pada konsumennya dan mampu melayani dengan baik
Sangat Baik	≥ 81	Dapat menjual produk dan jasa yang dihasilkan dengan jelas dan sesuai tepat pada konsumennya mampu melayani dengan baik serta memuaskan konsumennya

BAB X.

Menjual Produk Kepada Konsumen Retail

Penjualan yang efektif merupakan bagian penting bagi keberhasilan hampir semua jenis usaha. Dalam mengembangkan kemampuan siswa sebagai seorang wirausaha, mencapai hasil terbaik tidak hanya ditentukan oleh pengetahuan tentang produk, tetapi juga pemahaman akan konsumen dan kemampuan berkomunikasi yang bisa menghasilkan penjualan. Dalam menjalankan penjualan yang sukses maka seorang wirausaha harus memiliki kemampuan meliputi semua aspek proses penjualan, memberi saran tentang pendekatan yang benar, penataan diri, cara memahami dan menangani kebutuhan konsumen, serta mengembangkan keterampilan penting seperti presentasi dan negosiasi. Dan yang paling penting adalah proses Latihan menilai diri membantu mengevaluasi dan meningkatkan kemampuan menjual.

Bagi seorang wirausaha sangat penting untuk memahami konsumen dan kemudian memiliki kepercayaan diri untuk menghadapi konsumennya. Memahami konsumen akan memberikan informasi mengenai kebutuhan produk dan bagaimana mendekati konsumen yang pada akhirnya akan membantu memperkuat kepercayaan diri bagi seorang wirausaha. Hal ini sangat penting mengingat sering kali seorang wirausaha harus memulai usahanya dengan menjual produknya secara retail atau langsung kepada konsumen. Dalam sejarah panjang wirausaha yang sukses menunjukkan bahwa kemampuan mengembangkan perusahaan dan bisnis berawal dari kemampuan memahami konsumen.

Kepuasan terletak pada usaha, bukan pada hasil. Berusaha dengan keras adalah kemenangan yang hakiki (Mahatma Ghandi)

Berikut rencana perkuliahan untuk pertemuan ke 10.

<i>Rencana Perkuliahan (150 menit)</i>	<i>Aktivitas</i>
Langkah 1 30 menit	Aktivitas 1 : Membangun Rasa Percaya Diri Untuk memudahkan proses belajar dan menanamkan kepercayaan diri, maka pengajar meminta mahasiswa lakukan proses aktivitas mahasiswa dibawah ini:

- Pilih 10 jenis produk sebagai contoh latihan. Bentuk kelompok terdiri dari 5-6 mahasiswa, kemudian masing-masing anggota kelompok mempersiapkan diri untuk mempresentasikan diri dan menjual produk yang dipilih.
- masing-masing siswa untuk mempersiapkan diri untuk menjual dan mempresentasikan produk dalam masing-masing kelompok.
- Latihan mempresentasikan diri dan produk dengan belajar menyusun kalimat dan menyampaikan bahasa tubuh yang baik dan jelas.
- Sampaikan kepada siswa agar melakukan presentasi dengan memperhatikan hal-hal berikut:

1. **PRESENTASIKAN DIRI DAN PRODUK DENGAN JELAS.** Pada umumnya jika gugup, orang akan terdorong untuk berbicara dengan cepat. Biarkan kelompok menilai kejelasan dan kecepatan dalam mempresentasikan diri dan produk. Bangun pemikiran dalam menghadapi penjualan dengan harapan positif dan bicaralah dengan kecepatan terkendali. Bicaralah dengan jelas dan tegas, jangan gagap. Perhatikan bahasa tubuh lawan bicara. Ajukan pertanyaan sehubungan penjelasan kita untuk memastikan pesan telah diterima dengan baik. Jangan ragu untuk memperlambat atau bahkan dengan berhenti bicara.

2. **MEMBERI KESAN BAIK.** Saat mempresentasikan diri dan produk, maka penampilan mempengaruhi rasa percaya diri pada kedua belah pihak. Perhatikan pakaian; kita tahu bahwa pakaian rapi, seperti juga potongan rambut, membawa pesan kepada klien. Sikap tubuh yang baik, kontak mata, jabatan tangan yang hangat dan sikap ramah membawa pesan positif. Namun, jangan kita mengandalkan penampilan dan pakaian untuk menutupi kurangnya persiapan dan pengetahuan. Ketidaktahuan dan kurangnya persiapan menimbulkan ketidakpercayaan dan merusak rasa percaya diri. Biarkan kelompok menilai kesan yang kita berikan.

3. **MENGHADAPI PENOLAKAN.** Latihan yang terpenting adalah menghadapi calon konsumen yang mungkin tidak suka pada kita, apa yang kita jual, atau Cara kita menjual. Latihan presentasi akan membuat kita berlatih menghadapi resiko ditolak konsumen. Biarkan anda berlatih menerima penolakan. Semakin banyak kata tidak, semakin baik. Pelajaran pertama dalam membangun percaya diri adalah memahami bahwa perasaan negatif itu merugikan dan tidak beralasan. Pendapat kita mengenai diri kita lebih penting dari pikiran tentang penilaian orang lain pada kita. Jangan khawatir orang akan berkata "tidak", karena, seperti juga kita, mereka berhak menolak tawaran. Ingat: penolakan bukan gagal, hanya kehilangan suatu Kesempatan.

Pengajar meminta anggota kelompok mengamati proses penjualan dan memberikan catatan perbaikan kepada mahasiswa yang melakukan penjualan.

Sebagai penutup aktivitas, Pengajar menjelaskan pentingnya rasa percaya diri bagi penjualan sebagai berikut:

- Sebelum melaksanakan proses penjualan, maka yang diperlukan adalah membangun kepercayaan diri dalam menjual. Hal ini psangat penting, mengingat salah satu kesulitan dalam menjual adalah membangun kepercayaan diri wirausaha. Maka salah satu yang harus ditanamkan kepada mahasiswa adalah kepercayaan diri. Untuk itu diperlukan proses

untuk mengenalkan, menanamkan dan membangun kepercayaan diri dalam menjual. Tanpa rasa percaya diri, maka sulit bagi seorang wirausaha untuk membuat konsumen percaya terhadapnya dan produk yang dijualnya. Proses mengenalkan, menanamkan dan membangun kepercayaan diri dalam menjual tersebut adalah melalui proses pembelajaran.

- Proses menjual kadang tampak sebagai suatu konfrontasi, sehingga banyak orang sebagai penjual merasa tegang. Oleh karena itu, proses pembelajaran menjual adalah dengan mengubah rasa takut gagal dengan harapan untuk meraih sukses, maka menjual akan menjadi pengalaman yang menyenangkan. Calon wirausaha perlu menyadari bahwa pentingnya kepercayaan diri menjual harus dilatih dan ditumbuhkan sebagai dasar awal untuk memulai proses penjualan.

Langkah 2
45 menit

Aktivitas 2: Menghadapi Dan Memahami Tipe-Tipe Konsumen

1. Lakukan Games Segmentasi agar mahasiswa memahami perbedaan konsumen.

GAMES!

- Kelompokkan diri ke dalam kelompok laki dan perempuan
- Kelompokkan umur : yang sama dengan dibawah 19 tahun dan di atas 19 tahun
- Kelompokkan yang biasa mengkonsumsi indomie dan mie sedap
- Kelompokkan diri pada kelompok rajin belajar dan senang bermain
- Kelompokkan diri antara pengeluaran dibawah Rp. 1.000.000 dan diatas Rp 1.000.000

- Gender Segmentation
- Demographic Segmentation (Age)
- Behavioral Segmentation (Loyalty Status)
- Psychographic Segmentation (personality)
- Demographic Segmentation (Expense)

2. Setelah games, berikan penjelasan singkat mengenai segmentasi dan targeting.
Jelaskan setiap konsumen mempunyai kebutuhan berbeda-beda jangan mengkotak-kotakkan konsumen, namun jelaskan bahwa mahasiswa harus pahami tipe-tipe konsumen untuk merancang teknik pendekatan dan mentargetkan produk. Identifikasi profil konsumen agar bisa menentukan aspek yang paling menarik bagi mereka. Sehingga dalam menjual akan membuat konsumen merasa bahwa tawaran penjualan tersebut memenuhi kebutuhan dasar mereka akan membuat mereka merasa pantas membelinya.
3. Kemudian mahasiswa diminta membuat segmentasi pasar per kelompok dengan melakukan:
 - a. Mencari karakteristik segmentasi konsumen berdasarkan produk kelompoknya masing-masing yang telah diputuskan pada pertemuan sebelumnya, kemudian dicari dalam majalah berdasarkan photo atau gambar yang menggambarkan

- segmentasi pasar tersebut.
- b. Segmentasi tersebut dibuat berdasarkan pilihan pola segmentasi yang dipilih.
 - c. Gambar yang digunting ditempelkan di kertas plano dan kemudian di tulis keterangannya.
 - d. Kemudian jelaskan dari segmentasi tersebut yang mana konsumen yang menjadi pilihan target pasar dari produk yang dipilih.
 - e. Hasilnya di tempelkan di dinding agar dapat dilihat secara bersama-sama secara urut berdasarkan kelompok.
4. Setelah itu masing-masing diminta menjelaskan segmentasi pasar masing-masing. Pilih beberapa kelompok yang paling menarik.

Games!!!

Mensegmentasi Pasar	Target Pasar
<ul style="list-style-type: none"> • Ambil Majalah dan Koran • Gunting • Buat Peta Segmentasi Konsumen dengan menempelkan Gbr pada Plano 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilih dari segmentasi pasar tadi yang akan menjadi target pasar • Jelaskan!!!

5. Setiap kelompok kemudian diminta membandingkan dan mencatat serta memberi komentar pada kertas plano kelompok lain yang dilihat, secara keliling bergeser.
6. Kemudian setelah membandingkan, masing-masing kelompok mencatat komentarnya minimal pada 5 kelompok yang paling menarik dan memberikan masukan yang sebaiknya kepada kelompok tersebut.

Bahas Non Segmentasi	Bahas Non Target
<ul style="list-style-type: none"> Jelaskan mengapa ada yang tidak disegmentasikan!!! 	<ul style="list-style-type: none"> Jelaskan mengapa tidak menjadi target Pasar

Kesimpulan : Disampaikan hasil segmentasi dan targetting pada masing-masing kelompok.

Sebagai penutup aktivitas, maka Pengajar menjelaskan pentingnya memahami konsumen bagi penjualan sebagai berikut:

- Memahami sikap konsumen adalah kunci penting bagi pengembangan usaha dan peningkatan penjualan. Proses mempelajari calon konsumen harus ditingkatkan dengan kontak kepada konsumen dan kemudian dilakukan dengan menjaga hubungan dengan konsumen.
- Memahami konsumen sangat penting karena Keputusan konsumen untuk membeli dipengaruhi oleh banyak hal bukan hanya harga yang rendah, tetapi berbagai faktor lainnya. Oleh karena itu, memahami berbagai kebutuhan konsumen sangat diperlukan dalam bersikap terbuka dalam menghadapi setiap konsumen, khususnya melalui pemahaman strategi pemasaran yaitu tentang segmentasi konsumen targetting konsumen, dan kemudian positioning perusahaan atau produk terhadap konsumen. Untuk itu diperlukan proses mahasiswa memahami bagaimana kondisi dan situasi konsumen dengan aktivitas pembelajaran.
- Untuk memudahkan proses belajar dan menanamkan perbedaan tentang konsumen, maka lakukan proses aktivitas mahasiswa dibawah ini:

**Langkah 3
40 menit**

Aktivitas 3: Melempar Pelanggan Untuk Layanan Yang Lebih Baik

Kegiatan:

Anggota kelompok berusaha untuk melempar balon-balon yang berwarna ke dalam tempat yang disediakan berupa kode warna wilayah penjualan.

Tujuan:

Membangun komunikasi pada grup besar, arti dari kesuksesan dan prestasi.

Catatan:

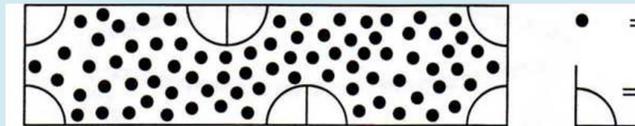
Kegiatan ini mungkin akan terjadi persaingan di awal kegiatan. Cukup berbaur dengan kelompok dan kemudian beradaptasi.

Peralatan:

Setidaknya satu set balon per orang (terdiri dari beberapa warna), tali atau pita untuk menandai batas-batas dan wilayah.

Persiapan:

Dalam sebuah ruangan besar atau ruang terbuka yang bebas angin, tanda batas dan area penjualan (mungkin berada pada sudut atau sisi lapangan). Tetapkan warna untuk masing-masing wilayah penjualan. Berikan semua balon, minta mereka untuk meniupnya dan ikat. Mintalah mereka untuk berkomunikasi nonverbal saat pelaksanaan dan melempar semua balon ke atas tanpa menjatuhkannya. Atur mereka ke dalam 'tim' atau satu 'komunitas' besar tergantung pada penekanan yang diinginkan kompetisi atau kerjasama.



Peserta dengan balon

Tanda batas wilayah

Pelaksanaan:

Kalian adalah pegawai di salah satu toko kami. Setiap dari kalian memiliki tanggung jawab awal atas satu pelanggan (ditunjukkan oleh balon yang dipegang) yang meminta bantuan dalam mencari belanja di daerah penjualan tertentu (ditandai oleh wilayah). Kami memiliki beberapa jenis konsumen diantaranya farmasi (putih), mode (oranye), hardware (biru), elektronik (merah), peralatan rumah tangga (hijau), berkebun (kuning), mainan (ungu), dll. Karena kalian diajarkan untuk melihat setiap orang merawat dengan cara yang sesuai pada misi kalian, kalian diharapkan membantu sesama menuju tempat penjualannya melalui pegawai yang berikutnya. Mungkin saja terjadi, kamu menemukan diri kamu melempar beberapa pelanggan dalam satu

waktu, lakukanlah yang terbaik dalam menyampaikannya kepada pegawai selanjutnya. Jika konsumen TIDAK menerima pelayanan yang diharapkan (balon jatuh ke tanah), maka kita akan berharap siapa saja yang menemukan pelanggan itu untuk dibantu kembali (ambil balonnya dan lempar dilempar lagi). Jika ada pelanggan meninggalkan toko (balon berada di luar batas yang ditentukan), maka mereka tentu ingin ke tempat lain dan kami akan menganggap bahwa penjualan tersebut gagal (Anda tidak mungkin meninggalkan daerah setiap saat untuk mengambil atau menaruh balonnya kembali). Karena pegawai tidak dapat berkomunikasi dengan mudah, kalian harus aktivitas secara nonverbal. Ada pertanyaan sebelum kita mulai? GO!

Tugas:

memasukkan semua balon dengan warna yang sama ke wilayah penjualan.

Kendala:

Melakukan kegiatan komunikasi nonverbal. Orang bebas melempar kemana saja (ini sengaja tidak disebutkan).

Keselamatan:

Peregangan, menyebar, dan menekankan tidak ada kontak untuk menghindari menabrak atau memukul satu sama lain.

Fasilitasi:

Jika diatur ke dalam tim, pengumuman seperti "Tim Pertama untuk mengumpulkan

semua pelanggan seseorang akan menang!" dapat juga ditambahkan pada faktor persaingan dan terkadang dapat menyebabkan beberapa orang mencuri pelanggan ketika mereka melewatinya (sehingga mencegah terjadinya penjualan di tempat lain). Kadang-kadang praktek melempar sudah cukup untuk sebagai contoh, tetapi memutuskan untuk memegang dan mengasih balon (ini adalah cara paling efektif untuk dilakukan) akan diizinkan. Jika organisasi ini berusaha untuk menjadi kolaboratif, lakukan kompetisi (dan perilaku sesungguhnya akan muncul dari ini) jelas akan mengurangi persatuan perusahaan: satu tim bisa menang, namun sebagian besar tim lain akan kalah dan mengalami kerugian secara keseluruhan. Balon bisa saja terinjak dan meledak ini mengajarkan tentang kepedulian.

Variasi:

Izinkan orang atau kelompok untuk memilih warna untuk wilayah penjualan. Setelah balon telah pindah ke daerah-daerah penjualan, tunjuk orang untuk mengumpulkan balon dalam jumlah besar dengan kantong plastik bening. Ada beberapa orang yang duduk atau berdiri diam atau mencoba bisa dengan aktivitas verbal. Kegiatan persiapan ini akan selesai dalam beberapa menit dengan lebih dari seribu orang yang duduk menggunakan kursi (tapi balon sudah ditempatkan di bawah kursi mereka di awal). Berbagi balon selalu menyenangkan: lakukan berdekatan satu sama lain lalu apit balon (bukan balon pelanggan) antara dua tubuh mereka berusaha untuk meledak itu!

**Langkah 4
55 menit dan
di luar jam
kelas**

Aktivitas 4: Mencari Dan Mengidentifikasi Motivasi Konsumen

1. Dengan produk yang telah dipilih, maka mahasiswa ditugaskan untuk membentuk kelompok ke dalam 3 orang dan kemudian menawarkan produknya kepada 20 orang konsumen. Beri waktu masing-masing siswa untuk mempersiapkan diri untuk menetapkan konsumen dan melakukan penawaran.
2. Setiap anggota dalam kelompok memiliki tugas menawarkan produk kepada konsumen dan mengamati dan membaca perilaku konsumen. Setiap respon konsumen yang dicatat kemudian dipetakan oleh masing-masing kelompok dalam laporan dan bagaimana cara menghadapinya.
3. Masing-masing kelompok kemudian diberikan prognosa penjualan dan hubungan posisi konsumen sebagai berikut:

POSISI KONSUMEN	CIRI-CIRI	PROGNOSA
BERKEMBANG Konsumen melihat ada kesenjangan antara kinerja dan yang diinginkan	Cirinya menggunakan kata "lebih", "tingkatkan", "perbaiki". Orang ini siap menerima tawaran.	Kemungkinan besar berhasil jika usaha difokuskan untuk menunjukkan bahwa kita bisa mengisi kesenjangan.
BERMASALAH Konsumen sadar akan kesenjangan antara hasil yang diperlukan dan yang dicapai.	Tidak mau mengaku maalah secara langsung, namun bersedia membicarakan kemungkinan bermasalah.	Paling mudah menjual, jika kita bisa mengisi kesenjangan. Pembeli siap mengatakan "ya".
STABIL Pembeli percaya bahwa keadaan sekarang cukup	Menggunakan perumpamaan seperti "jangan menggoyang kapal yang tenang". Tawaran	Mungkin berubah ke posisi Berkembang atau Bermasalah, karena

baik dan tidak bersedia berubah	dipandang sebagai ancaman, bukan kesempatan	keadaan atau bujukan. Kalau tidak, sulit.
TERLALU YAKIN Pembeli ini yakin kerjanya baik, menolak perubahan, walau bisa salah.	Dengan tegas mengatakan : "Kita dalam kondisi puncak", dan "Perubahan tak akan lebih baik".	Masalah pasti mereka hadapi, tapi sebelum itu terjadi, tak mungkin menjual kepada pembeli ini.

4. Setelah itu, masing-masing kelompok kemudian mencari 10 orang konsumen dan kemudian menerapkan prognosa untuk penjualan tersebut. Setelah itu masing-masing kelompok membandingkan hasilnya, antara sebelum dan sesudah menggunakan prognosa penjualan dan hubungan posisi konsumen.

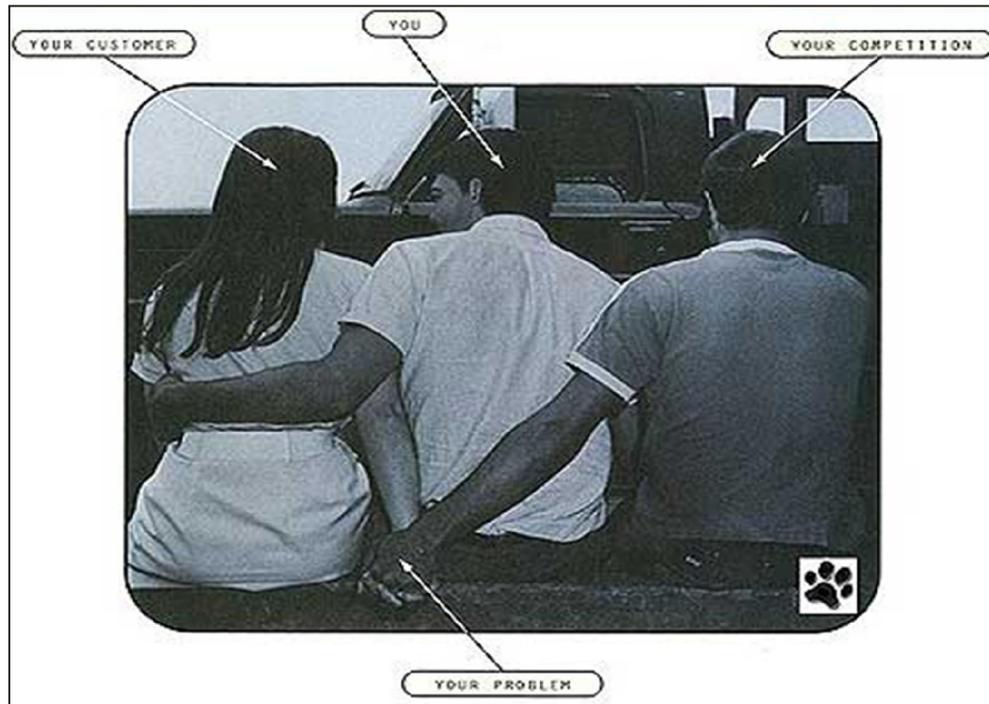
Sebagai penutup aktivitas, maka pengajar menjelaskan pentingnya rasa mengidentifikasi motivasi konsumen bagi penjualan sebagai berikut:

- Setelah memahami dan menetapkan konsumen, maka tantangan berikutnya dari seorang wirausaha adalah mencari konsumen untuk benar-benar membeli produknya. Proses ini jauh lebih sulit dan memerlukan proses pembelajaran untuk menanamkan sikap bahwa seorang wirausaha harus mulai mengajukan penawaran yang tepat, kepada konsumen yang tepat, pada waktu yang tepat, dan kondisi ini bukanlah situasi kebetulan tetapi merupakan hasil dari sebuah kemampuan.
- Salah satu kesalahan umum adalah seorang wirausaha selalu memandang bahwa prospek penjualan terbaik adalah konsumen baru, namun harus diingat bahwa konsumen yang memberi kesempatan terbaik adalah konsumen lama atau konsumen loyal. Dengan menganggap semua orang dalam targetnya adalah sebagai konsumen potensial, sehingga banyak usaha sia-sia. Proses pembelajaran untuk menemukan dan menetapkan calon yang pantas, yang menurut penelitian adalah konsumen yang paling potensial. Konsumen ini mungkin sudah diidentifikasi perusahaan lain, sehingga kompetisinya ketat.
- Seorang wirausaha harus memahami bahwa waktu akan sia-sia jika bernegosiasi dengan orang yang tidak tepat, tidak punya anggaran atau yang tidak punya wewenang untuk membeli. Oleh karena itu dalam proses pembelajaran sangat penting bagi wirausaha untuk mengetahui perilaku dan sikap pembelian oleh konsumen. Salah satu kesalahan dalam melakukan penjualan yang dilakukan oleh wirausaha baru adalah kecenderungan untuk mengadakan pendekatan kepada konsumen yang dia anggap paling nyaman, dan tidak berani mendekati orang yang mungkin sulit diajak berbicara, dan bahkan walaupun mengetahui siapa yang menjadi pengambil keputusan, mungkin seorang wirausaha tidak bisa menghubungi secara langsung. Oleh karena itu perlu ditanamkan pembelajaran kegigihan dan pemahaman sikap atas posisi konsumen.
- Pemahaman atas posisi konsumen akan membuat wirausaha menyesuaikan strategi penjualan dengan situasi dan motivasi konsumen. Konsumen akan lebih terbuka bila seorang wirausaha bisa menawarkan pemecahan masalah yang mereka hadapi atau meningkatkan kinerja usaha mereka. Ada konsumen yang motivasi utamanya adalah keamanan dan mencari jaminan kehandalan. Orang yang didorong oleh keinginan untuk memiliki, akan membeli apa yang dibeli orang. Sementara yang termotivasi

oleh 'ego'nya akan mau terlihat menggunakan produk terbaik. Namun ada konsumen yang cenderung menolak tawaran tanpa menimbang manfaatnya. Oleh karena itu harus ditanamkan proses pemahaman atas posisi konsumen terhadap penjualan dan kebutuhannya.

