

BAHAN AJAR  
KESEHATAN LINGKUNGAN

# KEWIRAUSAHAAN

Siti Kusumawati  
Agus Subagiyo





KEMENTERIAN  
KESEHATAN  
REPUBLIK  
INDONESIA

PUSAT PENDIDIKAN SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN  
BADAN PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN  
SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN  
EDISI TAHUN 2017

BAHAN AJAR  
KESEHATAN LINGKUNGAN

# KEWIRAUSAHAAN

Siti Kusumawati  
Agus Subagiyo

Hak Cipta dan Hak Penerbitan dilindungi Undang-undang

Cetakan pertama, Oktober 2017

*Penulis* : 1. *Siti Kusumawati,*  
2. *Agus Subagiyo, SIP., M.Kes*

*Pengembang Desain Instruksional* : *Devi Ayuni, S.E., M.Si.*

*Desain oleh Tim P2M2* :  
*Kover & Ilustrasi* : *Bangun Asmo Darmanto, S.Des.*  
*Tata Letak* : *Restu Mawardi, S.T.*

Jumlah Halaman : 328

## DAFTAR ISI

<b>BAB I: KARAKTER WIRAUSAHA SUKSES</b>	<b>1</b>
<b>Topik 1.</b>	
<b>Membangun Mimpi dan Mengejar Cita-cita (<i>Dream</i>).....</b>	<b>3</b>
Latihan .....	13
Ringkasan .....	14
Tes 1 .....	16
<b>Topik 2.</b>	
<b>Perubahan dan Peranan <i>Mindset</i> (Pola Pikir) .....</b>	<b>17</b>
Latihan .....	28
Ringkasan .....	30
Tes 2 .....	31
<b>Topik 3.</b>	
<b>Menentukan Peluang Usaha, Pemrosesan dan pengendalian Produksi .....</b>	<b>33</b>
Latihan .....	47
Ringkasan .....	48
Tes 3 .....	50
<b>KUNCI JAWABAN TES .....</b>	<b>52</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>53</b>
<b>BAB II: ASPEK ORGANISASI, MANAJEMEN BISNIS DAN KEPEMIMPINAN</b>	<b>54</b>
<b>Topik 1.</b>	
<b>Organisasi Perusahaan .....</b>	<b>56</b>
Latihan .....	69
Ringkasan .....	71
Tes 1 .....	72
<b>Topik 2.</b>	
<b>Manajemen Perusahaan.....</b>	<b>74</b>
Latihan .....	80
Ringkasan .....	82
Tes 2 .....	84

<b>Topik 3.</b>	
<b>Kepemimpinan .....</b>	<b>86</b>
Latihan .....	98
Ringkasan .....	99
Tes 3 .....	102
<b>KUNCI JAWABAN TES .....</b>	<b>104</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>105</b>
<b>BAB III: KOMUNIKASI, NEGOSIASI DAN MOTIVASI</b>	<b>106</b>
<b>Topik 1.</b>	
<b>Pengertian, Komponen, Tujuan dan Fungsi, Kegunaan Ilmu Komunikasi.....</b>	<b>108</b>
Latihan .....	123
Ringkasan .....	124
Tes 1 .....	126
<b>Topik 2.</b>	
<b>Negosiasi dan Teknik Presentasi .....</b>	<b>127</b>
Latihan .....	141
Ringkasan .....	142
Tes 2 .....	143
<b>Topik 3.</b>	
<b>Motivasi .....</b>	<b>145</b>
Latihan .....	158
Ringkasan .....	159
Tes 3 .....	161
<b>KUNCI JAWABAN TES .....</b>	<b>163</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>164</b>
<b>BAB IV: MENGEMBANGKAN INOVASI, KREATIVITAS DAN SISTEM PENJUALAN PRODUK</b>	<b>165</b>
<b>Topik 1.</b>	
<b>Mengembangkan Inovasi dan Kreativitas dalam Kewirausahaan.....</b>	<b>167</b>
Latihan .....	176

Ringkasan .....	177
Tes 1 .....	178
<b>Topik 2.</b>	
<b>Sistem Penjualan Produk dalam Kewirausahaan .</b> .....	<b>180</b>
Latihan .....	211
Ringkasan .....	212
Tes 2 .....	213
<b>KUNCI JAWABAN TES</b> .....	<b>215</b>
<b>GLOSARIUM</b> .....	<b>216</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>217</b>
<b>BAB V: MENERAPKAN KONSEP MANAJEMEN KEUANGAN DALAM KEWIRAUSAHAAN</b>	<b>218</b>
<b>Topik 1.</b>	
<b>Menerapkan Konsep Manajemen Keuangan dalam Kewirausahaan</b> .....	<b>220</b>
Latihan .....	234
Ringkasan .....	235
Tes 1 .....	236
<b>Topik 2.</b>	
<b>Pengelolaan Keuangan untuk Permulaan Berbisnis</b> .....	<b>237</b>
Latihan .....	254
Ringkasan .....	255
Tes 2 .....	256
<b>Topik 3.</b>	
<b>Cara Membuat Laporan Keuangan Sederhana untuk UKM</b> .....	<b>258</b>
Latihan .....	272
Ringkasan .....	272
Tes 3 .....	273
<b>KUNCI JAWABAN TES</b> .....	<b>275</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>276</b>