PEMASARAN

10.1. Pendahuluan



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

Pada dasarnya gambar di atas memberikan kepada kita sebuah ilustrasi singkat mengenai marketing. Berikut penjelasan singkat yang kira-kira bisa dipetik.

*Posisikan Anda adalah sebuah Company (perusahaan yang telah memiliki pelanggan). Pasangan Anda adalah Customer yang menuntut “perhatian” dari Anda. Jika Anda (company) tidak mampu “memuaskan” customer, maka sangatlah mungkin ia akan “berpindah hati” kepada kompetitor Anda dan itu adalah **problem** Anda.*

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

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

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

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

10.2. Definisi Pemasaran

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

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

Dalam kegiatan pemasaran ini, aktivitas pertukaran merupakan hal sentral, Soekartawi (1993) mendefenisikan pemasaran sebagai aliran barang dari produsen ke konsumen. Dalam pengaliran barang tersebut tentunya bertujuan untuk memuaskan konsumen, sebagaimana yang dikemukakan oleh Sukotjo (1991) yang mendefenisikan pemasaran sebagai suatu sistem keseluruhan dari suatu kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang atau jasa yang dapat memuaskan pembeli/konsumen.

Manusia harus menemukan kebutuhannya terlebih dahulu, sebelum ia memenuhinya. Usaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut dapat dilakukan dengancara mengadakan suatu hubungan. Dengan demikian pemasaran bisa juga diartikan suatu usaha untuk memuaskan

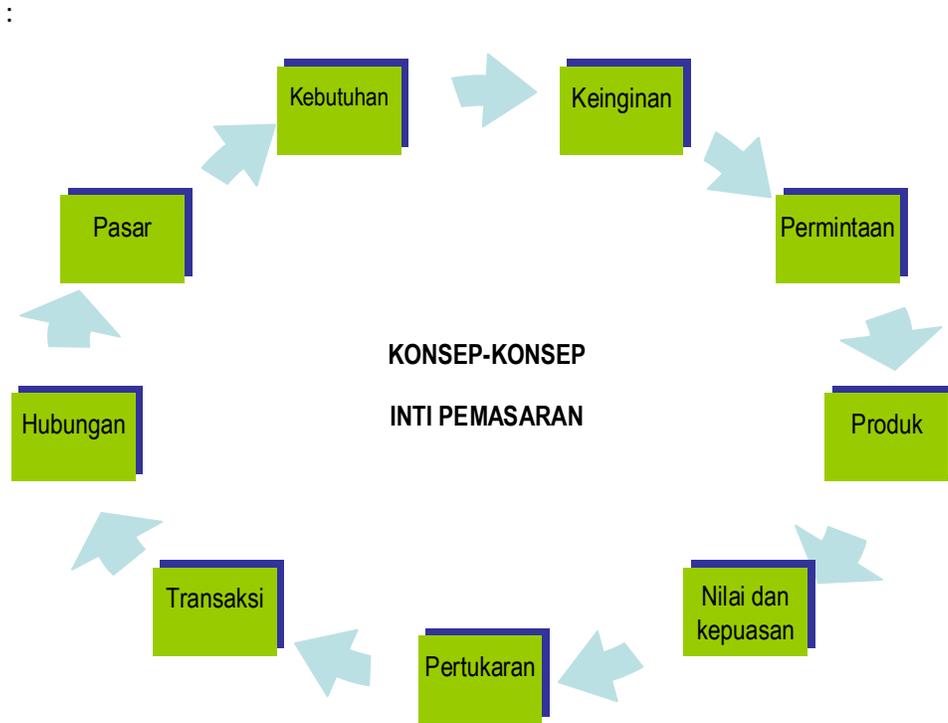
kebutuhan pembeli dan penjual (Swastha, 1996). Pemasaran memiliki konsep inti yang meliputi kebutuhan (*needs*), keinginan (*wants*), dan permintaan (*demands*).

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

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

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

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



Gambar 17. Konsep-konsep Inti Pemasaran

10.3. Tugas, Fungsi dan Orientasi Pemasaran

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

- Fungsi perdagangan (*merchandising*)

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

- Fungsi Pembelian (*buying*)

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

- Fungsi Transportasi (*transportation*)

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

- Fungsi Pergudangan (storage)
Menyimpan barang selama waktu produk tersebut dihasilkan dan dijual.
- Fungsi Standarisasi (standardization)
Penetapan batas-batas elementer berupa perincian-perincian yang harus dipenuhi oleh produk, termasuk di dalamnya grading, yakni memilih kesatuan dari suatu produk yang dimasukkan ke dalam kelas-kelas dan derajat-derajat yang sudah ditetapkan dengan standarisasi.
- Fungsi Keuangan (financing)
Merupakan usaha untuk mencari dan mengurus modal dan kredit yang langsung bersangkutan dengan transaksi dalam mengalirkan produk (barang dan/atau jasa) dari produsen ke konsumen.
- Fungsi Komunikasi (communication)
Segala sesuatu yang dapat memperlancar hubungan di dalam perusahaan dan di luar perusahaan.
- Fungsi Resiko (risk)
Fungsi untuk menangani atau menghadapi resiko kerugian karena kerusakan, kehilangan atau anjloknya harga di pasaran. Sesuai dengan fungsi sebagaimana telah diungkapkan, maka pemasaran memiliki 8 (delapan) tugas, yaitu:
 1. Mengubah orang yang tidak suka terhadap suatu produk menjadi suka (*conversional marketing*).
 2. Mendorong kebutuhan orang yang tidak berminat atau mengetahui (*stimulational marketing*).
 3. Mengembangkan pemenuhan kebutuhan yang belum terpenuhi (*developmental marketing*).
 4. Mengaktifkan keinginan atas produk yang stabil atau permintaan terhadap produk yang menurun (*remarketing*).
 5. Menyelaraskan pola permintaan agar sesuai dengan pola penawaran (*synchronmarketing*).

6. Memelihara tingkat penjualan yang sudah ada terhadap suatu produk (*maintenance marketing*).
7. Mengurangi tingkat penjualan yang sudah ada terhadap suatu produk tertentu (*demarketing*).
8. Merintang permintaan atau keinginan terhadap suatu produk tertentu (*counter marketing*).

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

- a. *Konsep Produksi* yang merupakan salah satu konsep tertua dalam bisnis. Konsep produksi menyatakan bahwa konsumen akan menyukai produk yang tersedia di banyak tempat dan ditawarkan dengan harga yang murah. Asumsi ini berlaku paling tidak dalam dua situasi. Pertama, jika permintaan atas produk melebihi penawaran, dimana konsumen lebih tertarik mendapatkan produk daripada keistimewaan produk tersebut. Kedua, ketika biaya produk tinggi dan harus diturunkan untuk memperluas pasar. Pusat perhatian perusahaan pada upaya untuk mencapai efisiensi produksi yang tinggi dan distribusi yang luas.
- b. *Konsep Produk* yang menyatakan bahwa konsumen akan menyukai produk yang menawarkan mutu, kinerja dan pelengkap inovatif yang terbaik. Dengan konsep ini, perusahaan memusatkan perhatian pada usaha untuk menghasilkan produk yang unggul dan terus menyempurnakannya.
- c. *Konsep Penjualan* yang menyatakan bahwa konsumen jika diabaikan, biasanya tidak akan membeli produk perusahaan dalam jumlah yang cukup. Olehnya itu, perusahaan harus melakukan upaya penjualan dan promosi yang agresif.
- d. *Konsep Pemasaran* merupakan konsep yang menentang tiga konsep sebelumnya.

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

10.4. Strategi Pemasaran

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

10.4.1 Segmentasi Pasar (*Segmenting*)

Di pasar terdapat banyak konsumen yang berbeda-beda dalam banyak hal. Tidak semua konsumen dapat kita jangkau dan penuhi kebutuhan serta keinginannya. Misalnya, kebutuhan konsumen anak-anak mungkin berbeda dengan kebutuhan orang dewasa, demikian juga kebutuhan konsumen yang berpendapatan kecil berbeda dengan kebutuhan konsumen yang berpendapatan tinggi. Di sini kita sebagai wirausahawan diperhadapkan pada bagaimana menciptakan produk yang tepat sesuai dengan kebutuhan konsumen tertentu. Kita mungkin perlu bertanya kepada siapa produk akan dijual? Apakah kepada semua orang? apakah konsumen anak-anak atau dewasa? Dari mana konsumen berasal? Berapa daya beli atau penghasilan mereka? dan berbagai pertanyaan yang terkait dengan karakteristik konsumen yang akan kita tuju.

Itulah sebabnya dibutuhkan adanya segmentasi pasar yang menurut Swasta (1996) diartikan sebagai kegiatan membagi-bagi pasar yang bersifat heterogen dari suatu produk ke dalam satuan-satuan pasar (segmen pasar) yang bersifat homogen. Secara umum, terdapat tiga falsafah dasar sebagai pedoman bagi perusahaan untuk mendekati pasar, yakni pemasaran masal dimana keputusan untuk memproduksi dan mendistribusi produk secara masal, pemasaran berbagai produk yang menyajikan pilihan produk berbeda untuk segmen berbeda, dan pemasaran terarah yang mengembangkan produk untuk pasar yang spesifik.

1. Pemasaran masal, di mana para penjual memproduksi secara masal, mendistribusikan secara masal, dan mempromosikan secara masal satu produk kepada semua pembeli. Pemikirannya, bahwa biaya produksi dan harga menjadi murah dan dapat menciptakan pasar potensial paling besar.
2. Pemasaran berbagai produk, di mana penjual memproduksi dua macam produk atau lebih yang mempunyai sifat, gaya, mutu, ukuran dan sebagainya yang berbeda. Pemikirannya, bahwa konsumen memiliki selera berbeda yang berubah setiap waktu, dan selalu mencari variasi serta perubahan.
3. Pemasaran terarah, di sini penjual mengenali berbagai segmen pasar, memilih satu atau beberapa di antaranya, dan mengembangkan produk serta bauran pemasaran yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing konsumen.

Produsen atau perusahaan modern, kini menjauhi pemasaran masal dan pemasaran berbagai produk, dan mendekati pemasaran terarah. Penjual dapat mengembangkan produk yang tepat untuk setiap pasar sasaran dan menyesuaikan harga, saluran distribusi, dan iklannya untuk mencapai pasar sasaran secara efisien.

Dengan menggunakan pemasaran terarah, yang semakin dekat dengan bentuk pemasaran mikro, perusahaan menyesuaikan program pemasaran pada kebutuhan dan keinginan dari segmen geografik, demografik, psikografik, atau tingkah laku, yang telah ditentukan secara sempit. Bentuk akhir dari pemasaran terarah adalah pemasaran yang disesuaikan, yaitu bila perusahaan menyesuaikan produk dan program pemasaran pada kebutuhan pelanggan secara spesifik.

Segmentasi pasar adalah kegiatan membagi-bagi pasar yang bersifat heterogen dari suatu produk ke dalam satuan-satuan pasar (segmen pasar) yang bersifat homogen (Kotler, 2001). Dengan kata lain, segmentasi pasar adalah kegiatan membagi pasar menjadi kelompok pembeli yang terbedakan dengan kebutuhan, karakteristik, atau tingkah laku berbeda yang mungkin membutuhkan produk atau bauran pemasaran terpisah.

Perusahaan membagi pangsa pasar ke dalam segmen-segmen pasar tertentu di mana masing-masing segmen tersebut bersifat homogen. Perbedaan keinginan dan hasrat konsumen merupakan alasan yang utama untuk diadakannya segmentasi pasar. Jika terdapat bermacam-macam hasrat dan keinginan konsumen, maka perusahaan dapat

mendesain suatu produk untuk mengisi suatu heterogenitas keinginan dan hasrat tersebut. Dengan demikian dapat berkreasi dengan suatu penambahan penggunaan yang khusus untuk konsumen dalam segmen yang diinginkan. Konsumen akan mau membayar lebih tinggi terhadap produk yang mereka butuhkan bila mereka menerima berbagai keuntungan dari produk tersebut.

Perusahaan atau para penjual mengklasifikasikan beberapa kelompok sasaran segmen pemasaran, yakni segmentasi pasar konsumen, segmentasi pasar industri, dan segmentasi pasar internasional. Kelompok segmen pasar tersebut memiliki karakteristik berbeda, sehingga memerlukan cara tersendiri untuk menanganinya.

A. Membuat Segmentasi Pasar Konsumen

Tidak ada cara tunggal untuk membuat segmen pasar. Pemasar harus mencoba variabel segmentasi yang berbeda, secara sendiri atau kombinasi untuk mencari cara terbaik untuk memetakan struktur pasar. Terdapat beberapa variabel utama yang sering digunakan untuk menentukan segmentasi pasar, yakni variabel geografik, demografik, psikografik, dan tingkah laku tertentu.

1. Segmentasi Geografik

Segmentasi geografik membagi pasar menjadi beberapa unit secara geografik seperti negara, regional, propinsi, kota, wilayah kecamatan, wilayah kelurahan dan kompleks perumahan. Sebuah perusahaan mungkin memutuskan untuk beroperasi dalam satu atau beberapa wilayah geografik ini atau beroperasi di semua wilayah tetapi tidak memperhatikan kebutuhan dan keinginan psikologis konsumen.

Banyak perusahaan dewasa ini “merigionalkan” program pemasaran produknya, dengan melokalkan produk, iklan, promosi dan usaha penjualan agar sesuai dengan kebutuhan masing-masing regional, kota, bahkan kompleks perumahan.

2. Segmentasi Demografi

Segmentasi pasar demografik membagi pasar menjadi kelompok berdasarkan pada variabel seperti jenis kelamin, umur, status perkawinan, jumlah keluarga, umur anak, pendapatan, jabatan, lokasi geografi, mobilitas, kepemilikan rumah, pendidikan, agama, ras

atau kebangsaan. Faktor-faktor demografik ini merupakan dasar paling populer untuk membuat segmen kelompok konsumen.

Alasannya utamanya, yakni kebutuhan konsumen, keinginan, dan mudah diukur. Bahkan, kalau segmen pasar mula-mula ditentukan menggunakan dasar lain, maka karakteristik demografik pasti diketahui agar mengetahui besar pasar sasaran dan untuk menjangkau secara efisien.

- Umur dan Tahap Daur Hidup

Perusahaan menggunakan segmentasi umur dan daur hidup, yakni menawarkan produk berbeda atau menggunakan pendekatan pemasaran yang berbeda untuk kelompok umur dan daur hidup berbeda. Misalnya, beberapa perusahaan makanan ringan “ciki” membuat produknya untuk konsumsi kaum anak-anak dan remaja.

- Jenis Kelamin

Perusahaan menggunakan segmentasi jenis kelamin untuk memasarkan produknya, misalnya pakaian, kosmetik, dan majalah. Banyak perusahaan kosmetika, yang mengembangkan produk parfum yang hanya ditujukan kepada para wanita atau kaum pria.

- Pendapatan

Pemasar produk telah lama menggunakan pendapatan menjadi segmentasi pemasaran produk dan jasanya, seperti mobil, kapal, pakaian, kosmetik dan jasa transportasi. Banyak perusahaan membidik konsumen kaya dengan barang-barang mewah dan jasa yang memberikan kenyamanan dan keselamatan ekstra, sebaliknya ada beberapa perusahaan kecil yang membidik konsumen dengan level social-ekonomi menengah ke bawah.

- Segmentasi Demografik Multivariasi

Perusahaan banyak yang mensegmentasi pasar dengan menggabungkan dua atau lebih variabel demografik. Misalnya, suatu pemasaran produk yang segmentasi pasarnya diarahkan pada umur dan jenis kelamin.

3. Segmentasi Psikografik

Segmentasi psikografik membagi pembeli menjadi kelompok berbeda berdasarkan pada karakteristik kelas sosial, gaya hidup atau kepribadian. Dalam kelompok demografik, orang yang berbeda dapat mempunyai ciri psikografik yang berbeda.

- Kelas Sosial

Kelas sosial ternyata mempunyai pengaruh kuat pada pemilihan jenis mobil, pakaian, perabot rumah tangga, properti, dan rumah. Pemasar menggunakan variabel kelas sosial sebagai segmentasi pasar mereka.

- Gaya Hidup

Minat manusia dalam berbagai barang dipengaruhi oleh gaya hidupnya, dan barang yang mereka beli mencerminkan gaya hidup tersebut. Atas dasar itu, banyak pemasar atau produsen yang mensegmentasi pasarnya berdasarkan gaya hidup konsumennya. Sebagai misal, banyak produsen pakaian remaja yang mengembangkan desain produknya sesuai dengan selera dan gaya hidup remaja.

- Kepribadian

Para pemasar juga menggunakan variabel kepribadian untuk mensegmentasi pasar, memberikan kepribadian produk mereka yang berkaitan dengan kepribadian konsumen. Strategi segmentasi pasar yang berhasil berdasarkan pada kepribadian telah dipergunakan untuk produk seperti kosmetik, rokok, dan minuman ringan.

4. Segmentasi Tingkah Laku

Segmentasi tingkah laku mengelompokkan pembeli berdasarkan pada pengetahuan, sikap, penggunaan atau reaksi mereka terhadap suatu produk. Banyak pemasar meyakini bahwa variabel tingkah laku merupakan awal paling baik untuk membentuk segmen pasar.

- Kesempatan

Segmentasi kesempatan membagi pasar menjadi kelompok berdasarkan kesempatan ketika pembeli mendapat ide untuk membeli atau menggunakan barang yang dibeli. Pembeli dapat dikelompokkan menurut kesempatan ketika mereka mendapat ide untuk

membeli, benar-benar membeli, atau menggunakan barang yang dibeli. Segmentasi kesempatan dapat membantu perusahaan meningkatkan pemakaian produknya.

Sebagai misal, Kodak menggunakan segmentasi kesempatan untuk merancang dan memasarkan kamera sekali pakai. Konsumen hanya perlu memotrek dan mengembalikan film, kamera, dan semuanya, untuk diproses. Dengan menggabungkan lensa, kecepatan film, dan peralatan tambahan yang lain. Kodak mengembangkan kamera versi khusus untuk hampir segala macam kesempatan, dari fotografi bawah air sampai memotret bayi.

- **Manfaat yang Dicari**

Salah satu bentuk segmentasi yang ampuh adalah mengelompokkan pembeli menurut manfaat yang mereka cari dari produk. Segmentasi manfaat membagi pasar menjadi kelompok menurut beragam manfaat berbeda yang dicari konsumen dari produk. Segmentasi manfaat menuntut ditemukannya manfaat utama yang dicari orang dalam produk, jenis orang yang mencari setiap manfaat, dan merek utama yang mempunyai manfaat.

Perusahaan dapat menggunakan segmentasi manfaat untuk memperjelas segmen manfaat yang mereka inginkan, karakteristiknya, serta merek utama yang bersaing. Mereka juga dapat mencari manfaat baru dan meluncurkan merek yang memberikan manfaat itu.

- **Status Pengguna**

Pasar dapat disegmentasi menjadi kelompok bukan pengguna, mantan pengguna, pengguna potensial, pengguna pertama kali, dan pengguna reguler dari suatu produk. Pemimpin pemasaran akan memfokuskan pada cara menarik pengguna potensial, sedangkan perusahaan yang lebih kecil akan memfokuskan pada cara menarik pengguna saat ini agar meninggalkan pimpinan pemasaran.

- **Tingkat Pemakaian**

Dalam segmentasi tingkat pemakaian, pasar dapat dikelompokkan menjadi kelompok pengguna ringan, menengah dan berat. Jumlah pengguna berat seringkali hanya

sebagian kecil dari pasar, tetapi menghasilkan persentase yang tinggi dari total pembelian.

Pengguna produk dibagi menjadi dua bagian sama banyak, yakni separuh pengguna ringan, dan separuh pengguna berat, menurut tingkat pembelian dari produk spesifik. Sebagai contoh, ditunjukkan bahwa sejumlah 41% rumah tangga yang disurvei membeli bir, sebesar 87% pengguna berat peminum bir (hampir tujuh kali lipat dari pengguna ringan).

- **Status Loyalitas**

Sebuah perusahaan dapat disegmentasikan berdasarkan loyalitas konsumen. Konsumen dapat loyal terhadap merek, toko dan perusahaan. Pembeli dapat dibagi beberapa kelompok menurut tingkat loyalitas mereka. Beberapa konsumen benar-benar loyal (membeli selalu membeli satu jenis produk), kelompok lain agak loyal (mereka loyal pada dua merek atau lebih dari suatu produk, atau menyukai satu merek tetapi kadang-kadang membeli merek yang lain).

Pemasar harus berhati-hati ketika menggunakan loyalitas merek dalam strategi segmentasinya. Pola pembelian yang loyal pada merek ternyata mencerminkan sebagai kebiasaan, sikap acuh tak acuh, harga yang rendah atau daftar yang telah tersedia.

B. Proses Segmentasi Pasar

Proses segmentasi mempunyai beberapa langkah. (1) identifikasi basis segmentasi pasar, (2) mengumpulkan informasi pasar, (3) mengembangkan komposisi profil segmen, (4) penetapan konsekuensi pemasaran, (5) estimasi masing-masing potensi segmen pasar, (6) analisis peluang pasar, dan (7) penetapan penguasaan pasar.

C. Pentingnya Melakukan Segmentasi

Berikut ini adalah beberapa alasan mengapa segmentasi pasar diperlukan :

1. Perusahaan dapat lebih baik memahami perilaku segmen-segmen pasar yang lebih homogen sehingga dapat lebih baik dalam melayani kebutuhan-kebutuhan mereka. Program pemasaran dapat lebih diarahkan sesuai dengan perilaku dan kebutuhan masing-masing segmen pasar.

2. Apabila pasar terlalu luas dan berperilaku sangat beragam, perusahaan dapat memilih satu atau beberapa segmen pasar saja. Sehingga kapasitas pasar dapat lebih sesuai dengan luas segmen-segmen pasar yang terbentuk.
3. Pasar bersifat dinamis, tidak statis, yang berarti bahwa pasar berkembang terus yang ditandai dengan perubahan-perubahan seperti sikap, siklus kehidupan, kondisi keluarga, pendapatan, pola geografis dan sebagainya.
4. Produk barang atau jasa berubah sesuai dengan siklus kehidupan produk tersebut, dari tahap pengenalan sampai tahap penurunan.

D. Persyaratan Segmentasi Yang Efektif

Ada banyak cara untuk mensegmentasi pasar, namun tidak semua segmentasi efektif. Terdapat beberapa faktor yang harus dipertimbangkan untuk melakukan segmentasi pasar yang efektif. Keempat faktor tersebut adalah:

1. Dapat diukur (*Measurability*), yaitu informasi mengenai sifatsifat pembeli yang mencakup ukuran, daya beli dan segmen yang dapat diukur. Misalnya, jumlah segmen masyarakat kaya sebagai calon pembeli mobil yang dijadikan segmen penjualan mobil Toyota Kijang.
2. Dapat dijangkau (*Accessibility*), yaitu segmen pasar dapat dijangkau dan dilayani secara efektif.
3. Besarnya cakupan (*Substantiality*), yaitu tingkat keluasan segmen pasar dan menjanjikan keuntungan bila dilayani. Suatu segmen sebaiknya merupakan kelompok yang homogen dengan jumlah yang cukup besar, sehingga cukup bernilai jika dilayani dengan program pemasaran yang disesuaikan.
4. Dapat dilaksanakan, yakni program yang efektif dapat dirancang untuk menarik dan melayani segmen tersebut. Sebagai misal, walaupun sebuah perusahaan angkutan antar kota mengidentifikasi sepuluh segmen pasar, namun stafnya terlalu sedikit untuk mengembangkan pemasaran terpisah bagi tiap segmen.
5. Memberikan keuntungan (*profitable*)

10.4.2 Target Pasar (*Targetting*)

Dalam menetapkan sasaran pasar (target pasar), perusahaan terlebih dulu harus melakukan segmentasi pasar, dengan cara mengelompokkan konsumen (pembeli) ke dalam

kelompok dengan ciri-ciri (sifat) yang hampir sama. Setiap kelompok konsumen dapat dipilih sebagai target pasar yang akan dicapai. Segmentasi pasar dimaksudkan untuk mengkaji dan mencari kesempatan segmen pasar yang dihadapi perusahaan, menilai segmen pasar, dan memutuskan berapa banyak dari segmen pasar yang ada tersebut yang akan dilayani oleh perusahaan. Penentuan target pasar sangat penting karena perusahaan tidak dapat melayani seluruh konsumen atau pembeli yang ada di pasar. Pembeli yang ada terlalu banyak dengan kebutuhan dan keinginan yang beragam atau bervariasi, sehingga perusahaan harus mengidentifikasi bagian pasar mana yang akan dilayaninya sebagai target pasar.

Kegiatan pemasaran akan lebih berhasil jika hanya diarahkan kepada konsumen tertentu sebagai target pasar yang dituju. Target pasar adalah kelompok konsumen yang agak homogen, yang akan dijadikan sasaran pemasaran perusahaan. Dalam hal ini perusahaan harus memperhatikan jenis kebutuhan dan keinginan konsumen. Selain itu perlu diperhatikan pula kebutuhan dan keinginan kelompok konsumen manakah yang akan dipenuhi. Konsumen memang pembeli yang harus dilayani perusahaan dengan memuaskan. Namun, tidak mungkin perusahaan benar-benar dapat memberikan kepuasan kepada seluruh konsumen yang ada di pasar, karena terbatasnya kemampuan atau sumber daya perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu menentukan batas pasar yang akan dilayani atau yang menjadi target pasar, melalui pengelompokan konsumen berdasarkan ciri-ciri atau sifatnya dikaitkan dengan kebutuhan dan keinginan mereka.

Adapun yang dimaksud dengan target pasar adalah kelompok konsumen yang mempunyai ciri-ciri atau sifat hampir sama (homogen) yang dipilih perusahaan dan yang akan dicapai dengan strategi bauran pemasaran (*marketing mix*). Dengan ditetapkannya target pasar, perusahaan dapat mengembangkan posisi produknya dan strategi bauran pemasaran untuk setiap target pasar tersebut. Target pasar perlu ditetapkan, karena bermanfaat dalam :

1. Mengembangkan posisi produk dan strategi bauran pemasaran.
2. Memudahkan penyesuaian produk yang dipasarkan dan strategi bauran pemasaran yang dijalankan (harga yang tepat, saluran distribusi yang efektif, promosi yang tepat) dengan target pasar.
3. Membidik peluang pasar lebih luas, hal ini penting saat memasarkan produk baru.

4. Memanfaatkan sumber daya perusahaan yang terbatas seefisien dan seefektif mungkin
5. Mengantisipasi persaingan

Dengan mengidentifikasi bagian pasar yang dapat dilayani secara efektif, perusahaan akan berada pada posisi lebih baik dengan melayani konsumen tertentu dari pasar tersebut. Dalam memilih pasar yang dituju (target pasar), perusahaan dapat menempuh tiga alternatif strategi, yaitu: (1) Strategi yang Tidak Membedakan Pasar (Undifferentiated Marketing), (2) Strategi yang Membedakan Pasar (Differentiated Marketing), (3) Strategi yang Terkonsentrasi (Concentrated Marketing).

(1). Undifferentiated Marketing

- Meninjau pasar secara keseluruhan.
- Memusatkan perhatian pada kesamaan kebutuhan konsumen.
- Menghasilkan dan memasarkan satu macam produk.
- Menarik semua konsumen dan memenuhi kebutuhan semua konsumen
- Pasar yang dituju dan teknik pemasarannya bersifat massal.
- Ditujukan kepada segmen terbesar yang ada dalam pasar.

(2). Differentiated Marketing

- Melayani 2 atau lebih kelompok konsumen tertentu dengan jenis produk tertentu pula.
- Menghasilkan dan memasarkan produk yang berbeda-beda melalui program pemasaran yang berbeda-beda untuk tiap kelompok konsumen tertentu tersebut.
- Mengarahkan usahanya pada keinginan konsumen.
- Memperoleh loyalitas, kepercayaan, serta pembelian ulang dari kelompok konsumen tertentu tersebut.

(3). Concentrated Marketing

- Memilih segmen pasar tertentu.
- Memusatkan segala kegiatan pemasarannya pada satu atau lebih segmen pasar yang akan memberikan keuntungan terbesar.
- Mengembangkan produk yang lebih ideal dan spesifik bagi kelompok konsumen tersebut.

- Memperoleh kedudukan/posisi yang kuat di dalam segmen pasar tertentu yang dipilih.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi strategi target pasar, antara lain

1. Sumber-sumber perusahaan. Bila sumber daya yang dimiliki sangat terbatas maka strategi target pasar yang tepat adalah *concentrated marketing*.
2. Homogenitas produk. Untuk produk yang homogen, maka strategi yang tepat untuk target pasarnya adalah *undifferentiated*.
3. Tahap-tahap dalam siklus kehidupan produk. Strategi yang tepat bagi produk baru adalah *undifferentiated marketing*. Untuk produk-produk yang banyak variasinya dapat digunakan juga *concentrated marketing*. Pada tahap kedewasaan produk digunakan strategi *differentiated marketing*.
4. Homogenitas pasar. *Undifferentiated marketing* cocok digunakan karena pembeli punya cita rasa yang sama, jumlah pembelian yang sama dan memiliki reaksi yang sama terhadap usaha pemasaran perusahaan.
5. Strategi pemasaran pesaing. Bila menghadapi pesaing yang menempuh strategi sama dengan strategi perusahaan, maka perusahaan harus lebih aktif mengadakan segmentasi untuk mendapat keberhasilan.

Untuk melakukan evaluasi target pasar diperlukan informasi dan analisis data yang berkenaan dengan :

1. Produk yang dipasarkan dan strategi bauran pemasaran yang dijalankan.

Perusahaan dapat mengembangkan produk yang tepat untuk setiap target pasar dengan mempertimbangkan apakah produk tersebut masih sesuai dengan kebutuhan dan keinginan target pasar. Strategi bauran pemasaran yang dijalankan diarahkan pada target pasar dengan penyesuaian harga yang tepat, saluran distribusi yang efektif, dan promosi yang tepat pola guna menjangkau target pasar.

2. Kepuasan konsumen yang menjadi target pasar.

Kepuasan konsumen dapat diukur dari suara konsumen, kritik, saran, atau keluhan terhadap strategi pemasaran produk perusahaan. Makin kooperatif konsumen, makin puas pula konsumen terhadap strategi pemasaran produk perusahaan.

3. Laba perusahaan.

Pencapaian tingkat laba ditentukan oleh pencapaian tingkat penjualan yang direncanakan dan harga penjualan yang ditetapkan. Makin tinggi tingkat berarti makin berhasil strategi perusahaan tersebut.

Evaluasi ini dimaksudkan untuk menilai apakah target pasar yang dilayani perusahaan masih dapat diharapkan memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan.

10.4.3 Diferensiasi dan Positioning

Setelah mengidentifikasi segmen pasar, maka sebuah perusahaan juga harus mengidentifikasi cara-cara spesifik yang dapat mendiferensiasikan produknya dan memilih “*competitive positioning*”.

A. Diferensiasi

Pada dasarnya diferensiasi adalah tindakan merancang satu set perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaing (Kotler, 1997). Diferensiasi dapat dilakukan melalui lima dimensi berikut ini :

- *Diferensiasi Produk*, membedakan produk utama berdasarkan keistimewaan, kinerja, kesesuaian, daya tahan, keandalan, kemudahan untuk diperbaiki, gaya dan rancangan produk.
- *Diferensiasi Pelayanan*, membedakan pelayanan utama berdasarkan kemudahan pemesanan, pengiriman, pemasangan, pelatihan pelanggan, konsultasi pelanggan, pemeliharaan dan perbaikan.
- *Diferensiasi Personil*, membedakan personil perusahaan berdasarkan kemampuan, kesopanan, kredibilitas, dapat diandalkan, cepat tanggap dan komunikasi yang baik.
- *Diferensiasi Saluran*, langkah perbedaan melalui cara membentuk saluran distribusi, jangkauan, keahlian dan kinerja saluran-saluran tersebut.
- *Diferensiasi Citra*, membedakan citra perusahaan berdasarkan perbedaan identitas melalui penetapan posisi, perbedaan lambang dan perbedaan iklan.

B. Pemposisian Produk di Pasar (Positioning)

Positioning adalah tindakan merancang penawaran dan citra perusahaan sehingga menempati suatu posisi kompetitif yang berarti dan berada dalam benak pelanggan sasaran (Kotler, 1997). *Positioning* merupakan elemen yang sangat utama dalam suatu strategi pemasaran. Sebuah perusahaan dapat menentukan posisinya melalui persepsi pelanggan terhadap produknya dan produk pesaingnya sehingga akan dihasilkan peta persepsi. Dengan menggunakan informasi dari peta persepsi itu, dapat dikenali berbagai strategi penentuan posisi antara lain :

- *Positioning* menurut atribut produk.
Usaha memposisikan diri menurut atribut produknya.
- *Positioning* menurut manfaat.
Produk diposisikan sebagai pemimpin dalam suatu manfaat tertentu
- *Positioning* menurut harga/ kualitas
- Produk diposisikan sebagai nilai (harga dan kualitas) terbaik.
- *Positioning* menurut penggunaan/ penerapan.
Usaha memposisikan produk sebagai yang terbaik untuk sejumlah penggunaan/ penerapan.
- *Positioning* menurut pemakai.
Usaha memposisikan produk sebagai yang terbaik untuk sejumlah kelompok pemakai
- *Positioning* menurut pesaing.
- Produk memposisikan diri sebagai lebih baik daripada pesaing utamanya.
- *Positioning* menurut kategori produk.
- Produk diposisikan sebagai pemimpin dalam suatu kategori produk.

Setelah kita menentukan dan memilih pasar sasaran, maka langkah selanjutnya adalah menentukan strategi pokok untuk masuk ke dalam persaingan bisnis dan pasar yaitu :

- a. Memposisikan produk Anda di pasar sebagai langkah merebut pasar di pikiran konsumen (*mind share*).
- b. Strategi diferensiasi produk Anda (*differentiation*) sebagai langkah strategis untuk membedakan produk Anda dengan produk pesaing dalam pikiran konsumen (*mind share*).

- c. Strategi penguatan merek (*branding*) dari produk Anda sebagai langkah strategis untuk menahan konsumen agar tetap loyal, setia, bangga, dan puas dengan cara memasarkan dan menjual secara *experiential* (pengalaman) dan *emotional* (emosi) di hati para calon konsumennya (*heart share*).

Penjelasan

- a. Memposisikan produk Anda dalam pikiran konsumen (*mind share*) sebagai langkah awal yang jitu untuk memenangkan pertempuran (*positioning*).

Perusahaan harus berpikir bahwa merek harus diposisikan berbeda agar tidak masuk ke dalam jebakan komoditas produk (*commodity trap*). Oleh karena itu, tawarkan suatu produk yang berbeda untuk pasar anda, sebab konsumen mempunyai kebutuhan, keinginan, dan permintaan yang berbeda-beda.

Banyak pemasar menganjurkan untuk melakukan promosi sesuai dengan pemosisian produk Anda, yaitu satu manfaat terhadap pasar sasaran. Hal ini karena pembeli cenderung mengingat pesan "nomor satu" terutama dalam masyarakat yang penuh komunikasi. Hal ini membuat konsumen selalu teringat akan produk Anda dalam jangka waktu lama. Pesan pemosisian bisa dicontohkan sebagai berikut :

- Kualitas terbaik
- Layanan terbaik
- Harga termurah
- Nilai terbesar
- Teknologi paling mutakhir, dll.

Namun ada juga konsumen yang senang dengan pemosisian dua manfaat , agar perusahaan mendapat ceruk khusus dalam segmen sasaran (*niche market*). Contoh mobil volvo yang memosisikan diri sebagai mobil paling aman dan paling awet.

10.5. Penentuan Target Perusahaan

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

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

10.6. Bauran Pemasaran

Menurut Maulana (1992) bahwa ruang lingkup pemasaran yang luas dapat disederhanakan menjadi empat kegiatan utama, yaitu produk, harga, tempat dan promosi. Kegiatan utama yang dimaksud adalah merupakan bidang keputusan yang penting yang diistilahkan oleh Kotler (1997) sebagai bauran pemasaran (*marketing mix*) yang didefinisikan sebagai perangkat alat pemasaran yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan dalam pasar sasaran.

10.6.1 Produk (*product*)

Produk merupakan sekumpulan atribut yang nampak maupun yang tidak nampak mencakup warna, bentuk, aroma, kemasan dan sebagainya yang diterima oleh konsumen dan dapat memenuhi kebutuhannya. Strategi produk dalam bauran pemasaran merupakan unsur yang paling penting, karena dapat mempengaruhi strategi pemasaran lainnya. Strategi produk yang dapat dilakukan mencakup keputusan tentang acuan bauran produk (*product mix*), merek dagang (*brand*), cara pengemasan atau kemasan produk (*product packing*), serta

tingkat kualitas dari produk dan pelayanan (*service*) yang diberikan. Kualitas produk memiliki peran yang cukup signifikan dalam upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Melakukan produksi tanpa memperhatikan kualitas dari produksi itu sendiri akan berakibat pada berpindahnya pelanggan ke produk perusahaan lain yang pada akhirnya akan menurunkan pendapatan perusahaan.

10.6.2 Harga (*price*)

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

10.6.3 Distribusi/Tempat (*place*)

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

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

10.6.4 Lokasi

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

Terkait dengan produk yang akan dihasilkan oleh perusahaan, maka dalam penentuan lokasi, beberapa hal yang perlu dipertimbangkan, yaitu:

1. *Kedekatan dengan konsumen/pasar*

Penempatan lokasi yang mendekati konsumen/pasar sangat cocok bagi perusahaan yang menghasilkan produk yang merupakan kebutuhan sehari-hari. Misalnya apabila perusahaan menghasilkan produk berupa makanan dan minuman, maka penempatan lokasi usaha pada kompleks permukiman atau pada pusat-pusat perbelanjaan adalah amat menguntungkan. Demikian pula apabila dalam proses produksi dibutuhkan banyak jenis bahan dan bersumber dari lokasi yang terpencar dan berjauhan, maka lokasi usaha sebaiknya mendekati pasar/konsumen.

2. *Kedekatan dengan sumber bahan*

Jika dibutuhkan satu jenis bahan dan biaya transportasinya cukup besar, serta jenis produk yang sama tersedia di lokasi konsumen, maka lokasi usaha perlu dipikirkan untuk ditempatkan mendekati sumber bahan.

3. *Keadaan infrastruktur*

Mencakup ketersediaan sarana dan prasarana wilayah seperti jalan, listrik, air bersih dan telekomunikasi di lokasi yang direncanakan.

4. *Ketersediaan informasi mengenai program pembangunan*

Informasi program pembangunan di mana lokasi perusahaan akan didirikan sangat perlu diketahui, karena setiap daerah mungkin saja sudah ditetapkan konsep tata ruang yang di dalamnya telah ditentukan kawasan-kawasan untuk kegiatan ekonomi dan bisnis. Ada baiknya dalam menentukan lokasi usaha perlu penyesuaian dengan kebijakan pemerintah ini agar di kemudian hari tidak menghadapi hambatan.

5. *Ketersediaan tenaga kerja*

Penempatan lokasi perusahaan pada daerah pinggiran kota atau daerah sumber bahan baku sering kali menyulitkan dalam perekrutan tenaga kerja, terutama tenaga kerja yang memiliki kualifikasi keterampilan yang memadai. Meskipun pada wilayah-wilayah seperti ini biaya tenaga kerja tergolong murah.

6. *Ketersediaan Dana*

Hal ini penting, karena meskipun lokasi perusahaan telah ditetapkan dan sudah sesuai dengan pertimbangan-pertimbangan di atas namun jika sumberdaya finansial yang dimiliki sangat terbatas, tentunya akan menyulitkan juga

10.6.5 Promosi (*promotion*)

Ketatnya persaingan dalam merebut pangsa pasar maka promosi dapat dijadikan sebagai salah satu peralatan manajemen yang berguna untuk menjalin komunikasi kepada konsumen dengan maksud mempengaruhi dan mendorong konsumen untuk membeli produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Kegiatan promosi dapat dilakukan dengan cara langsung bertatap muka dengan (calon) konsumen atau sering dikenal dengan istilah *personal selling* ataupun melalui media cetak atau elektronik.

10.7. Penutup

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

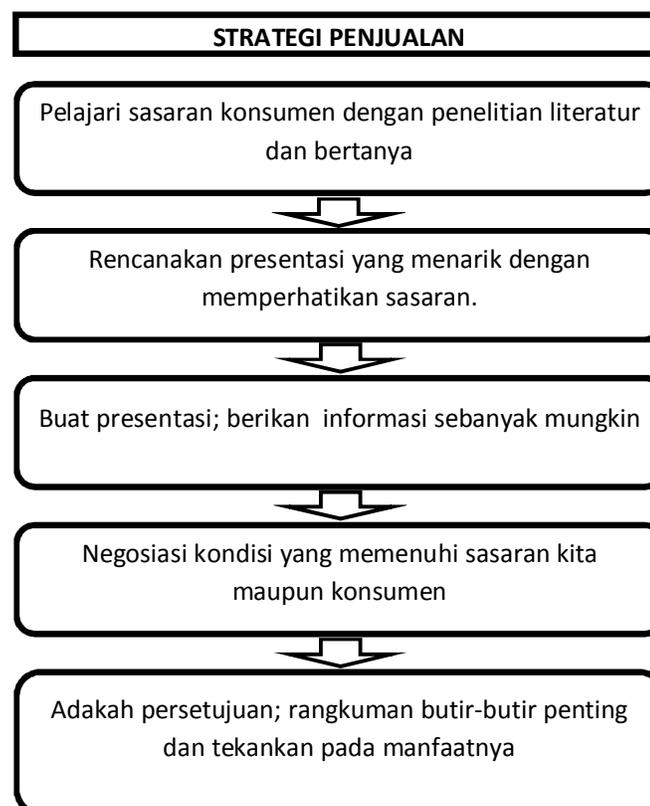
Gambaran mengenai kebutuhan dan keinginan (calon) konsumen yang telah diperoleh melalui analisis aspek pemasaran ini, selanjutnya akan dijadikan dasar untuk merancang aspek produksi pada materi pembelajaran berikutnya. Proyeksi permintaan (calon) konsumen yang diperoleh dari rancangan aspek pemasaran tentunya harus dijadikan acuan

untuk menentukan jumlah produk yang akan diproduksi. Demikian halnya kecenderungan (calon) konsumen terhadap kualitas produk sebagaimana yang tergambar pada rancangan aspek pemasaran tentunya juga sangat menentukan dalam penentuan dan pemilihan bahan baku yang digunakan dalam memproduksi dan tentunya juga dijadikan sebagai acuan dalam merancang proses produksi yang akan dilakukan.

BAB XI.

Menjual Produk Kepada Konsumen Korporasi

Konsumen korporasi merupakan konsumen yang menarik untuk didekati dalam membina usaha dan bisnis. Hal ini didasarkan bahwa konsumen korporasi cenderung memiliki loyalitas yang cukup tinggi selama produk dan jasa yang diberikan oleh seorang wirausaha memenuhi kriteria yang ditetapkan. Selain itu, jumlah pesanan dari konsumen korporasi biasanya dalam jumlah besar. Hal ini membuat posisi konsumen korporasi juga sangat menarik untuk dipertimbangkan dalam mengembangkan usaha.



Menjual produk ke konsumen korporasi memiliki perbedaan dengan menjual produk kepada konsumen retail. Perilaku korporasi tidaklah sama dengan perilaku konsumen individual. Oleh karena itu, mahasiswa perlu memahami bahwa perlu proses yang lebih panjang dalam mendekati konsumen perusahaan. Baik dalam proses penawaran langsung

ataupun tender (pelelangan). Proses tersebut dimulai dari mempelajari konsumen, presentasi, negosiasi sampai kepada persetujuan.

Penjualan yang efektif memerlukan rencana dan strategi. Langkah awal bisa berupa presentasi atau sekadar surat penawaran, namun setiap penjualan tergantung pada negosiasi. Untuk menjual produk kepada konsumen korporasi, strategi penjualan harus didasarkan pada analisa menyeluruh atas kondisi konsumen, produk, pasar, dan persaingan.

Proses penjualan harus melalui sejumlah tahap sebelum kesepakatan dicapai. Setiap tahap ini perlu direncanakan. Tentukan hasil yang diinginkan, taktik yang akan digunakan, dan tanggapan terhadap penyimpangan. Sempurnakan rencana setiap tahap, masukkan informasi yang terbaru. Penilaian akan kebutuhan dan harapan konsumen korporasi adalah menjadi titik awal perencanaan strategi penjualan dan negosiasi serta presentasi. Pastikan bahwa semua informasi yang relevan dimiliki untuk memungkinkan menjawab semua pertanyaan konsumen. Jangan lupa untuk menutup pertemuan dengan mengulang kelebihan khusus produk atau layanan yang ditawarkan.

**Bila anda mencari uang, anda akan dipaksa mengupayakan pelayanan yang terbaik.
Tetapi jika anda mengutamakan pelayanan yang baik, maka andalah yang akan dicari uang
(Mario Teguh)**

Berikut rencana perkuliahan untuk pertemuan ke 11.

<i>Rencana Perkuliahan (150 menit)</i>	<i>Aktivitas</i>
Langkah 1 40 menit	<p>Aktivitas 1 : Memahami Konsumen Korporasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lakukan kegiatan Aktivitas kelompok untuk memahami konsumen korporasi dengan memahami kebutuhan korporasi. • Kemudian mahasiswa diminta membuat segmentasi pasar per kelompok dengan melakukan: <ol style="list-style-type: none"> a. Mewawancarai minimal 3 kelompok perusahaan dari kecil, menengah dan besar. b. Mencari karakteristik konsumen korporasi berdasarkan kebutuhan masing-masing. c. Pelajari produk dan perusahaan pesaing. d. Kemudian menyusun bentuk-bentuk cara menjual kepada masing-masing perusahaan dalam presentasi melalui kertas plano ataupun Power point. • Setelah itu masing-masing diminta menjelaskan pasar korporasi masing-masing. Pilih beberapa kelompok yang paling menarik.

<p>Langkah 2 40 menit</p>	<p>Aktivitas 2 Games : Pos udara</p> <p>Tema</p> <p>Menjembatani kesenjangan komunikasi / pasokan.</p> <p>Tugas</p> <p>Memberikan persediaan sebanyak mungkin untuk kelompok lain melalui udara.</p> <p>Set-Up</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tidak seperti sebagian besar kegiatan dalam buku ini, Airmail adalah latihan di luar ruangan sebaiknya dilakukan dalam cuaca hangat. • Satu kelompok di daerah terpencil yang tidak memiliki akses jalan yang membutuhkan dukungan – lapisan. Satu-satunya cara untuk mendapatkan pasokan kepada mereka adalah melalui udara. Meminta tim untuk membagi menjadi dua kelompok. • Taruh satu kelompok ke dalam “zona drop” yang keluar dari pandangan dari kelompok lainnya. Berikan "pengiriman" kelompok peralatan dan balon. • Terserah dua kelompok untuk mencari tahu bagaimana untuk mengirim dan menerima dukungan lapisan. Kelompok pengirim dapat menggunakan spidol untuk menempatkan pesan pada Loon – bal. Menawarkan kesempatan untuk sesi perencanaan 5-menit antara representatives rep – dari dua kelompok di awal kegiatan. <p>Kondisi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kelompok penerima hanya dapat menerima pasokan jika mereka menangkap dengan aman lembarannya. Handuk termasuk dalam kasus yang tidak terjadi. • Kecuali untuk "kepala" awal ketika meluncurkan balon, tidak ada cara lain komunikasi antara kedua kelompok. <p>Waktu</p> <p>20-30 menit.</p> <p>Peralatan</p> <p>20-30 balon air diisi dengan air. Magic spidol. 2 handuk. 1 lembaran. 1 ketapel besar (Anda dapat membuat satu dari tabung bedah, dua pegangan, dan padding).</p> <p>Keselamatan</p> <p>Dibutuhkan 3 orang untuk memecat katapel: 2 untuk memegang kedua ujung dan 1 untuk menarik balon kembali. Ingatkan "slingshooters" tidak membiarkan siapa pun masuk di depan perangkat ketika dipecat. "Zona drop" harus bebas dari orang-orang yang lewat.</p> <p>Transfer Belajar</p> <p>Untuk beberapa kelompok ini mungkin berubah hanya untuk menjadi cara untuk mendinginkan dan bersenang-senang di hari yang panas. Orang lain mungkin menemukan bahwa beberapa poin yang menarik untuk diskusi dibesarkan oleh ketergantungan dari satu kelompok atas lainnya.</p>
---	---

	<p>Apa dua kelompok lakukan untuk membuat tugas lebih mudah untuk satu sama lain? Bagaimana mereka meningkatkan tingkat keberhasilan balon / transfer informasi? Dalam hal apa ini paralel aktivitas bagaimana kita mentransfer informasi ke departemen lain kembali di tempat kerja?</p>
<p>Langkah 3 20 menit Dan dilanjutkan diluar jam pelajaran</p>	<p>Aktivitas 3 : Membuat Korespondensi Kepada Konsumen Korporasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lakukan kegiatan Aktivitas kelompok dengan menyusun daftar alamat surat korporasi. 2. Kemudian kelompok mahasiswa diminta membuat korespondensi per kelompok dengan melakukan: <ul style="list-style-type: none"> • Menetapkan pilihan jenis-jenis korespondensi untuk kelompok perusahaan dari kecil, menengah dan besar. • Mengirimkan surat-surat yang dibuat kepada kelompok lain dalam bentuk format surat resmi. • Kelompok yang dikirimkan suratnya akan memberikan penilaian yang terbaik dari setiap surat yang dikirimkan oleh kelompok lainnya. 3. Setelah itu masing-masing kelompok diminta menjelaskan pasar korporasi masing-masing. Pilih beberapa kelompok yang paling menarik.
<p>Langkah 4 25 menit Dan dilanjutkan diluar jam pelajaran</p>	<p>Aktivitas 4 : Menelpon Konsumen Korporasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lakukan kegiatan Aktivitas kelompok dengan menyusun daftar nomor telepon konsumen korporasi. • Kemudian mahasiswa pada masing-masing kelompok mahasiswa diminta melakukan kontak telepon dengan minimal 10 konsumen korporasi: <ol style="list-style-type: none"> a. Menyampaikan awal percakapan dengan mencairkan suasana. b. Menyampaikan maksud dan tujuan. c. Berkomunikasi dengan baik. d. Menutup pembicaraan dengan baik. • Setelah itu masing-masing kelompok diminta menyimpulkan bagaimana menghubungi konsumen korporasi yang baik..
<p>Langkah 5 25 menit Dan dilanjutkan diluar jam pelajaran</p>	<p>Aktivitas 5: Presentasi Kepada Konsumen Korporasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lakukan kegiatan Aktivitas kelompok dengan menyusun presentasi penjualan untuk produk atau jasa yang akan dijual 2. Persiapkan presentasi dalam <ul style="list-style-type: none"> • Persiapan standar (canned sales presentation), • Persiapan terencana (planned sales presentation), dan • Persiapan terprogram (programmed sales presentation). 3. Lakukan presentasi dengan ketiga cara tersebut. 4. Evaluasi presentasi yang paling tepat untuk produk anda

MENJUAL KEPADA KONSUMEN KORPORASI

11.1. Mempelajari Konsumen Korporasi

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

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

11.2. Menghubungi Konsumen Korporasi

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

- Komunikasi Lewat Surat.

Korespondensi diperlukan dalam semua jenis penjualan; semakin baik mutunya, semakin besar pula volume penjualan. Cara ini dikenal sebagai Direct mail yang merupakan cara penjualan yang sangat efektif dan berkembang. Korespondensi atau Pengiriman Surat efektif untuk pengenalan dan pendahuluan. Jika korespondensi berhasil maka akan ada pertemuan dengan konsumen, dan setelah pertemuan segera

menulis surat untuk mengkonfirmasi apa yang telah dibicarakan (Surat ini berfungsi seperti notulen rapat) dan melanjutkan negosiasi. Selain itu, jika penjualan gagal atau tidak terjadi proses transaksi, harus tetap menulis surat yang menyatakan terima kasih dan harapan agar konsumen tetap mengingat untuk kesempatan lain.



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

- Menggunakan Telepon

Dalam melakukan penjualan, maka aktivitas lain yang dapat menunjang proses penjualan korporasi adalah menggunakan telepon. Diperlukan keahlian untuk

membujuk konsumen melalui telepon untuk bertemu. Oleh karena itu, diperlukan menggunakan teknik bertelepon yang terlatih untuk mengadakan kontak, membuat janji pertemuan, dan menjual lewat telepon. Perlu teknik khusus sebagai wirausaha untuk menghubungi perusahaan untuk membuat janji bertemu dan menawarkan produk. Langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

a. Teknik Mencairkan Kekakuan. Untuk menghubungi calon konsumen, harus ada alasan untuk menelepon. Oleh karena itu persiapan sangat penting dalam menghubungi calon konsumen. Persiapan itu adalah mencairkan kekakuan pembicaraan di telepon. Mencairkan kekakuan adalah awal agar bisa membuat janji melalui telepon. Kata-kata pembuka yang dapat digunakan untuk mencairkan suasana di telepon adalah sebagai berikut :

- a. "Pernahkan orang dari PT. Penjualan menemui Bapak/Ibu?",
- b. "Pernahkah Bapak/Ibu mendengar nama saya?"

Apa pun jawaban dari calon konsumen, harus ditanggapi dengan positif. Bila pernah kita hubungi lewat surat, bisa kita tanyakan "Apakah Bapak/Ibu telah menerima surat saya?" Tindaklanjuti korespondensi dengan telepon. Jika konsumen tidak ingat isi atau surat kita, kita punya kesempatan baik untuk menjelaskan alasan kita menelepon.

b. Menjaga Perhatian. Saat menghadapi konsumen, tunjukkan perhatian yang tulus. Tanyakan, "Apa kabar?", seakan jawaban ("Baik, terima kasih") begitu berarti. Jika salah satu pihak membatasi waktu, misalnya sepuluh menit, usahakan tidak lebih, kecuali bila ia mau meneruskannya. Pertahankan sikap simpatik, walau pembicaraan menjadi tidak seperti diharapkan, Gunakan jawaban seperti "Kami mengerti", atau "Memang umumnya demikian."

c. Memanfaatkan Pertemuan Sebesar-Besarnya. Setelah berusaha memahami kebutuhan dan sasaran konsumen, kita bisa mulai merencanakan cara memanfaatkan waktu dengan mereka secara efektif dan menyampaikan penawaran semenarik mungkin.

- Merencanakan Pertemuan Dengan Konsumen. Setiap kontak dengan konsumen harus direncanakan dengan matang. Cari lokasi yang netral. Suasana formal membantu konsentrasi, namun bisa pula menimbulkan kesan intimidatif. Sebaliknya, suasana santai terkesan bukan bisnis. Tentukan sasaran dengan jelas: apakah untuk menjual atau mengumpulkan data kebutuhan konsumen? Pastikan data dan angka mengenai produk kita dan pesaing. Perkirakan waktu untuk mencakup semua pokok pembicaraan dan siapkan data yang relevan - brosur, misalnya - untuk diberikan kepada konsumen. Gambarkan dengan jelas, sejauh mana kita bersedia kompromi.
- Mendengarkan konsumen. Biarkan konsumen mengatakan apa yang mereka butuhkan dan ajukan pertanyaan supaya yakin sebelum mengatakan apa yang kita tawarkan. Bersikaplah sopan, sebut nama konsumen dan hindari istilah teknis. Buat konsumen terpesona dengan menanyakan apa yang dapat membuat produk kita lebih menarik. Akhiri pertemuan dengan menawarkan hadiah kepada konsumen (walau kecil) agar mereka merasa sebagai konsumen yang istimewa. Ucapkan terima kasih atas kehadiran mereka.

11.3. Presentasi

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

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

11.3.1 Persiapan Presentasi Standar

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

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

Teknik persiapan presentasi standar sangat efektif untuk presentasi produk yang manfaatnya sama bagi sebagian besar calon pembeli. Contoh produk itu antara lain mesin penghisap debu (*vacuum cleaner*). Manfaat mesin penghisap debu yang diharapkan kebanyakan ibu rumah tangga sama yaitu dapat membersihkan rumah atau perabotan rumah dengan cepat dan mudah. Oleh karena tidak banyak variasi penjelasan tentang produk yang diperlukan, Wirausaha dapat melakukan presentasi dengan teks standar. Walaupun demikian banyak yang tidak menyukai teknik ini. Salah satu keberatan mereka adalah hilangnya kebebasan dan kreatifitas berpresentasi. Teknik persiapan standar juga menghambat tumbuhnya rasa percaya diri. Di samping itu pemula dapat memperoleh kesulitan bila calon pembeli mengajukan pertanyaan atau meminta penjelasan yang menyimpang dari isi teks. Di samping mungkin tidak menemukan jawabannya, munculnya pertanyaan yang menyimpang dapat menghilangkan konsentrasi hafalan teks presentasi selanjutnya.

11.3.2 Persiapan Presentasi Terencana

Dalam teknik presentasi penjualan kedua ini Wirausaha menyusun sendiri rencana presentasi mereka. Presentasi penjualan yang disusun sendiri dapat disesuaikan dengan latar belakang, sikap dan kebiasaan calon pembeli yang mereka temui atau akan ditemui lagi. Dengan demikian presentasi penjualan dapat lebih cocok untuk setiap orang calon pembeli yang berbeda latar belakangnya.

Walaupun Wirausaha melakukan presentasi penjualan yang “berlainan” untuk setiap orang calon pembeli, hal itu tidak menimbulkan kekhawatiran akan terjadi penyimpangan dari kebijaksanaan umum penjualan yang berlaku. Perusahaan yang dikelola secara profesional menyelenggarakan pertemuan dan program training penyegaran secara reguler. Dalam training tersebut pengetahuan tentang produk, metode prospecting, psikologi dan teknik penjualan akan disegarkan kembali. Perusahaan juga membagikan pamflet dan brosur produk baru atau pamflet yang diperbaharui. Mereka menjelaskan perubahan kebijaksanaan

penjualan produk (kalau ada), catatan tentang perkembangan produk saingan, dan sarana baru penunjang presentasi seperti audio-visual aids (kalau ada). Dengan demikian presentasi penjualan masih tetap dalam jalur kebijaksanaan penjualan perusahaan.

Dalam presentasi penjualan terencana bukan isi presentasi yang berlainan untuk tiap orang prospect, melainkan urutan atau cara penyampaian isi tersebut. Berbeda dari presentasi penjualan standar, dengan persiapan yang terencana umumnya dapat melakukan presentasi penjualan secara lebih luwes. Apabila prospect tidak menyukai satu bagian tertentu penjelasan produk, Wirausaha dapat melewati bagian penjelasan tersebut. Dengan demikian diharapkan gairah calon pembeli untuk mendengarkan tetap hidup hingga akhir presentasi.

11.3.3 Persiapan Presentasi Terprogram

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

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

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

menyembunyikan sesuatu. Oleh karena itu terserah kepada Bapak/Ibu bagaimana menilainya”.

11.3.4 Tiga Tahap Presentasi Penjualan

Seorang Wirausaha yang sedang melakukan presentasi penjualan dapat diibaratkan sebagai seorang pengemudi mobil antik dengan persneling tiga gigi. Untuk menjalankan mobil itu dia harus memulainya dengan memasukan persneling ke gigi satu. Setelah mobil berjalan persneling dipindah ke gigi dua selanjutnya ke gigi tiga.

Proses presentasi penjualan tidak jauh berbeda dari proses mengemudikan mobil antik. Adapun gigi persneling yang harus dimainkan Wirausaha dan sekaligus menjadi tahap langkah presentasi penjualan adalah sebagai berikut.

- Pendekatan (the approach) - persneling satu,
- Pengutaraan produk (product demonstration atau presentation) - persneling dua,
- Mengakhiri presentasi (closing the sale) - persneling tiga.

11.3.5 Mempersiapkan Presentasi Penjualan

Wirausaha tidak akan dapat mengutarakan keistimewaan produknya secara berhasil, bilamana mereka tidak dapat melakukan pendekatan secara berhasil. Tanpa pendekatan yang berhasil, harapan dapat mengakhiri presentasi penjualan secara memuaskan juga tidak besar.

- Merencanakan keberhasilan

Walaupun presentasi harus disesuaikan dengan produk dan konsumen, ada langkah dasar untuk memastikan agar ketertarikan hadirin berlanjut ke tindakan nyata.

- ✓ Jelaskan keunggulan khas produk atau jasa kita;
- ✓ Tekankan keberhasilan produk kita, dan dukung dengan data statistik serta pernyataan konsumen lain;
- ✓ Terangkan bahayanya bila tertinggal di dalam pasar usaha;
- ✓ Coba yakinkan hadirin bahwa dengan membeli produk atau servis kita, status mereka di pasar akan meningkat;

- ✓ Terakhir, dorong hadirin segera bertindak untuk memastikan kalau persediaan masih ada.

- Menjaga Waktu

Peran presentasi sama dengan pidato yang baik. Pertama-tama, tentukan pokok bahasan dalam urutan AIDCA. Semakin pendek waktu yang diperlukan, semakin baik; kebanyakan orang hanya bisa konsentrasi selama 20-40 menit. Bagilah waktu yang tersedia dengan jumlah pokok bahasan, maka didapat cukup waktu untuk setiap pokok bahasan, jika memakai alat peraga, yang sebaiknya dilakukan bila mungkin, diperlukan sekitar tiga menit untuk tiap pokok bahasan. Ini berarti hanya boleh ada sepuluh sampai dua belas pokok, namun ini biasanya cukup.

- Alat Bantu Audiovisual

Otak kita lebih dapat mengingat gambar dari ucapan, dan gambar akan direkam lebih baik dalam gabungan audiovisual (AV). Menggunakan audiovisual berkualitas tinggi kini jauh lebih mudah - berkat komputer pribadi dan piranti lunak untuk membuat teks berwarna, gambar, dan animasi, yang diproyeksikan ke layar. Layar komputer standar cukup memadai untuk pertemuan tatap muka; tapi untuk memberi dampak maksimal, coba proyeksi berwarna disertai unsur gerak, suara dan, mungkin juga, efek cahaya. Sesuaikan presentasi audiovisual dengan perkiraan kebutuhan konsumen.

- Memberi Kesan

Pesan yang baik mudah diingat, meyakinkan dan menonjol Serta memicu orang untuk bertindak:

- ✓ Tawarkan keunggulan secara meyakinkan dan awali dengan pernyataan yang menarik;
- ✓ Ikuti kiat jitu menjual: beri solusi, bukan masalah; perkenalkan produk atau jasa kita (secara visual dan lisan) sesegera mungkin;
- ✓ Sebut nama perusahaan dan produk beberapa kali;
- ✓ Jangan jatuhkan saingan; jelaskan bahwa tawaran kita membuat solusi mereka yang baik semakin sempurna;
- ✓ Jangan telalu menekankan teknologi yang tidak dimengerti orang yang bukan ahli;

- ✓ Bersungguh-sungguhlah dengan perkataan, dan katakan hanya yang kita maksudkan;
- ✓ Akhirnya, tutup dengan menayangkan kembali citra produk atau jasa dan perusahaan.

11.4. Negosiasi

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

- **Menyiapkan Perundingan**

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

- **Memenuhi Kebutuhan Kedua Belah Pihak**

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

- **Menekankan Manfaat**

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

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

- Menghadapi Pesaing

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

- Menentukan Harga

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

- Memanfaatkan Otoritas Tertinggi

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

11.5. Mencapai Persetujuan dan Kesepakatan

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

- Menimbang Penutupan

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

- Mendapat Masukan

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

- Mengarahkan Konsumen

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

- Menutup Penjualan

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



BAGIAN 5: KOMPETENSI MANAJEMEN USAHA

Pada bagian akhir dari modul kewirausahaan adalah kompetensi manajemen usaha. Kompetensi manajemen ini disusun dengan pendekatan rumusan kompetensi sebagai berikut:

BIDANG KEMAMPUAN	DESKRIPSI TINGKAT KEMAMPUAN	DESKRIPSI TINGKAT KELUASAN DAN KERUMITAN MATERI
KOGNITIF	Evaluasi	Manajemen usaha mulai dari perencanaan sampai implementasi
PSIKOMOTORIK	Spontan dan Otomatis (Naturalization)	Dalam pengelolaan diri, keluarga dan asset usaha
AFEKTIF	Menjadi Pola Hidup (characterization)	Efisien dan efektif
RUMUSAN : mampu mengevaluasi manajemen usaha mulai dari perencanaan sampai implementasi secara spontan dan otomatis dalam mengelola diri keluarga dan asset usaha dan menjadikannya pola hidup yang efisien dan efektif		

METODE PEMBELAJARAN KOMPETENSI MANAJEMEN USAHA

Rumusan kompetensi tersebut dijabarkan dalam metode pembelajaran sebagai berikut:

Rumusan Kompetensi	Metode Pembelajaran									
	Small Group Discussion	Role Play and Simulation	Case Study	Discovery Learning (DL)	Self Directed Learning (SDL)	Cooperative Learning (CL)	Collaborative Learning (CbL)	Contextual Instruction (CI)	Project Base Learning (PjBL)	Problem Base Learning and Inquiry (PBL)
1. memahami konsep manajemen keuangan pribadi dan usaha		*		*						
2. mampu mengelola keuangan pribadi dan usaha		*		*	*					*
3. memahami manajemen risiko usaha					*					*
4. mampu mengukur antara rencana dan kinerja		*		*			*			*
5. mampu mengambil keputusan dalam mencapai dan memperbaiki rencana		*		*						*
6. mampu melaksanakan manajemen pengendalian usaha		*			*					

KRITERIA PENILAIAN KOMPETENSI MANAJEMEN USAHA

Kriteria penilaian yang digunakan untuk menilai pelaksanaan pembelajaran kompetensi manajemen usaha dalam modul kewirausahaan ini adalah sebagai berikut:

GRADE	SKOR	INDIKATOR KINERJA (RUBBRIC)
Sangat Kurang	≤ 20	Tidak ada upaya dalam memahami, menerapkan dan mengevaluasi manajemen pribadi dan usaha
Kurang	21-40	Ada upaya untuk memahami, tetapi belum dapat menerapkan dan mengevaluasi manajemen pribadi dan usaha
Cukup	41-60	Dapat memahami dan menerapkan manajemen pribadi dan usaha tetapi belum dapat mengevaluasi aktivitas pribadi dan usaha
Baik	61-80	Dapat memahami, menerapkan dan mengevaluasi manajemen pribadi dan usaha
Sangat Baik	≥ 81	Dapat memahami, menerapkan dan mengevaluasi manajemen pribadi dan usaha serta mengembangkan pola manajemen

BAB XII.

Manajemen Keuangan Pribadi

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

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

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

Seorang wirausaha wajib sadar bahwa uang dan kehidupan adalah sebuah realitas. Hubungan uang dengan kehidupan adalah sejak dilahirkan, dia telah masuk ke dalam sistem ekonomi, dan tidak ada hal yang gratis dalam kehidupan. Oleh karena itu, setiap orang harus bekerja keras dan memiliki tanggung jawab kepada diri sendiri, untuk dapat membiayai hidupnya dengan penuh penghematan dalam sikap penggunaan uang yang efektif dan produktif.

Membangun hubungan yang logis dari kecerdasan emosi untuk menghormati uang, akan membuat seorang wirausaha menjadi sadar bahwa uang dibutuhkan untuk diri sendiri

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

Investasikan waktu Anda secara aktif, dan uang Anda akan segera pasif. Itulah rahasia investasi yang paling terjaga di dunia. Rahasia itu begitu sederhana., begitu jelas, dan sangat jarang diperhatikan (Michael LeBoeuf)

Berikut rencana perkuliahan untuk pertemuan ke 12.

<i>Rencana Perkuliahan (150 menit)</i>	<i>Aktivitas</i>
Langkah 1 75 menit	<p>Aktivitas 1 : Mengelola Uang Anda</p> <p>Pengajar menginstruksikan mahasiswa untuk mulai berpikir pengelolaan keuangan pribadi.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengajar membagikan kartu yang berupa kertas-kertas kecil dan menanyakan kepada mahasiswa: Untuk apa anda membutuhkan uang? Dan untuk apa wirausaha membutuhkan uang? 2. Mahasiswa diminta menuliskan jawaban untuk setiap kartu. Dan minta mereka untuk berbagi ide-ide pengalaman mereka dan tempelkan kartu-kartu mereka pada kertas plano. 3. Kemudian jika mahasiswa tidak menuliskan keperluan mendadak atau darurat, pengajar meminta mahasiswa untuk menuliskannya dalam kertas. Keadaan mendadak darurat seperti apa yang mahasiswa atau keluarga keluarga hadapi? Kemudian minta mereka menempelkannya pada kertas plano. 4. Setelah itu bentuk mahasiswa dalam kelompok di kelas jika memungkinkan sesuai dengan kelompok yang sudah dibentuk sebelumnya. 5. Kemudian dari kartu yang ada, pengajar meminta mahasiswa untuk mengelompokkan pemisahan antara uang yang anda perlukan untuk usaha anda dan keluarga anda. 6. Kemudian pengajar meminta mahasiswa untuk menverifikasi klasifikasikan kartu-kartu mereka kedalam pengeluaran usaha dan pengeluaran keluarga. 7. Instruksikan mahasiswa untuk membuat klasifikasi pengeluaran usaha dan keluarga tersebut dalam kelompok pengeluaran harian, mingguan, bulanan bahkan tahunan. 8. Minta mahasiswa untuk mengidentifikasi pengeluaran yang tidak rutin. 9. Kemudian pengajar diminta mendiskusikan dengan mahasiswa bagaimana pentingnya mengatur pengeluaran keuangan usaha dan keluarga. Bahas pentingnya untuk melakukan pengelolaan uang yang baik untuk merencanakan pengeluaran yang tidak tetap. Sampaikan oleh pengajar

	<p>banyak cara yang dapat dilakukan, termasuk menabung dan menunda pembelian-pembelian sampai uangnya tersedia.</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Kemudian minta mahasiswa mulai mendiskusikan bagaimana caranya mendapatkan uang untuk keperluan-keperluan tak diduga? Pengajar juga meminta mahasiswa untuk mendefinisikan kesulitan dan permasalahan dalam melaksanakan cara-cara tersebut. 11. Setelah itu minta beberapa kelompok mahasiswa mempresentasikannya di depan kelas. Pengajar meminta mereka untuk menjelaskan kendala dan solusinya. 12. Setelah itu, pengajar menanyakan kepada mahasiswa bagaimana mereka mendapatkan uang? Diantara sumber-sumber ini mana pendapatan yang tidak sering atau tidak tetap? Mengapa? 13. Kemudian tanyakan kepada mahasiswa, jika mereka mendapatkan uang dalam jumlah besar sewaktu-waktu, bagaimana mereka merencanakan untuk menggunakannya untuk membayar pengeluaran-pengeluaran sepanjang tahun? 14. Pengajar menginstruksikan mahasiswa untuk mendiskusikan keuntungan-keuntungan dan permasalahan-permasalahan dalam menelusuri uang yang masuk dan keluar, dan identifikasikan cara untuk menghadapi kendala-kendala yang dihadapi oleh mahasiswa. 15. Pengajar meminta mahasiswa mempresentasikan jawabannya dan kemudian kelas diminta mendiskusikannya. 16. Pengajar kemudian menjelaskan manfaat dari pengelolaan keuangan <ol style="list-style-type: none"> a. Menyusun daftar dan mengelompokkan pengeluaran umum keluarga b. Mengidentifikasi dan mengelompokkan sumber-sumber pendapatan keluarga c. Menjelaskan bagaimana mengatasi pendapatan dan pengeluaran yang tidak teratur 17. Pengajar juga menjelaskan Keuntungan dan manfaat pembukuan sederhana: <ol style="list-style-type: none"> a. berapa banyak uang yang masuk dan uang yang keluar b. memeriksa pengeluaran anda secara rutin c. memeriksa dengan baik dana kas (tunai) anda (merencanakan lebih awal dan penganggaran) d. memeriksa apakah uang hilang atau dicuri
<p>Langkah 2 75 menit</p>	<p>Aktivitas 2 : Menyusun Anggaran Keluarga</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengajar menjelaskan kepada mahasiswa tentang Anggaran sebagai rencana yang merancang apa yang akan dilakukan 2. Kemudian pengajar menanyakan kepada mahasiswa siapakah yang pernah menyusun anggaran? Jika ya, undang mereka untuk berbagi dengan mahasiswa yang lain seperti apa anggaran mereka terlihat. Minta mahasiswa untuk menggambarannya dipapan tulis dan menjelaskannya 3. Pengajar memastikan bahwa sebuah anggaran terdiri dari berbagai pengeluaran yang berbeda dan sumber-sumber pendapatan. 4. Kemudian mintakan mahasiswa dalam kelompoknya menyusun sebuah anggaran keperluan pribadi untuk liburan, atau sekolah atau ulang tahun dan Minta peserta untuk melihat anggaran mereka. Tanyakan pertanyaan-pertanyaan berikut ini: <ol style="list-style-type: none"> a. Langkah-langkah apa yang mahasiswa ambil untuk menyusun

- anggaran ini?
- b. Anggaran mana yang memasukkan semua pendapatan? (hadiah dari tamu, keluarga, anggota keluarga, teman, dll)
 - c. Kelompok mana yang melakukan perkiraan jumlah pendapatan yang realistis?
 - d. Anggaran mana yang mengidentifikasi seluruh pengeluaran dan membuat perkiraan pengeluaran yang realistis?
 - e. Anggaran mana yang memiliki keseimbangan yang baik antara pendapatan dan pengeluaran?
 - f. Jika mahasiswa diminta untuk melakukan hal ini lagi, hal lain apa yang akan dilakukan berbeda?
5. Kemudian mintakan mahasiswa dalam kelompoknya menyusun anggaran
- a. Kaji ulang sasaran-sasaran keuangan mahasiswa
 - b. Perkirakan jumlah pendapatan dari berbagai sumber berbeda
 - c. Daftar semua pengeluaran dan jumlah yang dibutuhkan
 - d. Yakinkan bahwa pengeluaran anda tidak lebih besar dari pendapatan mahasiswa
 - e. Putuskan berapa banyak yang ingin mahasiswa tabung
 - f. Kaji ulang dan sesuaikan sesuai kebutuhan
6. Kemudian mintakan mahasiswa dalam kelompoknya menyusun anggaran keluarga selama 6 bulan seperti urutan sebagai berikut.

Pendapatan

- tetapkan sumber-sumber pendapatan yang memberikan pendapatan setiap bulan, hari atau minggu dan beberapa akan memberikan pendapatan hanya satu kali selama periode tertentu sepanjang tahun.
- Perkirakan pendapatan dalam bulan dari setiap sumber dan beberapa dari pendapatan akan didapat secara tidak rutin dalam jumlah besar. Untuk mengetahui apa pendapatan tidak tetap ini berdasarkan bulan, tetapkan berapa banyak yang diterima dalam satu tahun dan bagi menjadi 12.

Pengeluaran

- Catat pengeluaran untuk setiap kategori pengeluaran: pembayaran hutang, kebutuhan, pengeluaran pilihan, darurat dan sebagainya.
- Perkirakan pengeluaran untuk setiap kategori setiap bulannya. Mahasiswa harus membayar beberapa pengeluaran hanya satu kali dalam setahun atau setiap kuartal. Jika memiliki pengeluaran yang tidak tetap seperti ini, akan bermanfaat jika membaginya sepanjang bulan dalam anggaran. Untuk menggambarkan berapa banyak pengeluaran tidak tetap pada setiap bulannya, hitung total pengeluaran dalam satu tahun dan bagi menjadi 12.

7. Kemudian mintakan mahasiswa untuk berbagi hasil mereka dengan kelompok dan dorong untuk memberikan umpan balik dari mahasiswa yang lain. pastikan bahwa pesera mencantumkan seluruh pendapatan dan terjadi keseimbangan yang baik antara pendapatan dan pengeluaran.
8. Pengajar kemudian menanyakan mahasiswa pertanyaan-pertanyaan berikut ini:
- a. Bagaimana caranya melakukan perkiraan pendapatan
 - b. Bagaimana caranya memperkirakan pengeluaran?
 - c. Bagaimana perasaannya ketika menyiapkan anggaran ini?
 - d. Apa keuntungan dari mempersiapkan sebuah anggaran?

9. Pengajar kemudian menyampaikan manfaat menyusun anggaran:
 - a. Mempermudah pembuatan keputusan tentang pengeluaran dan tabungan
 - b. Mendorong pengeluaran yang hati-hati
 - c. Mendorong disiplin menabung
 - d. Jika diikuti, membantu anda mencapai sasaran keuangan
 - e. Membantu anda melakukan pengawasan atas uang anda
 - f. Mengkaji apa yang telah didiskusikan dan digali selama sesi.
 - g. Apa yang anda pelajari dalam sesi ini?
 - h. Apa yang menarik dan bermanfaat bagi pengelolaan keuangan anda?
 - i. Apa yang akan anda praktekkan?:

MENGELOLA KEUANGAN PRIBADI

12.1. Mengelola Keuangan Pribadi

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

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

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

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

1. Membeli dan memiliki sebanyak mungkin harta produktif. Caranya dengan tentukan harta produktif yang ingin dimiliki, tulis pos-pos harta produktif yang anda inginkan tersebut di kolom harta produktif, segera setelah mendapatkan gaji, prioritaskan untuk memiliki pos-pos harta produktif sebelum membayar pengeluaran yang lain. kalau perlu, pelajari seluk-beluk masing-masing Harta produktif tersebut.

2. Atur pengeluaran anda. Caranya usahakan kalau perlu sedikit lebih keras pada diri untuk tidak mengalami defisit karena defisit adalah sumber semua masalah besar yang mungkin muncul di masa mendatang. Prioritaskan pembayaran cicilan utang, lalu premi asuransi, kemudian biaya hidup. Pelajari cara mengeluarkan uang secara bijak untuk setiap pos pengeluaran.
3. Hati-hati dengan utang. Caranya ketahui kapan sebaiknya berutang dan kapan tidak berutang. Kuasai tip yang diperlukan jika ingin mengambil utang atau membeli barang secara kredit. Kuasai tip yang diperlukan bila pada saat ini terlanjur memiliki utang.
4. Sisihkan untuk masa depan. Caranya ambil kertas dan tulis pos pengeluaran yang perlu dipersiapkan untuk masa yang akan datang. Untuk masing-masing pos pengeluaran, tulis alternatif yang akan ditempuh untuk dapat mempersiapkan dananya. Sisihkan gaji dan bonus-bonus mulai dari sekarang untuk mempersiapkannya.
5. Miliki proteksi. Caranya miliki asuransi, entah asuransi jiwa, asuransi kesehatan, atau asuransi kerugian. Miliki dana cadangan sebagai proteksi jangka pendek kalau kehilangan penghasilan dan tidak mendapatkan uang pesangon, atau kalau uang pesangon sangat kecil. Miliki sumber penghasilan lain di luar gaji secara terus-menerus, sebagai proteksi jangka panjang dari gaji yang sewaktu-waktu dapat saja terancam berhenti.

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

Orang rata-rata melihat dari seberapa besar pendapatannya, lalu menekan pengeluarannya; sedangkan ORANG SUKSES melihat dari sisi pengeluarannya, lalu meningkatkan pendapatannya.

– Robert T Kiyosaki –

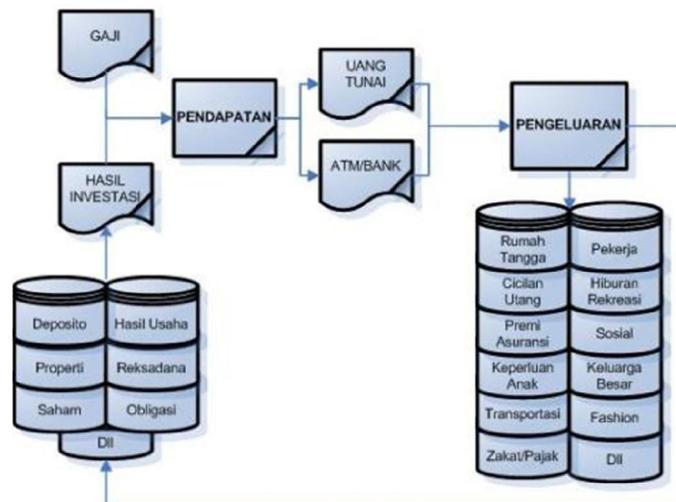
12.2. Menyusun Anggaran Keuangan Keluarga

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

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

Untuk menyelesaikan masalah tersebut, maka kata kuncinya adalah bagaimana mengatur keuangan keluarga dengan cerdas, cermat dan sebaik-baiknya. Mengatur keuangan keluarga berarti adalah menyusun anggaran untuk keluarga.

**DIAGRAM CASHFLOW
MANAJEMEN KEUANGAN KELUARGA**



Gambar 18. Diagram Cashflow Manajemen Keuangan Keluarga

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

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

BAB XIII.

Manajemen Keuangan Usaha

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

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

Manajemen keuangan berhubungan dengan tiga aktivitas (fungsi) utama:

- a. Allocation of funds (aktivitas penggunaan dana) yaitu aktivitas untuk menginvestasikan dana pada berbagai aktiva.
- b. Raising of funds (aktivitas perolehan dana) yaitu aktivitas untuk mendapatkan sumber dana baik dari sumber internal perusahaan maupun sumber eksternal perusahaan, termasuk juga politik dividen.
- c. Manajemen assets (aktivitas pengelolaan aktiva) yaitu setelah dana diperoleh dan dialokasikan dalam bentuk aktiva-aktiva harus dikelola seefisien mungkin.

Uang adalah satu bentuk kekuasaan, kekuatan. Tetapi apa yang lebih kuat adalah pendidikan finansial. Uang datang dan pergi, tetapi jika Anda mempunyai pendidikan tentang bagaimana uang bekerja, Anda memperoleh kekuasaan atasnya dan dapat mulai membangun kekayaan. -

Robert T. Kiyosaki

Berikut rencana perkuliahan untuk pertemuan ke 13.

<i>Rencana Perkuliahan (150 menit)</i>	<i>Aktivitas</i>
Langkah 1 75 menit	Aktivitas 1 : Pembiayaan dari Hutang vs Modal/Equity 1. Pada aktivitas ini, pengajar akan berdiskusi tentang meminjam kepada mahasiswa

2. Pengajar akan mengarah mahasiswa untuk membantu melakukan klasifikasi dari ide-ide mereka kedalam kategori-kategori yang berbeda seperti yang disarankan oleh para mahasiswa.
3. Kemudian setelah diskusi pengajar menjelaskan tiga alasan mengapa orang meminjam:
 - a. Untuk investasi (dalam usaha: pembelian material, peralatan, tanah, dll.)
 - b. Untuk menanggapi kejadian-kejadian yang tidak diharapkan atau darurat (undangan menghadiri pernikahan atau upacara sosial dan tradisional lainnya, sakit, kecurian atau kehilangan)
 - c. Untuk pemenuhan kebutuhan keluarga, untuk pembelian barang dimana saat ini mereka tidak memiliki uang yang cukup

* Jika anda memiliki tabungan yang cukup, anda tidak perlu meminjam untuk konsumsi maupun untuk darurat.
4. Pengajar menanyakan Pinjaman-pinjaman mana yang dapat menghasilkan pendapatan? Mengapa?
5. Pengajar kemudian menjelaskan :
 - a. Pinjaman untuk investasi produktif menghasilkan pendapatan kepada peminjam
 - b. Pinjaman untuk situasi krisis dan kebutuhan keluarga tidak akan mendatangkan keuntungan yang baru dan harus dikembalikan dari sumber-sumber penghasilan lain. Cobalah untuk menghindari meminjam untuk keperluan-keperluan ini.
6. Pengajar kemudian menanyakan Sumber-sumber keuangan apa yang dapat digunakan oleh para pengusaha ketika mereka ingin melakukan perluasan usaha mereka? Buat daftar semua sumber-sumber keuangan yang disebutkan oleh para mahasiswa.
7. Pengajar Kemudian tanyakan: Apakah ada kategori-kategori sejenis yang dapat dikelompokkan? (Modal dan Hutang)? Minta satu atau dua mahasiswa untuk mengklasifikasikan tanggapan-tanggapan mereka kedalam Modal dan Hutang.

Sebagai contoh:

Modal:

Tabungan sendiri
Pendapatan usaha
Pendapatan atas penjualan aset

Hutang:

Pinjaman dari lembaga keuangan mikro
Pinjaman dari teman atau keluarga
Pinjaman dari rentenir

8. Pengajar Kemudian menjelaskan bahwa menjual asset bisa menjadi strategi yang baik dan juga buruk, tergantung pada jenis asset yang dijual. Menjual perhiasan, sebagai contoh, tidak akan mempengaruhi pendapatan keluarga yang akan datang. Menjual tanah atau hewan ternak, betapapun, akan berdampak secara serius terhadap kehidupan keluarga.
9. Pengajar kemudian diberikan kasus sebagai berikut:

“Usaha Susu Kedelai Perusahaan A dan Perusahaan B”

Perusahaan A

Berikut adalah cara bagaimana Perusahaan A menjalankan dan memperluas usaha.

Perusahaan memiliki usaha susu kedelai yang perusahaan mulai dengan modal sebesar Rp. 2,000,000 dari tabungan dan Rp. 1,000,000 dari pemberian pasangan perusahaan . Meskipun usaha tersebut sangat kecil, perusahaan berencana untuk melakukan perluasan usaha, tahap demi tahap. Setiap minggu, perusahaan berusaha untuk menyetor uang senilai Rp. 500,000 di bank swasta terutama untuk usaha perusahaan . Dengan cara itu, setiap 3 atau 4 bulan, perusahaan memiliki uang tabungan yang cukup untuk membeli sesuatu yang perusahaan butuhkan untuk memperluas usaha perusahaan . Perusahaan mulai membeli dalam jumlah besar dan variasi kacang dan gula yang lebih banyak; kemudian perusahaan membeli botol sehingga perusahaan dapat menjual dalam jumlah yang besar pada mereka yang ingin membawa susu kedelai pulang kerumah. Dengan meningkatnya pendapatan perusahaan , perusahaan dapat menyimpan lebih banyak dan merencanakan investasi besar dalam usaha perusahaan.

Perusahaan B

Berikut adalah cara bagaimana perusahaan B menjalankan dan memperluas usaha perusahaan. Perusahaan memiliki usaha susu kedelai yang perusahaan mulai dengan modal sebesar Rp. 1,000,000 dengan uang perusahaan sendiri dan pinjaman dari bank senilai Rp. 2,000,000. Dengan pinjaman tersebut perusahaan memiliki uang yang cukup untuk membeli lemari es kecil yang akan membantu perusahaan menyimpan susu dalam waktu yang lebih lama dan menjualnya dalam keadaan dingin. Perusahaan harus membayar pengeluaran mingguan perusahaan , termasuk pengembalian pinjaman perusahaan , tepat waktu setiap minggunya, tetapi hanya mampu menabung paling banyak sebesar Rp. 200,000 setiap minggunya. Ketika perusahaan melihat ada sebuah kios yang bisa disewakan dipasar, perusahaan melihat sebuah peluang usaha yang baik. Perusahaan memperhitungkan bahwa pendapatan perusahaan akan bertambah dua kali lipat. Karenanya perusahaan perlu menyewa kios itu segera atau kehilangan kesempatan, perusahaan meminjam uang senilai Rp. 4,000,000.

10. Kasus di atas adalah dua perusahaan , memiliki usaha yang sama yaitu membuat dan menjual susu kedelai di wilayah yang berbeda.

Kemudian pengajar menanyakan kepada mahasiswa dan kemudian mahasiswa diminta berdiskusi dalam kelompok:

1. Bagaimana Perusahaan A dan Perusahaan B memperluas usaha mereka?
 2. Mana dari kedua usaha ini yang kemungkinan akan menjadi sukses? Mengapa?
 3. Perusahaan mana yang memiliki resiko yang lebih tinggi?
 4. Saran-saran apa yang ingin mahasiswa berikan kepada kedua perusahaan ini?
 5. Jika mahasiswa adalah Perusahaan A atau Perusahaan B, apa yang akan perusahaan lakukan berbeda?
11. Setelah mahasiswa berdiskusi dan memberikan jawabannya, maka pengajar menjelaskan bahwa:

Dalam waktu singkat, usaha Perusahaan B akan berkembang lebih cepat karena Perusahaan B memiliki uang yang lebih besar untuk diinvestasikan. Sementara Perusahaan A melakukan investasi dalam jumlah kecil tahap demi tahap dan usahanya tumbuh dengan kenaikan yang kecil. Dari waktu ke waktu, usaha Perusahaan A terlihat lebih stabil dan lebih aman karena dia tidak melakukan pembayaran pinjaman dalam jumlah besar bahkan dapat menyimpan baik untuk situasi darurat dan untuk investasi di masa yang akan datang. Perusahaan B memiliki resiko yang lebih besar. Dia memiliki dua pinjaman pada saat yang sama, dengan sedikit tabungan

untuk perlindungan.

12. Kemudian pengajar menyampaikan kepada para mahasiswa bahwa mereka akan mendiskusikan keuntungan dan kerugian mengambil pinjaman dan menggunakan uang perusahaan sendiri. Bagi mahasiswa menjadi dua kelompok, satu kelompok mendiskusikan keuntungan menggunakan uang perusahaan sendiri dan kerugian mengambil pinjaman. Kelompok yang lain mendiskusikan keuntungan mengambil pinjaman dan kerugian menggunakan uang sendiri.
13. Berikan kelompok waktu beberapa saat untuk mempersiapkan debat antar kelompok. Satu kelompok mencoba untuk menyakinkan kelompok yang lain bahwa mengambil pinjaman lebih baik dari pada menggunakan uang perusahaan sendiri. Kelompok yang lain mencoba untuk berargumentasi bahwa menggunakan uang perusahaan sendiri adalah lebih baik dari pada mengambil pinjaman.
14. Pengajar kemudian menyimpulkan debat tersebut dengan mengatakan bahwa keduanya baik modal dan hutang masing-masing memiliki keuntungan-keuntungan dan kerugian-kerugian.

Mengambil Pinjaman atau Menggunakan Uang Anda Sendiri

	Mengambil Pinjaman	Menggunakan Uang Anda Sendiri
Keuntungan	<p>Anda mendapatkan akses uang yang lebih besar dari uang yang anda miliki ditabungkan.</p> <p>Anda mendapatkan uang dengan cepat ketika anda memerlukannya pada situasi darurat.</p> <p>Anda menanggung beban biaya pinjaman (dengan bunga, fee dan waktu mengajukan pinjaman).</p>	<p>Menghindari biaya-biaya pinjaman.</p> <p>Anda bebas menggunakan uang anda seperti apa yang anda inginkan.</p> <p>Anda menghadapi lebih sedikit resiko ketika anda mendanai pertumbuhan usaha dengan kenaikan yang kecil berdasarkan kemampuan anda berinvestasi.</p> <p>Anda menghindari kewajiban pengembalian pinjaman yang akan datang.</p>

Kerugian	<p>Anda bertanggung jawab untuk mengembalikan pinjaman anda tepat waktu, dan menghadapi biaya pinalti jika terlambat membayar.</p> <p>Anda harus memenuhi persyaratan-persyaratan menjadi anggota kelompok (menghadiri pertemuan- pertemuan tepat waktu, dsb.) jika pinjaman dilakukan melalui kelompok.</p>	<p>Anda memiliki akses yang terbatas atas modal yang dibutuhkan.</p> <p>Usaha anda tumbuh dengan lambat. Anda memiliki kemampuan yang terbatas untuk menjawab peluang-peluang.</p>
----------	--	--

Hutang yang Baik dan Hutang yang Buruk

Penggunaan Hutang	Hutang Baik	Hutang Buruk
Pembelian asset untuk keluarga	Aset bertahan lebih lama dari pada jangka waktu pengembalian kepada peminjam. Pendapatan yang dihasilkan dari asset melampaui biaya pinjaman.	Masih memiliki hutang setelah asset ketinggalan jaman (kuno) atau rusak atau pendapatan yang dihasilkan dari asset lebih kecil dari biaya pinjaman. Anda tidak memperoleh penghasilan untuk membayar pinjaman.
Modal kerja	Pinjaman memungkinkan untuk mengejar kesempatan usaha yang memberikan cukup keuntungan untuk mengembalikan pinjaman dan sisa kelebihanannya. Pinjaman tersebut membantu anda untuk menyimpan uang dalam bentuk input atau inventori dan kemudian meningkatkan penghasilan anda dari produk akhir.	Anda memiliki sumber pendanaan lainnya yang lebih murah. Anda tidak bisa mendapatkan pinjaman tepat waktu untuk mendapatkan keuntungan penuh atas kesempatan khusus.

Kebutuhan dasar keluarga		Masih memiliki hutang ketika pinjaman sudah digunakan. Pinjaman tidak menghasilkan pendapatan untuk mengembalikan.
Pinjaman darurat	Pinjaman membantu anda menyelesaikan masalah dalam waktu singkat tanpa kesulitan yang semestinya.	Jangka waktu pinjaman terlalu mahal atau tidak dapat disesuaikan dengan kemampuan anda untuk membayar.

15. Kemudian pengajar menanyakan : Apakah pinjaman itu bagus? Mengapa pinjaman bisa menjadi buruk untuk para peminjamnya? Minta para mahasiswa untuk menjelaskan dan mengemukakan pengalaman hidup yang sesungguhnya berkaitan dengan pinjaman yang baik dan pinjaman yang buruk.

16. Kemudian pengajar menyampaikan bahwa ada pinjaman yang baik dan ada juga pinjaman yang buruk sebagai berikut:

Mahasiswa sudah mengetahui bahwa meminjam uang dapat menjadi pengalaman yang positif. Pinjaman-pinjaman yang baik dapat membantu perusahaan memulai atau memperluas usaha; pinjaman dapat membantu perusahaan untuk menghadapi situasi darurat dalam keluarga perusahaan ; pinjaman dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kondisi kehidupan lebih cepat dibandingkan terlambat. Tetapi mengambil pinjaman selalu memiliki resiko – resiko tidak bisa mengembalikan pinjaman. Jika pinjaman berakhir pada memberikan biaya pada perusahaan atau menenggelamkan perusahaan lebih dalam pada hutang yang tidak terbayar (tunggakan pinjaman), ini merupakan pinjaman yang buruk.

Apa yang perlu diketahui sebelum melakukan pinjaman:

- a. Jumlah pengembalian pinjaman perusahaan , termasuk pokok pinjaman, bunga dan fee
- b. Sumber pendapatan dan atau tabungan yang perusahaan miliki untuk membayar pinjaman tersebut
- c. Aset yang and beli dengan pinjaman tersebut akan berusia lebih lama dari pinjamannya sendiri, dan dapat terus menghasilkan pendapatan untuk perusahaan
- d. Harga yang dapat perusahaan bebaskan untuk barang yang didanai dari uang pinjaman cukup tinggi baik untuk membayar pinjaman dan untuk mendapatkan keuntungan

17. Sebelum diakhiri, maka pengajar mengajak mahasiswa untuk meninjau kembali apa yang telah didiskusikan.

- a. Apa yang telah kamu pelajari dalam sesi ini?
- b. Apa yang menarik dan bermanfaat untuk pengelolaan keuangan perusahaan ?
- c. Apa yang perusahaan terapkan dalam praktek?

	<p>18. Kemudian pengajar menutup dengan menekankan Pokok-Pokok Kunci bahasan kali ini</p> <ol style="list-style-type: none"> Alasan prinsip mengapa orang meminjam Sumber-sumber keuangan untuk memperluas usaha Pembiayaan dari Hutang vs Modal/Equity Pinjaman yang baik
<p>Langkah 2 50 menit</p>	<p>Aktivitas 2 : Tetaplah pada Anggaran</p> <ol style="list-style-type: none"> Pengajar meminta mahasiswa untuk menyusun daftar pengeluaran harian usaha . Berikan mereka waktu dua menit untuk menyelesaikannya. Kemudian minta salah satu mahasiswa dengan daftar yang lebih panjang untuk berbagi dengan kelompok dan mahasiswa lain yang memiliki daftar yang lebih pendek. <ul style="list-style-type: none"> Apa alasannya mengapa panjang kedua daftar ini sangat berbeda? Jika mahasiswa harus tetap pada anggaran mahasiswa, apa yang dapat mahasiswa lakukan dengan pengeluaran harian mahasiswa? Minta mereka untuk melakukan prioritas pengeluaran usaha mereka – identifikasi 3 atau 4 prioritas keuangan yang paling penting. Ajukan pertanyaan-pertanyaan berikut: <ul style="list-style-type: none"> Apa tekanan dari hari demi hari yang membuat tetap pada prioritas pengeluaran usaha yang direkomendasikan menjadi sulit? Apa yang membuat sulit untuk tetap berada pada anggaran? Kemudian bagi mahasiswa dalam kelompok yang sudah dibentuk sebelumnya, setiap kelompok memilih satu atau dua tekanan/kesulitan (hasil dari langkah 2) dan identifikasi solusi yang mungkin dilakukan dan dapat diterapkan untuk mengatasi tekanan/kesulitan tersebut. Berikan waktu dua menit untuk tiap kelompok untuk menyajikan ide-ide mereka. Terus susun daftar bagaimana cara agar tetap berada dalam anggaran usaha. Kemudian mahasiswa diberikan kasus usaha sebagai berikut: <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p>Perusahaan Mencoba untuk Tetap Berada pada Anggaran Mereka</p> <p>Kisah PT. Wira Usaha Mandiri Sejahtera PT. Wira Usaha Mandiri Sejahtera menyusun anggaran. PT. Wira Usaha Mandiri Sejahtera berada dipasar satu minggu kemudian dan seorang sahabat ingin menjual bahan mesin dan bahan baku terbaru nya yang baru saja dia beli di kota. PT. Wira Usaha Mandiri Sejahtera tergoda tetapi ingat bahwa tidak ada uang mesin dan bahan baku terbaru mahal dalam anggarannya. PT. Wira Usaha Mandiri Sejahtera juga senang karena ia telah menyimpang tabungannya dalam rekening di bank sehingga tidak bisa langsung tersedia. Kemudian pada akhir minggu, PT. Wira Usaha Mandiri Sejahtera mengalami kerusakan pada kendaraan. PT. Wira Usaha Mandiri Sejahtera dapat membeli kendaraan yang baru dengan uang yang sama yang ia sisihkan untuk pengeluaran tak terduga.</p> <p>Kisah PT. Mitra Mudai Sejahtera PT. Mitra Mudai Sejahtera memiliki banyak pengeluaran untuk promosi Lebaran.</p> </div>

Dia telah merencanakan pengeluaran ini dalam anggarannya. Selama musim perayaan tahun baru, dia membeli promosi untuk pasarnya. Dari waktu ke waktu, dia menjumlahkan pengeluarannya untuk mengetahui seberapa besar yang tersisa dalam anggarannya. PT. Mitra Mudai Sejahtera menyadari bahwa pada pembelian promosi ia mengeluarkan lebih besar dari yang diharapkan, sehingga PT. Mitra Mudai Sejahtera melihat pada anggarannya dengan hati-hati. Dia telah mencantumkan sejumlah uang untuk membeli mesin dan bahan baku terbaru baru. Dia memutuskan mengeluarkan lebih sedikit untuk mesin dan bahan baku terbaru untuk memperbaiki pengeluaran berlebih yang terjadi pada pengeluaran untuk promosi.

7. Kemudian pengajar menginstruksikan kepada mahasiswa untuk menganalisis bagaimana PT. Wira Usaha Mandiri Sejahtera dan PT. Mitra Mudai Sejahtera mengelola untuk tetap berada dalam anggaran mereka. Analisis yang harus dilakukan oleh masing-masing kelompok adalah sebagai berikut:
 - Apa yang dilakukan oleh PT. Wira Usaha Mandiri Sejahtera untuk tetap pada anggarannya?
 - Apa yang dilakukan oleh PT. Mitra Mudai Sejahtera untuk tetap pada anggarannya?
 - Bagaimana PT. Wira Usaha Mandiri Sejahtera dan PT. Mitra Mudai Sejahtera mengontrol godaan mereka untuk menghabiskan lebih banyak?
 - Apakah mahasiswa pernah mencoba cara-cara yang sama untuk tetap berada pada anggaran? Apakah cara-cara tersebut dapat bekerja? Mengapa? Mengapa Tidak?
 - Siapa, yang lebih banyak menjalankan untuk tetap berada pada anggaran? Mengapa?
8. Kemudian pengajar meminta mahasiswa untuk mendiskusikan kedua perusahaan tersebut dan mempresentasikannya.
9. Setelah itu pengajar menyampaikan pokok-pokok bahasan tentang cara untuk tetap berada pada anggaran mahasiswa:
 - Selalu ingatkan diri mahasiswa tentang pengeluaran yang telah direncanakan
 - Letakkan pada anggaran suatu kebutuhan atas pengeluaran yang tidak terduga
 - Menabung ditempat yang tidak terjangkau sehingga mahasiswa tidak menghabiskannya
 - Mencatat semua pengeluaran mahasiswa
 - Yakinkan bahwa mahasiswa tidak mengeluarkan lebih dari yang telah dianggarkan
 - Jika mahasiswa mengeluarkan lebih besar pada satu pengeluaran, kurangi pengeluaran pada hal yang lain
 - Buat daftar cara-cara untuk memotong pengeluaran yang telah direncanakan
 - Ketika melakukan investasi dalam usaha, pertimbangkan apa yang harus dilakukan jika investasi yang dilakukan mengalami kegagalan.

Langkah 3 25 menit Dan diluar jam pelajaran	Aktivitas 3 : Menyusun anggaran Perusahaan <ol style="list-style-type: none">1. Pengajar meminta mahasiswa untuk menyusun daftar anggaran usaha yang akan didirikan.2. Berikan mereka waktu untuk menyelesaikannya.3. Kemudian minta mahasiswa untuk menyusunnya dalam bagian perencanaan pekerjaan, yang terdiri dari<ul style="list-style-type: none">• Perencanaan Pengeluaran• Perencanaan Pendapatan4. Pengajar kemudian akan meminta hasilnya dikumpulkan pada pertemuan berikutnya
--	--

MANAJEMEN KEUANGAN USAHA

13.1. Aktivitas Penggunaan Dana

Aktivitas penggunaan dana adalah aktivitas menginvestasikan dana pada berbagai aktiva yang dikenal sebagai portofolio. Portofolio yang berarti adanya minimum dua barang atau lebih yang dipegang oleh investor atau dikelolanya. Tujuan melakukan portofolio adalah untuk mengurangi risiko bagi pihak yang memegang portofolio. Pengurangan risiko itu dilakukan dengan diversifikasi risiko.

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

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

- pihak terhadap seluruh pasar investasi. Informasi yang dibutuhkan yaitu **ekspektasi pasar** atas instrumen investasi. Bila ekspektasi pasar tersebut terlalu rendah atau terlalu tinggi dan tidak sesuai dengan tujuan wirausaha maka wirausaha harus merevisi ulang tujuannya agar sesuai dengan keadaan pasar. Bila ekspektasi pasar tidak sesuai maka wirausaha akan menemukan siklus investasi yang tidak sesuai.
- c. Tahap ketiga, merupakan tahap implementasi situasi pasar yang ada. Pada tahapan ini, wirausaha memilih, membeli dan menjual instrumen investasi yang sesuai dengan keinginan wirausaha. Ketika wirausaha melakukan riset mengenai keadaan pasar maka wirausaha sudah tahu aset finansial yang menjadi portofolio wirausaha.
 - d. Tahap keempat merupakan tahap akhir dari proses portofolio yaitu melakukan perhitungan atas portofolio yang dikelolanya. Selanjutnya, hasil pengelolaan portofolio dalam bentuk tingkat pengembalian (return) dibandingkan dengan tingkat pengembalian patokan (benchmark). Kepuasan wirausaha akan terjadi bila tingkat pengembalian portofolio lebih tinggi dari tingkat pengembalian patokan. Ini juga menunjukkan keahlian wirausaha terlihat baik dari segi alokasi aset, pemilihan instrumen, dan kemampuan market timing.

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

13.2. Aktivitas Perolehan Dana

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

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

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

Salah satu tantangan bagi wirausaha adalah memilih antara menggunakan modal sendiri atau menggunakan dana pinjaman. Berikut aktivitas bagi mahasiswa agar dapat memahami perbedaan antara penggunaan modal sendiri dan pinjaman.

13.3. Aktivitas Pengelolaan Dana

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

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

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

a. Biaya Awal

Seluruh biaya yang dikeluarkan untuk pendanaan pembangunan atau pendirian usaha.

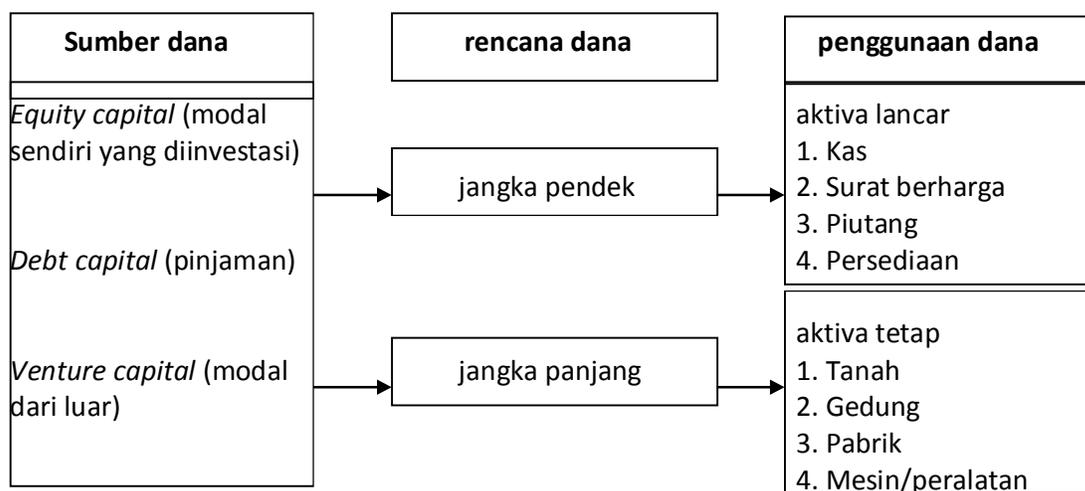
b. Proyeksi Atau Rancangan Keuangan

- 1) Pembukaan neraca harian
- 2) Proyeksi atau rancangan neraca pendapatan
- 3) Proyeksi atau rancangan neraca aliran kas

c. Kriteria Penilaian Investasi

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

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



Gambar 19. Alur sumber dan penggunaan dana

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

BAB XIV.

Mengevaluasi dan Mengendalikan Usaha

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

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

Satu hal yang membuat perbedaan besar dalam hidup Anda adalah menemukan pelajaran baru dari apa yang selama ini Anda pikir sudah Anda ketahui semua. Kesadaran bahwa tidak ada sesuatu yang final di dunia ini, bahwa ternyata Anda harus terus belajar karena tidak mungkin Anda bisa tahu semua, ini-lah yang akan membuka kesuksesan lebih besar lagi dalam hidup Anda.

(Ralph Lynn)

Berikut rencana perkuliahan yang dapat dilakukan untuk pertemuan ke 14.

<i>Rencana Perkuliahan (150 menit)</i>	<i>Aktivitas</i>
Langkah 1 40 menit	Aktivitas 1 : Games – Kelompok membara (Mengukur Kinerja Aktual) tema Paradigma pergeseran dan produktivitas. tugas Temukan 3 benda sebagai kelompok sambil ditutup matanya.

Set-Up

1. Mintalah mahasiswa untuk membentuk kelompok yang kompak. Menunjukkan kepada mereka benda-benda yang akan pekerjaan mereka untuk menemukan. Minta mereka untuk melangkah sedikit lebih dekat satu sama lain dan kemudian mengenakan penutup mata mereka. Biarkan mereka tahu sebelum mereka mengenakan penutup mata mereka bahwa Anda akan berjalan selotip sekitar kelompok beberapa kali.
2. Katakan pada mahasiswa bahwa 3 benda mereka hanya ditunjukkan berada dalam 30 meter dari lokasi mereka.
3. Setiap objek adalah tentang bentuk, ukuran, dan tekstur dari sesuatu yang dapat diselenggarakan di satu tangan.
4. Tanpa melanggar selotip atau menghapus penutup mata, pekerjaan tim ini adalah untuk menemukan objek dan mengidentifikasi apa yang mereka (misalnya, dinosaurus plastik).

waktu

Biarkan mahasiswa bermain selama 15-20 menit: Pengajar dapat bertindak sebagai pencatat waktu jika diminta oleh kelompok.

peralatan

Selotip.

2 kecil mainan atau benda lainnya.

Penutup mata.

Keselamatan

- Lakukan kegiatan di lokasi di mana tanah tidak bertingkat tingkat dan bebas dari lubang atau batu.
- Dalam hal tantangan aktivitas dapat dilakukan juga sebagai pilihan oleh pengajar untuk menjelaskan psikologis keselamatan.
- Ingatkan individu mahasiswa jika berjalan/mengembara jauh dari kelompok untuk dijaga oleh kelompok mereka.

Transfer Belajar

Pengajar dapat memodifikasi proses pembelajaran dengan :

1. Dengan membuat lingkaran yang telah ditandai mahasiswa dapat membentuk garis dan cepat menyapu dalam lingkaran untuk menemukan benda-benda. Anda mungkin harus mengulang aturan beberapa kali tentang tidak melanggar tanda itu, tetapi pada titik tertentu kelompok yang paling menyadari bahwa mereka tidak semua harus tetap berkumpul di dalam lingkaran bertanda itu.
2. Pengajar harus memperhatikan asumsi yang mendorong bagaimana kelompok berusaha untuk menyelesaikan tugas.
3. Gagasan yang berbeda yang dipertimbangkan dan dievaluasi atau melakukan kelompok meraba-raba jalan di sekitar daerah tersebut?
4. Perhatikan kelompok yang mengikuti aturan atau kelompok yang kreatif memperhatikan bahwa ada aturan yang tidak pernah dinyatakan –atau bahkan memperhatikan asal aturan-aturan permainan?
5. Apakah kelompok menyadari bahwa tidak melanggar tanda itu tidak berarti mereka harus berada situasi yang tidak nyaman?
6. Seberapa sering asumsi kita menentukan bagaimana kita mengatur diri untuk memperbaiki tugas?

	<p>7. Asumsi-asumsi apa yang dimiliki untuk menjaga tim dari pendekatan - Optimal?</p> <p>8. Apa jenis pemikiran terobosan diperlukan untuk menemukan pendekatan penyelesaian pekerjaan yang optimal?</p> <p>variasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dapat dilakukan dengan memodifikasi menemukan benda-benda di meja 2. Dapat memberikan tim tugas pindah ke lokasi lain. 3. Waktu dapat dibatasi sehingga tim perlu untuk sampai ke sana 4. Dapat terus mendesak tim untuk bergerak secepat yang mereka bisa tanpa melangartanda itu "mungkin pronto." 5. Pada beberapa titik dapat diberi lampu dan tim dapat menghapus tanda tanpa memecahkannya 6. Pengajar dapat membahas bagaimana 'tenggat waktu dan tekanan waktu mempengaruhi proses pemecahan masalah. <p>Penjelasan Penutup</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengajar meminta mahasiswa menjelaskan kesimpulan dari aktivitas tersebut. 2. Pengajar kemudian menjelaskan proses pembelajaran bagaimana pentingnya evaluasi dan bagaimana cara mencapai kinerja berdasarkan games tersebut.
<p>Langkah 2 40 menit</p>	<p>Aktivitas 2: Games Mengumpulkan Objek Tak Terlihat (Membandingkan Kinerja Aktual Dengan Standar)</p> <p>tema Bekerja dalam gelap.</p> <p>tugas Pasang kembali Lego besar di urutan asli.</p> <p>Set-Up</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dua set besar blok bangunan plastik ditempatkan di dalam lingkaran ditandai dengan tali. Tanyakan mereka yang bersedia bekerja penutup mata memakai untuk melangkah di dalam lingkaran. Bahkan sampai kelompok sehingga jumlah dalam dan di luar lingkaran yang hampir sama. 2. Mintalah semua orang untuk mempelajari blok dirakit. Mereka tidak dapat mengambil catatan atau menggambar sketsa. Setelah mereka telah melakukan penataan blok ke ingatan mereka, maka mintalah orang-orang di dalam lingkaran untuk mengenakan penutup mata mereka. Membongkar blok dan menyebarkan mereka di sekitar lingkaran. Dengan bantuan terbatas dari rekan satu tim mereka terlihat, itu terserah kepada orang-orang ditutup matanya untuk menempatkan blok bersama-sama dalam urutan asli. <p>kondisi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ketika waktu perencanaan dan penutup mata telah habis, orang-orang di luar lingkaran dapat berkomunikasi dengan orang-orang dalam lingkaran

hanya by menggunakan noisemakers.

- Orang-orang dengan mata tertutup dapat berbicara satu sama lain dan mengajukan pertanyaan dari orang-orang di luar lingkaran.
- Orang-orang yang melihat tidak bisa menyentuh apa pun di dalam lingkaran. Setelah blok-blok tersebut dibongkar orang terlihat tidak bisa berbicara satu sama lain kecuali di daerah yang ditunjuk jauh dari lingkaran.
- Tidak ada yang dapat membuat catatan atau menggambar sketsa.

waktu

10 menit untuk merencanakan dan 15 menit untuk memasang kembali blok.

peralatan

12-20 besar LEGO blok.

1 50 'tali atau roll tape surveyor.

6 yang berbeda jenis noisemakers.

1 diagram blok dirakit dengan warna dan ukuran serta posisi dalam struktur.

Gunakan tali atau pita untuk membentuk 'lingkaran dengan diameter 15-20. Anda dapat membeli blok plastik besar di setiap toko mainan. Dua set dirakit dari 7 atau 8 blok masing-masing cukup tantangan bagi tim 10 orang.

Transfer Belajar

Ketika tugas dilakukan untuk memberikan tim sketsa blok dirakit dan biarkan mereka mengevaluasi kinerja mereka. Tingkat keberhasilan mereka, seperti dalam banyak tugas lainnya, biasanya ditentukan oleh seberapa baik tim terorganisir itu sendiri. Para anggota ditutup matanya bergantung pada orang lain untuk informasi dan informasi yang, dalam banyak kasus, datang hanya dalam bentuk ya atau tidak. Dalam situasi ini, seperti pada orang lain, Anda harus mengajukan pertanyaan yang tepat untuk menentukan jawaban yang tepat. Pertanyaan yang diajukan termasuk:

- Apakah tim memecah tugas ke dalam sub-tugas?
- Apakah setiap orang di dalam lingkaran memiliki mitra di luar lingkaran? Bagaimana mereka bekerja sama?
- Apakah para anggota yang sudah selesai dengan satu orang lain subtask bantuan yang tidak?
- Apakah komunikasi memiliki sinyal yang seragam dan dipahami oleh seluruh tim?
- Apakah ada persaingan antara anggota tim?
- Seberapa sulit untuk mengajukan pertanyaan yang tepat sampai mendapatkan jawaban yang benar?

variasi

1. Salah satu variasi yang menarik untuk Blind tes pada Obyek adalah kemampuan seseorang untuk berurusan dengan ambiguitas. Mulailah dengan membagi kelompok menjadi dua.
2. Anda mungkin perlu bertanya siapa yang bersedia bekerja mata tertutup. Setelah setengah kelompok mencari tempat yang nyaman untuk duduk jauh dari orang lain, dan ketika mereka siap, mengenakan penutup mata mereka. Seseorang terlihat mengambil satu set kecil dari empat atau lima blok LEGO dan menempatkan mereka di depan orang yang ditutup matanya.
3. Anda dapat menyuruh komunikasi mereka berdasarkan aturan hanya

menggunakan tepuk tangan saja atau noisemaker sebagai panduan orang terlihat kepada orang yang ditutup matanya dalam menempatkan blok bersama-sama dalam susunan yang benar. Tentu, orang yang ditutup matanya tidak tahu apa yang sedang terjadi. Hanya dengan mengajukan pertanyaan yang membuat beberapa jenis standar komunikasi untuk "ya" dan "tidak" akan ia bisa mencari tahu apa tugas dan bagaimana melakukannya.

Ini merupakan kegiatan yang sangat baik untuk membawa isu-isu yang melekat untuk memulai sebuah pekerjaan baru atau berurusan dengan situasi yang asing di lingkungan yang asing. Kemampuan untuk menangani ambiguitas adalah sifat, beberapa orang mengatakan penting, membantu dalam dunia sekarang s berubah. Variasi mengumpulkan Obyek tak terlihat ini adalah cara yang baik untuk memulai diskusi tentang bagaimana kita dapat memperkuat dan memanfaatkan sifat kita.

Catatan pribadi

Pengajar dapat menyampaikan :

1. Versi mengumpulkan Obyek tak terlihat dapat sangat frustrasi bagi orang yang tidak mengajukan pertanyaan.
2. Sangat penting menyampaikan bahwa mendefinisikan masalah adalah setengah pertempuran dalam kegiatan pemecahan masalah. Cara untuk mendefinisikan masalah adalah dengan mengajukan pertanyaan yang tepat.
3. Seperti dinyatakan sebelumnya, Anda harus mengajukan pertanyaan yang tepat untuk mendapatkan jawaban yang benar. Ada juga isu menjadi yang terakhir dari pasangan untuk mencari tahu solusinya. Satu orang dalam pasangan yang memiliki perbedaan yang terkait bahwa latihan mengingatkannya suatu tugas yang telah dikirim pada. Tugas itu sangat ambigu. Dia tidak tahu apa yang seharusnya dia capai dan tidak ada orang lain tahu baik, kecuali bahwa sesuatu harus dilakukan. Dalam situasi seperti ini tidak hanya mengajukan pertanyaan, tetapi mengajukan pertanyaan yang tepat, merupakan kunci untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan.

Penjelasan Penutup

1. Pengajar meminta mahasiswa menjelaskan kesimpulan dari aktivitas tersebut.
2. Pengajar kemudian menjelaskan proses pembelajaran bagaimana pentingnya mengukur kinerja dengan standar awal dari games tersebut.

Langkah 3 40 menit

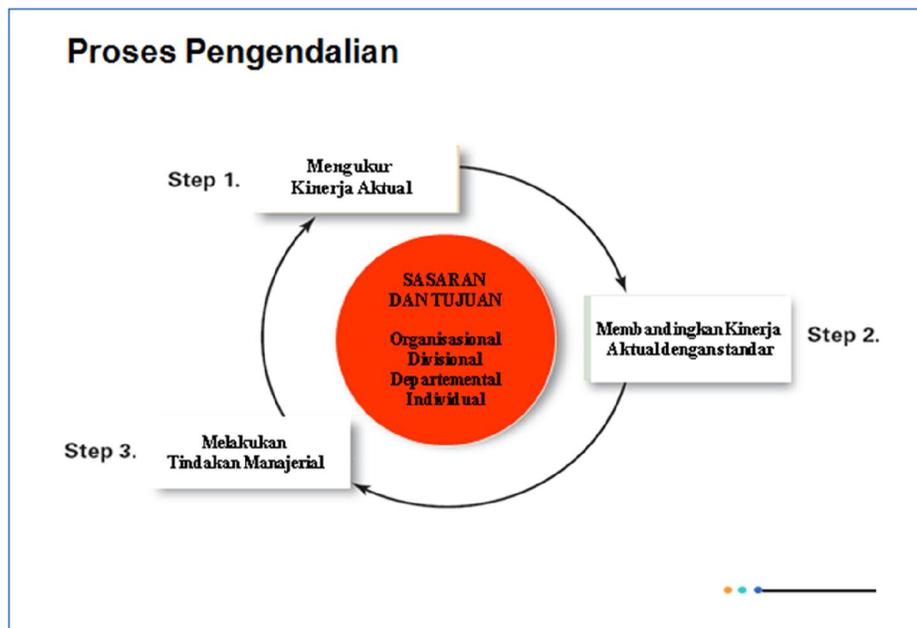
Aktivitas 3 : Games Ekspektasi Manajemen (Melakukan Tindakan Manajerial)

1. Pada games ini Pengajar akan memberikan pemahaman pentingnya melakukan tindakan manajerial. Aktivitas ini didasarkan kepada evaluasi aktivitas kerja kelompok yang telah dilakukan pada pertemuan sebelumnya.
2. Pengajar memberikan pemahaman dari konsep dari games ini adalah sebagai berikut:
 - Orang umumnya datang ke rapat perusahaan karena beberapa-

	<p>orang menyuruh kepada mereka. Mereka mungkin tidak senang berada di sana karena mereka resah tentang semua pekerjaan yang menumpuk di meja mereka. Seperti yang Anda duga, belum ada yang menjawab bahwa pertanyaan klasik untuk mereka: Apa yang ada di sini untuk saya?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paradoks itu adalah tindakan memutuskan untuk diri sendiri apa yang Anda ingin keluar dari rapat yang membuatnya berharga. • Ada banyak kebenaran dalam pepatah kuno: Setiap jalan akan membuat Anda di sana jika Anda tidak tahu di mana Anda akan pergi. Latihan ini dapat membantu orang memutuskan di mana mereka ingin pergi dan menghapus beberapa diri dikenakan blok jalan yang menjaga mereka dari mendapatkan di sana. <p>Set-Up</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bagilah kelompok menjadi empat tim. Berikan setiap tim flip chart dan salah satu pertanyaan berikut: 2. Apakah Anda tidak ingin untuk keluar dari rapat usaha (segala keprihatinan atau pertimbangan)? 3. Apa yang dapat Anda lakukan untuk membantu membuat rapat ini sukses? 4. Apa yang telah Anda mendengar tentang rapat ini? 5. Apa yang Anda ingin keluar dari rapat ini? 6. Sertakan arah dengan pertanyaan masing-masing tim, seperti: 7. Silakan membentuk tim dan mendiskusikan pertanyaan. 8. Wawancara tim lain menyangkut pertanyaan. 9. Presentasikan temuan Anda ke seluruh kelas. 10. Setelah tim berbicara satu sama lain memiliki mereka menyajikan temuan mereka. Menanggapi keprihatinan apapun yang muncul. Jika hal ini dilakukan pada awal rapat, orang cenderung untuk berpartisipasi lebih penuh selama sisa rapat. <p>Penjelasan Penutup</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengajar meminta mahasiswa menjelaskan kesimpulan dari aktivitas tersebut. 2. Pengajar kemudian menjelaskan proses pembelajaran bagaimana pentingnya melakukan evaluasi dan tindakan perbaikan kinerja.
<p>Langkah 4 30 menit</p>	<p>Aktivitas Penutup</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengajar akan memberikan semangat dengan menyampaikan motivasi dan yel-yel pada setiap kelompok • Berikan lagu dan musik yang membangkitkan semangat. • Berikan salam perpisahan dan semangat untuk membangkitkan kewirausahaan mahasiswa.

EVALUASI KINERJA

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



Gambar 20. Proses Pengendalian Kinerja

Ada 3 tahapan dalam pengendalian yaitu

1. Mengukur kinerja aktual
2. Membandingkan kinerja aktual dengan standar
3. Melakukan tindakan manajerial.

14.1. Mengukur Kinerja Aktual

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

Proses pengukuran kinerja antara lain adalah sebagai berikut:

1. Penentuan sasaran. Penentuan sasaran yang harus spesifik, terukur, menantang dan didasarkan pada waktu tertentu. Di samping itu perlu pula diperhatikan proses penentuan sasaran tersebut.
2. Penentuan standar kinerja. Pentingnya penilaian kinerja harus merupakan penilaian yang objektif, yaitu mengukur kinerja sesungguhnya melalui standar, memiliki ukuran yang dapat dipercaya dan mudah digunakan.
3. Penentuan metode dan pelaksanaan penilaian. Metode yang dimaksud adalah pendekatan atau cara serta perlengkapan yang digunakan seperti formulir dan pelaksanaannya yang digunakan berdasarkan berbagai pendekatan seperti metode perbandingan, tes, dan lain-lain.
4. Evaluasi penilaian. Evaluasi penilaian merupakan pemberian umpan balik terhadap kinerja yang harus diubah dan dipertahankan serta berbagai tindakan yang harus diambil dalam upaya perbaikan kinerja pada masa yang akan datang.

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

manajerial atas upaya, menambah input dan atau memperbaiki proses kerja sehingga kinerjanya dapat kembali sesuai perencanaan.

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

14.2. Membandingkan Kinerja Aktual dengan Standar

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

Pengukuran kinerja aktual adalah untuk mengetahui dimensi dari hasil yang sejalan dengan tujuan usaha, kinerja target harus spesifik, dengan umpan balik dalam waktu tambahan yang singkat agar pengendalian dianggap ketat dalam sistem pengendalian hasil. Hasil yang diinginkan harus secara efektif dikomunikasikan dan disosialisasikan dan jika hasil pengendalian digunakan hanya semata-mata dalam daerah kinerja yang diberikan, pengukurannya haruslah lengkap. Berikut adalah aktivitas yang dapat diajarkan kepada mahasiswa calon wirausaha, agar mahasiswa memahami bentuk pengukuran dan keterlibatan komunikasi di dalamnya.

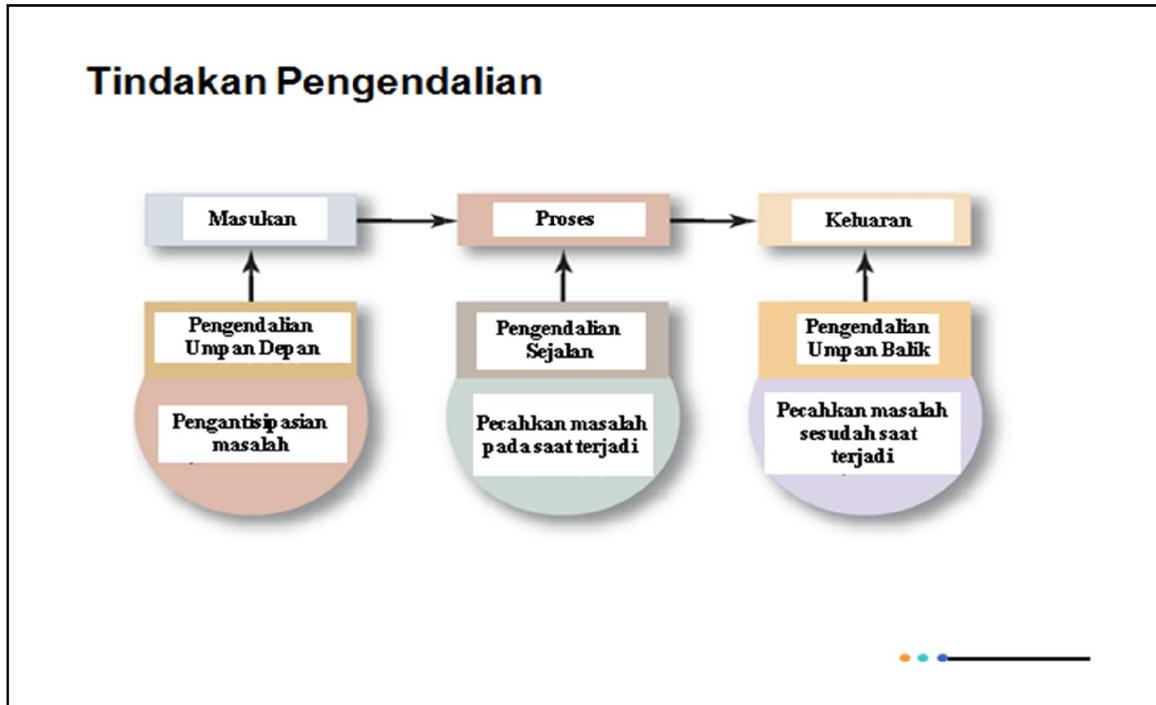
14.3. Melakukan tindakan manajerial.

Semakin ketat suatu sistem pengendalian maka akan meningkatkan tingkat kepastian dari usaha sesuai yang diinginkan dengan tujuan usaha. Konsep dari pengendalian dapat diaplikasikan ke pengendalian hasil. Pengendalian hasil yang ketat mungkin melibatkan

pemantauan/me-review kinerja dari anggaran secara detail dan sesering mungkin (bulanan) dan kinerja berdasarkan intensif.

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

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



Gambar 21. Proses Tindakan Pengendalian

*Mari kita jadikan sikap kita yang 'lebih' khawatir menjadi 'lebih' berpikir dan berencana
Winston Churchill*

BAB XV.

ASPEK ORGANISASI DAN MANAJEMEN BISNIS

15.1. Pendahuluan

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

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

Setiap organisasi pastilah memiliki tujuan, tidak terkecuali organisasi perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka organisasi perusahaan harus diatur dan dikelola dengan baik. Pengaturan dan pengelolaan organisasi untuk mencapai tujuan inilah yang disebut manajemen. Apapun aktifitas yang dilaksanakan oleh perusahaan seharusnya direncanakan sebelum dilaksanakan, bukan dengan cara “tiba masa tiba akal”.

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

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

15.2. Definisi Organisasi dan Manajemen

Organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari defenisi tersebut dapat disebutkan bahwa organisasi mengandung berbagai unsur yang terdiri dari dua orang atau lebih, ada kerjasama diantara orang-orang yang tergabung di dalamnya, dan memiliki tujuan bersama.

Sedangkan manajemen merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mewujudkan kerjasama di antara semua sumberdaya yang terlibat dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika membaca berbagai literatur manajemen, defenisi manajemen oleh para ahli cukup beragam. Namun jika ditelusuri lebih jauh, maka akan ditemukan bahwa istilah manajemen mengandung tiga pengertian yaitu:

1. Manajemen sebagai suatu proses
2. Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen
3. Manajemen sebagai suatu seni (*art*) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan (*science*)

Meskipun demikian, dari berbagai definisi mengenai manajemen yang dikemukakan oleh ahli, hampir semua menekankan pada pengendalian dan pendayagunaan berbagai sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari uraian yang telah dikemukakan, maka dapat dikatakan bahwa hal yang berbeda antara organisasi dan manajemen adalah organisasi sebagai alat atau wadah sekelompok orang dalam mencapai tujuan tertentu, sedangkan manajemen lebih mengarah kepada pengaturan atau pengelolaan untuk mencapai tujuan tersebut.

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

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

Tanpa bermaksud mengabaikan pendapat para ahli tersebut maka dapat dikemukakan bahwa pada dasarnya fungsi-fungsi manajemen terdiri dari perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating) dan pengawasan (controlling). Secara garis besarnya fungsi-fungsi manajemen ini dapat disederhanakan lagi menjadi tiga kelompok fungsi utama, yakni perencanaan (planning), pelaksanaan (actuating) dan pengawasan (controlling)

15.3. Organisasi Perusahaan

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

a. Visi dan Misi Perusahaan

Lingkungan di mana perusahaan berada dan segala aktifitasnya dilaksanakan senantiasa berubah, dan untuk mampu bertahan di lingkungan tersebut, seorang wirausahawan dituntut untuk harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan-

perubahan tersebut. Perusahaan sebagai unit bisnis, harus fleksibel dan senantiasa mampu menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungannya. Semakin dinamis lingkungan sebuah perusahaan, maka semakin sulit untuk mengetahui dan mengantisipasi perubahan yang diperlukan.

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

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

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

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

Visi perusahaan terkait dengan kondisi yang akan dicapai oleh perusahaan di masa yang akan datang. Sedangkan misi perusahaan terkait dengan tugas pelayanan yang harus

dijalankan oleh perusahaan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan. Visi perusahaan merupakan falsafah bagi manajemen perusahaan dan setiap orang yang terlibat dalam organisasi perusahaan. Bagi manajemen, visi perusahaan merupakan pedoman untuk menyusun strategi perusahaan. Perencanaan yang dibuat senantiasa berlandaskan pada misi yang diemban dalam rangka mencapai visi perusahaan.

Pernyataan visi perusahaan hendaknya dirumuskan dalam suatu pernyataan yang bersifat sederhana, fleksibel, memiliki cakupan yang luas, terukur dalam hal capaian dan waktu, serta menggambarkan prospek yang cerah dalam perjalanan hidup perusahaan di masa mendatang. Hal yang perlu diingat oleh wirausahawan, bahwa jika menginginkan perusahaannya bertahan hidup lebih lama, hendaknya tidak mengekspresikan “memburu keuntungan” dalam pernyataan visinya. Pernyataan visi hendaknya ditekankan pada pelayanan terhadap kebutuhan *stakeholders* sebagai prioritas utama. Harus disadari bahwa keuntungan merupakan konsekuensi sebagai balas jasa dalam upaya menerapkan strategi perusahaan, bukan sebagai tujuan utama.

b. Struktur Organisasi Perusahaan

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

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

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

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

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

bertanggung jawab kepada bagian tertentu, dan 2) *Chain of command* yang menunjukkan garis perintah dalam sebuah organisasi dari hierarki yang paling tinggi hingga hirarki yang paling rendah, dan juga menjelaskan bagaimana batasan kewenangan dibuat dan siapa dan bagian mana akan melapor ke bagian mana.

4. Kordinasi (*coordination*), proses dalam mengintegrasikan seluruh aktifitas dari berbagai bagian dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

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

1. Strategi perusahaan

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

2. Ukuran Organisasi Perusahaan

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

3. Teknologi

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

4. Lingkungan Perusahaan

Perkembangan sebuah perusahaan tidak terlepas dari perkembangan yang terjadi pada lingkungan internal dan eksternal perusahaan itu sendiri. Sebagaimana yang sering diutarakan pada bagian lain proses pembelajaran ini bahwa perusahaan menjalankan

aktifitasnya tidak semata-mata untuk mengejar laba, namun lebih daripada itu adalah memberikan pelayanan yang terbaik kepada seluruh *stakeholders*nya.

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

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

1. Pendekatan *Fungsional*, yakni membagi pekerjaan berdasarkan fungsi bagian-bagian.
2. Pendekatan *Produk*, yakni membagi pekerjaan berdasarkan produk yang dihasilkan atau dipasarkan.
3. Pendekatan *Pelanggan*, yakni membagi pekerjaan berdasarkan pelanggan yang dijadikan sasaran pasar.
4. Pendekatan *geografis*, yakni membagi pekerjaan berdasarkan wilayah yang dijadikan sasaran pasar.
5. Pendekatan *matriks*, yakni membagi pekerjaan berdasarkan wewenang ganda dan menggabungkan beberapa pendekatan.

c. *Bentuk Organisasi Perusahaan*

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

1. Usaha Perseorangan

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

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

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

Sedangkan kelemahan usaha perseorangan, adalah:

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

2. Usaha Patungan

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

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

Selain kelebihan, perusahaan patungan juga memiliki kekurangan, yaitu:

- Dibandingkan dengan perusahaan perorangan dan perseroan, perusahaan jenis ini relatif lebih sulit untuk memperoleh kredit permodalan jangka panjang.

- Kemungkinan bubarnya perusahaan lebih besar, terutama jika terdapat salah seorang yang berkongsi tidak sepaham lagi dengan yang lain.
- Kewajiban yang berkongsi tidak terbatas, terutama apabila perusahaan mengalami kendala dalam pengembangannya.
- Pengambilan keputusan agak lambat, karena segala sesuatu kegiatan dalam perusahaan, harus mendapat persetujuan dari semua yang berkongsi.

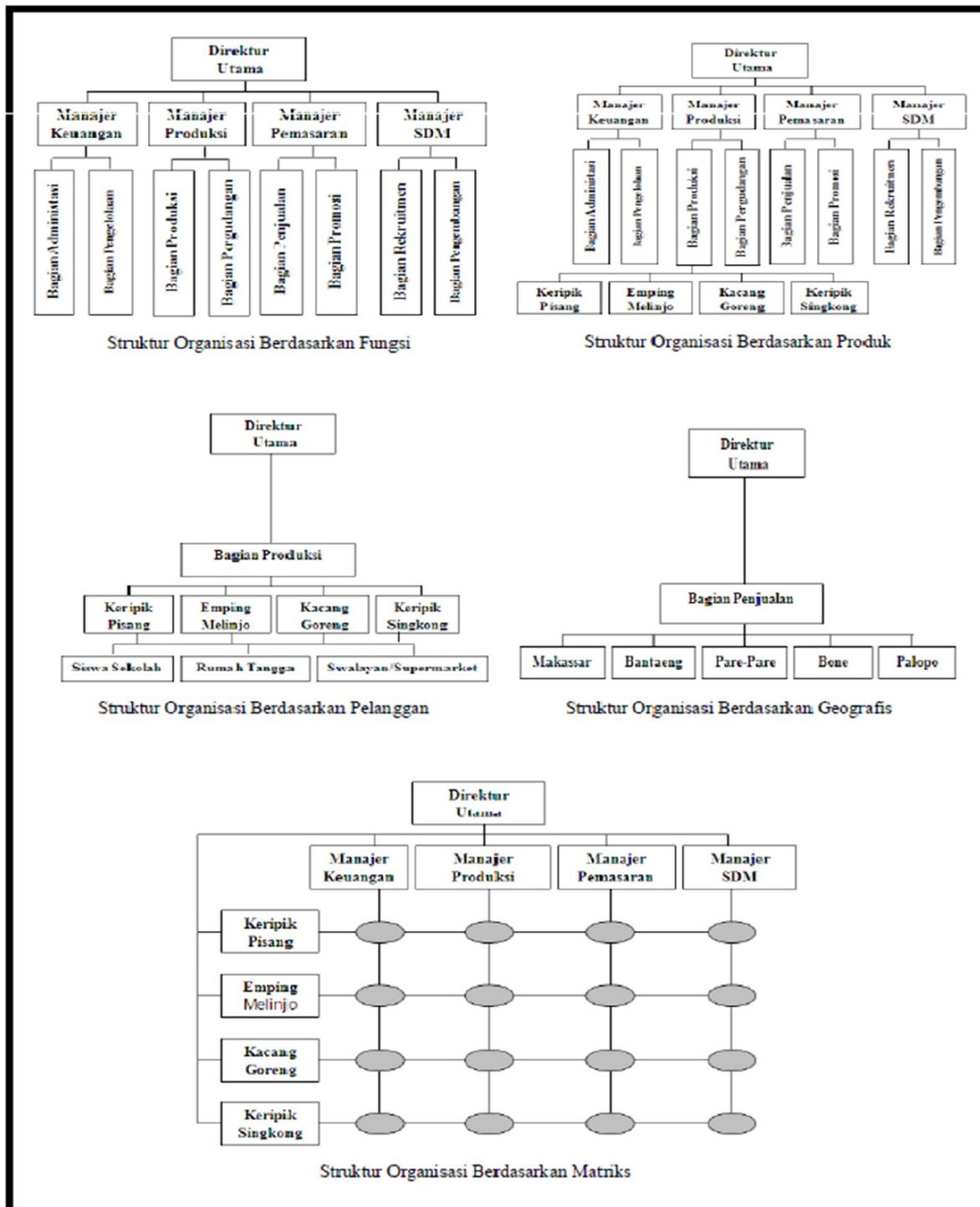
3. Perusahaan Perseroan

Perusahaan jenis ini merupakan suatu bentuk perusahaan yang sama sekali terpisah dari pemiliknya. Pemilik perusahaan tidak lebih dari seorang yang berstatus sebagai pemilik saham, namun memiliki hak untuk menunjuk pihak-pihak yang dapat menjalankan perusahaan. Seperti halnya jenis perusahaan perorangan dan patungan, jenis perusahaan ini juga memiliki kelebihan, yaitu:

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

Disamping kelebihan, jenis perusahaan perseroan juga memiliki kekurangan, yaitu:

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



Gambar 22. Jenis-jenis Struktur Organisasi

15.4. Manajemen Perusahaan

Sebagaimana yang telah dikemukakan pada awal pembahasan materi pembelajaran ini bahwa manajemen merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mewujudkan kerjasama di antara semua sumberdaya yang terlibat dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini juga berlaku pada sebuah perusahaan sebagai sebuah organisasi. Manajemen perusahaan merupakan upaya pengendalian dan pendayagunaan berbagai sumberdaya yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sumberdaya perusahaan dari penjelasan di atas adalah merupakan sarana manajemen perusahaan yang dikenal dengan istilah 6M, yakni *Man* (manusia), *Money* (uang), *Material* (bahan), *Machine* (mesin/peralatan), *Method* (cara kerja) dan *Market* (pasar).

Dalam pemanfaatan sarana manajemen perusahaan ini dibutuhkan teknik-teknik manajemen. Berikut ini diuraikan beberapa teknik manajemen moderen dan penting untuk diketahui oleh seorang wirausahawan, yaitu:

1. *Management by Delegation*

Teknik manajemen ini digunakan bila perusahaan semakin berkembang, dimana jumlah tenaga kerja sudah cukup banyak, Bagian-bagian perusahaan agak banyak, telah memiliki banyak cabang yang tidak hanya melayani pasar lokal saja.

Kondisi ini memungkinkan wirausahawan akan menghadapi kesulitan untuk melakukan pengawasan secara langsung, meskipun pengawasan dan pengaturan perusahaan harus tetap dilakukan. Teknik manajemen ini dapat dilakukan dengan prinsip-prinsip pendelegasian dan pengawasan pekerjaan dengan menggunakan asas perimbangan antara tugas, kekuasaan dan tanggung jawab yang pendelegasiannya jelas dan tegas. Kaderisasi pimpinan sangat diperlukan, karena apabila berhasil, maka perusahaan akan memiliki tim manajemen yang efektif.

Beberapa syarat operasional yang harus dipenuhi untuk menjalankan teknik manajemen ini, yaitu:

- Penugasan yang jelas dan tegas, agar tidak terjadi keragu-raguan
- Pelimpahan kekuasaan (*delegation authority*) yang jelas batasannya, terutama yang berkaitan dengan pengambilan keputusan

- Pelimpahan tanggung jawab yang jelas, dalam artian bahwa bidang usaha apa dan stani pengedar hasil yang bagaimana yang diinginkan oleh pemberi delegasi.

2. *Management by Exception*

Teknik ini merupakan kelanjutan dari *management by delegation* namun penekanannya pada penguasaan teknis pekerjaan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, manajer bagian harus mampu memimpin, memiliki mentalitas dan tanggung jawab, memenuhi syarat teknis keahlian. Pengembangan struktur organisasi perusahaan ditekankan pada prinsip komunikasi dan pada asas pertukaran informasi, karena dalam menjalankan teknik manajemen ini, biasanya yang menjadi masalah pelik adalah komunikasi dan kontrol.

3. *Management by Objective*

Cara yang ditempuh dalam penerapan teknik manajemen ini adalah manajer berunding dengan para bawahannya mengenai tujuan yang akan dicapai hingga dapat ditetapkan sebagai sasaran perusahaan. Sasaran tersebut dapat berupa target penjualan atau produksi yang selanjutnya dapat dipakai sebagai pedoman yang harus dicapai oleh para manajer bawahan dan sekaligus dapat pula dipakai oleh manajer untuk menilai prestasi bawahannya. Ada 3 (tiga) hal yang biasanya menjadi ukuran prestasi, yaitu produktivitas kerja bawahan secara individu, efisiensi perusahaan dan efektivitas pimpinan.

Penerapan teknik manajemen ini biasanya akan menghasilkan prestasi yang meningkat karena tujuan yang telah diterapkan jelas dan diketahui dengan baik oleh para manajer bawahan, namun dengan peningkatan prestasi, timbul pula masalah yang menyangkut penghargaan (remunerasi) yang tidak sesuai dengan prestasi yang tentunya akan menimbulkan kekecewaan dari bawahan yang bersangkutan.

4. *Management by Results*

Teknik manajemen ini dapat dilakukan oleh perusahaan dalam bentuk apa pun, asalkan pimpinan perusahaan secara sadar menghadapkan dirinya pada tri tugas ekonomi, yaitu:

- Perusahaan yang sekarang harus dibuat seefektif mungkin gaya prestasinya harus ditingkatkan secara maksimal.
- Hal-hal yang potensial harus ditemukan dan dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya.

- Perusahaan harus menjadi unggulan di masa yang akan datang.

Disamping itu, wirausahawan harus benar-benar memahami bahwa perusahaannya sebagai suatu sistem ekonomi yang mampu berprestasi ekonomi, dan hubungan antara sumber-sumber yang tersedia dan hasil yang dimungkinkan.

5. Management by System

Teknik manajemen ini mengembangkan struktur organisasi menjadi suatu tata sistem, dimana setiap sistem akan merupakan suatu kelompok aktifitas perusahaan yang diikat satu sama lain melalui metode dan prosedur tata urutan dalam mengerjakan atau menjalankan aktifitas tertentu. Keuntungan yang dapat diperoleh dengan cara ini adalah prosedur aktifitas organisasi dapat dikuasai dan ditertibkan. Begitu pula efisiensi dapat ditingkatkan melalui penyeragaman normalisasi dan standardisasi.

6. Management by Participation

Teknik manajemen ini menekankan unsur partisipasi seluruh pihak yang ada pada perusahaan. Teknik ini sering dikenal dengan istilah Total Quality Control (TQC), karena dalam penerapannya banyak berorientasi pada perbaikan kualitas.

Manajemen partisipatif ini dapat dirumuskan sebagai suatu sistem untuk mengikutsertakan seluruh pihak secara gotong royong dan musyawarah untuk mufakat dalam rangka meningkatkan kualitas proses dan hasil kerja. Wujud nyata dari teknik ini adalah dibentuknya gugus kendali mutu (Quality Control Circle/QCC di tiap-tiap unit kerja yang ada dalam perusahaan. Dengan adanya kelompok gugus tersebut, karyawan dapat berpartisipasi secara langsung dalam setiap pertemuan untuk membahas dan memecahkan permasalahan yang menyangkut perbaikan kualitas dan peningkatan produktivitas, kemudian hasilnya dipresentasikan kepada pimpinan perusahaan.

Penerapan teknik-teknik manajemen dalam perusahaan senantiasa mengalami perkembangan seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Manajemen sebagai seni (*art*) dapat diterapkan dalam aktifitas apapun pada perusahaan, karena apa pun aktifitas yang ada pada bagian-bagian perusahaan akan dijumpai unsur perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Olehnya itu, dibedakan 2 (dua) pengertian manajemen, yakni *manajemen berdasarkan proses* dan *manajemen berdasarkan fungsi*.

Manajemen berdasarkan proses maksudnya adalah suatu kegiatan manajemen yang terdiri atas proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang keseluruhannya merupakan suatu sistem. Dikatakan sebagai suatu sistem, karena antara satu proses dengan proses yang lainnya saling terkait, bila satu saja proses tidak berjalan, maka tujuan manajemen itu sendiri tidak akan tercapai. Sedangkan manajemen berdasarkan fungsi dimaksudkan sebagai kegiatan manajemen yang dilakukan berdasarkan kebutuhan sesuai dengan bidang dan fungsi yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, dalam praktek manajemen perusahaan banyak dijumpai istilah manajemen yang menunjukkan bidang atau fungsi tertentu, misalnya manajemen pemasaran, manajemen produksi, manajemen keuangan, manajemen sumberdaya manusia, dan sebagainya.

✓ **Aktivitas Khusus**

Pada tambahan kali ini mahasiswa akan diminta untuk merumuskan visi, misi, merancang struktur organisasi serta menentukan logo sebagai representasi dari produk/perusahaan.

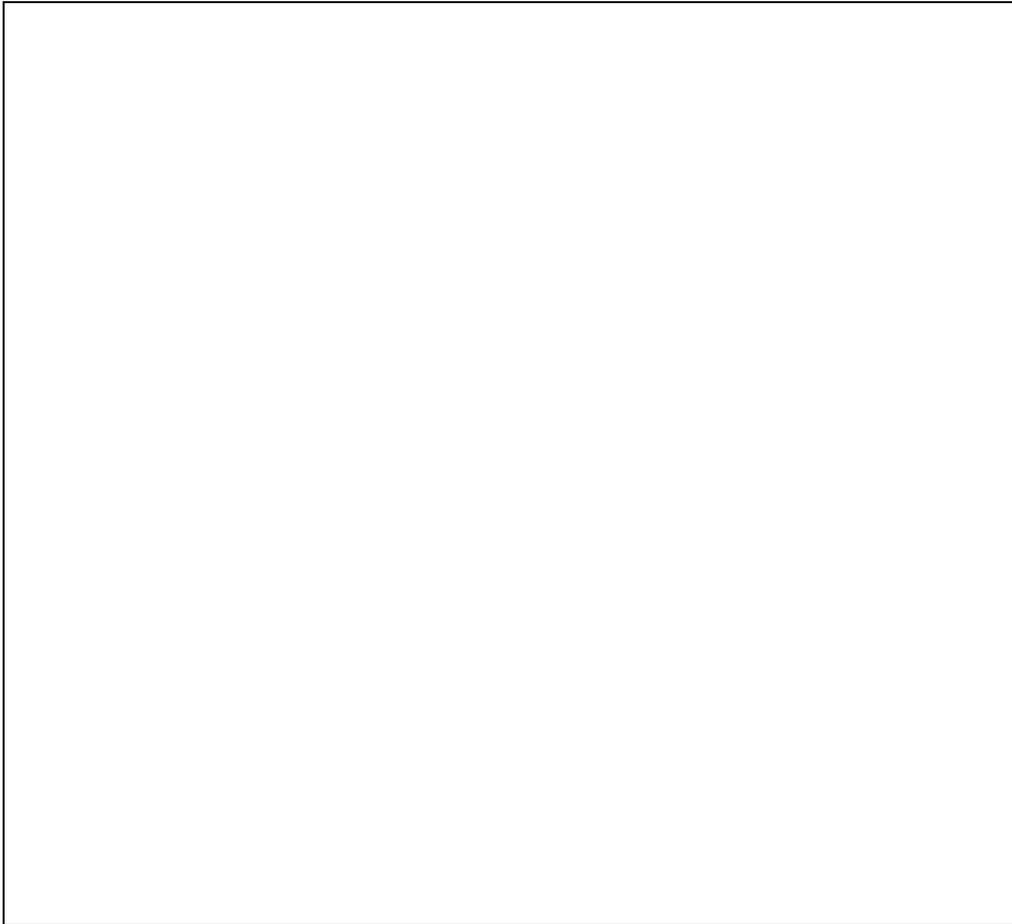
1. Rumuskan visi (suatu keadaan yang diinginkan di masa datang)

Visi

2. Rumuskan Misi (cara dan nilai dasar untuk mencapai visi)

Misi

3. Gambarkan struktur organisasi perusahaan



4. Uraikan tugas dan tanggung jawab masing-masing bidang yang ada pada struktur organisasi di atas.

No	Posisi dalam struktur organisasi	Tugas/wewenang/jobdesk

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John, *Kepemimpinan yang Memotivasi*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2008
- Cocheu Ted, *Making Quality Happen: How Trainig Can Turn Strategy into Real Improvement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1993.
- Daniels, Aubrey C. 2005. *Maximum Performance: Sistem Motivasi Terbaik bagi Kinerja Karyawan*. Jakarta; Bhuana Ilmu Populer.
- Djokosantoso Moeljono, *Beyond Leadership, 12 Konsep Kepemimpinan*, Jakarta, Elex Media Komputindo, 2004.
- Domingo, Rene T, *Quality means Survival: Caveat Vendidor Let The Seller Beware*. Singapore:Prentice Hall. 1997.
- Froggatt, Wayne. 2004. *Choose to be Happy: Panduan Membentuk Sikap Rasional dan Realistik*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Griffin W. Ricky dan Ebert J. Ronald, *Business*, edisi-5. New Jersey: Prentice Hall International Inc. 1999.
- Heller, R. 2003. *Selling Successfully*. Jakarta: Dian Rakyat.
- Hughes Richard L., Ginnett Robert C., dan Curphy Gordon J., *Leadership*, third edition. Singapore: Irwin/McGraw-Hill. 1999.
- Kusnadi, *Masalah, Kerjasama, Konflik, dan Kinerja (Kontemporer & Islam)*. Malang: Taroda. 2002.
- Lesmana, R. dan Rudy Surjanto. 2003. *Financial Perforance Analyzing Pedoman Menilai Kinerja Keuangan Untuk Perusahaan Tbk., Yayasan, BUMN, BUMD, dan Organisasi Lainnya*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Lindsay M. William dan Petrick A. Joseph, *Total Quality and Organization Development*. Florida: St. Lucie Press. 1997.
- Meredith, G.G. 1996. *Kewirausahaan Teori dan Praktik*. Jakarta: Pustaka Binaman Presindo. Maslow Abraham, 1970, *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row.
- Merrill, Mike. 2005. *Dare to Lead: Strategi Kreatif 50 Top CEO untuk Meraih Kesuksesan*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Nierenberg, Gerald I.. & Hendry H. Calero. 2008. *Membaca Pikiran Orang Seperti Membaca Buku*. Jogjakarta: Think.
- ohn E. Barbuto dan Lance L. Brown, *Motivating Your Employees*. <http://www.ianr.unl.edu/pubs/consumered/g1397.htm>.

- Percy, Ian. 2003. *Going Deep: Menjelajahi Kedalaman Spiritualitas dalam Hidup dan Kepemimpinan*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Peters, T. 2001. *The Brand You 50 (50 Cara Mengubah Merek Diri Anda)*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Peterson W. Marvin, at. all, *Planning and Management for a Changing Environment*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1997.
- Porter, Michael E. 1992. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Priest, S. dan Karl Rohnke. 2000. *101 of The Best Corporate Team-Building Activities We Know!*. Lakebay: Kendall.
- Richard M. Steers dan Lyman W. Porter, *Motivation And Work Behavior*. New York: McGraw-Hill International Edition. 1991.
- Robbins, Stephen P. and Nancy Langton. 2001. *Organization Behavior*. 2nd ed.. Canada: Pearson Education.
- Rukka, Muhammad Rusli. 2011. *Buku Ajar Kewirusahaan -1..* Makassar :Lembaga Kajian dan Pengembangan Pendidikan Universitas Hasanuddin.
- Saaty, T. L. 2006. *Creative Thinking, Problem Solving and Decision Making*. Pittsburgh: RWS Publications.
- Snow, H. 1997. *Indoor/Outdoor Team-Building Games for Trainers*. New York: McGraw-Hill.
- Soekamto, Toeti dan Drs. Udin Saripudin Winataputra, MA. *Teori Belajar dan Model-Model Pembelajaran - Bahan Ajar Program pengembangan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional (Pekerti) Untuk Dosen Muda*. Jakarta: Pusat Antar Universitas untuk Peningkatan dan Pengembangan Aktivitas Instruksional Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1994.
- Steers, Richard M. 1980. *Effectivitas Organisasi*. terjemahan. Jakarta: Erlangga. Sutermeister, Robert A. 1976. *People and Productivity*. Third Edition. New York: McGraw- Hill Book Co. 1976.
- Suryana. 2004.:*Modul Kewirausahaan SMK..* Jakarta, Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan, Departemen Pendidikan Nasional.
- Sweeney, Paul D.. & Dean B. McFarlin. 2002. *Organizational Behavior: Solution for Management*. International Edition. Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Thomas, Alan J. 1985. *The Productive School: a System Analisis Approach to Educational Administration*. Chicago: University Press.
- Timpe, 1991c. *Memotivasi Pegawai. Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis*. Edisi Bahasa Indonesia Jakarta: Gramedia.
- Turner, Suzanne. 2005. *Tools for Success: Acuan Konsep Manajemen bagi Manajer dan Praktisi Lainnya*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.

West A. Michael, *Developing Creativity in Organizations*, terjemah Bambang Shakuntala. Yogyakarta: Penerbit Kanisius. 2000.

Winardi, *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Penerbit Mandar Maju. 2000.

Yager, Jan. 2005. *Creative Time Management*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.

Zohar, Danah & Ian Marshal. 2006. *Spiritual Capital: Memberdayakan SQ di Dunia Bisnis*. Bandung: Mizan.