<b>BAB VI: MENYUSUN PERENCANAAN, MELAKUKAN EVALUASI DAN PENGENDALIAN USAHA</b>	<b>277</b>
<b>Topik 1.</b>	
<b>Perencanaan Pengembangan Kewirausahaan .....</b>	<b>279</b>
Latihan .....	300
Ringkasan .....	301
Tes 1 .....	302
<b>Topik 2.</b>	
<b>Evaluasi dan Pengendalian Usaha.....</b>	<b>304</b>
Latihan .....	318
Ringkasan .....	318
Tes 2 .....	319
<b>KUNCI JAWABAN TES .....</b>	<b>321</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>322</b>

# BAB 1

## KARAKTER WIRAUSAHA SUKSES

*Agus Subagiyo, SIP, MKes*

### PENDAHULUAN

Pada bab 1 ini kita akan membahas tentang Karakter Wirausaha Sukses yang disajikan dalam tiga topik. Topik 1 membahas tentang Membangun Mimpi dan Mengejar Cita-cita, topik 2 tentang Memotivasi Diri Sendiri dan topik yang ke 3 Menentukan Peluang Usaha dan Penegasan dalam Aspek Produksi. Ruang lingkup materi yang akan dibahas dalam topik yang pertama ini meliputi: Impian menjadi wirausahawan; Impian Harus Smart; Pengertian Entrepreneur/Wirausaha dari Pendapat para pakar, Keuntungan dan Kerugian Wirausaha; Langkah-langkah memulai wirausaha. Ruang lingkup materi yang dibahas pada topik yang kedua meliputi: Pentingnya perubahan pola pikir wirausaha; *Mindset entrepreneur*; Sikap dan kepribadian wirausahawan. Ruang lingkup materi yang dibahas pada topik yang ketiga meliputi: Menemukan peluang usaha dan mengembangkan gagasan usaha, pemrosesan dan penganadlian produksi.

Kuasailah materi yang disajikan dalam bab 1 ini dengan baik. Mengapa? Sebab dengan menguasai materi tersebut, tentu Anda akan memiliki wawasan yang luas tentang penguasaan kewirausahaan yang kelak dapat berguna dalam kehidupan berwirausaha. Namun sebelum itu karena penyelesaian soal-soal yang terdapat pada materi ini baik “Dasar-dasar kewirausahaan” dan “Menumbuhkan keinginan berwirausaha” yang ada pada mata kuliah ini maka, kuasailah konsep-konsep tersebut agar Anda tidak mengalami kesulitan ketika mempelajari dan menyelesaikan soal-soal yang berkaitan konsep tersebut.

Setelah mempelajari materi pada bab 1 ini diharapkan Anda dapat:

1. Menjelaskan impian menjadi wirausahawan
2. Menjelaskan tentang impian harus smart
3. Menjelaskan pengertian *entrepreneur/wirausaha* dari pendapat para pakar
4. Menjelaskan tentang keuntungan dan kerugian wirausaha
5. Menjelaskan tentang langkah-langkah memulai wirausaha
6. Menjelaskan pentingnya perubahan mindset enterprener.
7. Menjelaskan bagaimana menemukan peluang usaha
8. Menjelaskan bagaimana melakukan pemrosesan dan pengendalian produksi.

Selanjutnya, agar Anda berhasil dengan baik dalam mempelajari seluruh materi yang ada pada Bab1 ini, ikutilah saran atau petunjuk belajar sebagai berikut:

## ✍ ■ Kewirausahaan ✍ ■

1. Bacalah setiap uraian dengan cermat, teliti dan tertib sampai Anda memahami pesan, ide, dan makna yang disampaikan.
2. Lakukanlah diskusi dengan teman-teman sejawat dalam mengatasi bagian-bagian yang belum Anda pahami
3. Kerjakan semua soal yang terdapat pada latihan dan tes formatif dengan disiplin tinggi
4. Perbanyak pula membaca dan mengerjakan soal-soal dari sumber lainnya seperti yang direferensikan dalam Bab ini.
5. Jangan lupa tanamkan dalam diri Anda bahwa Anda akan berhasil dan buktikanlah bahwa memang Anda berhasil.
6. Ingat, yang berhasil adalah yang bekerja keras selagi yang lain masih tidur!

## Topik 1

### Membangun Mimpi dan Mengejar Cita-cita (*Dream*)

Saudara mahasiswa pada topik 1 kita membahas tentang membangun mimpi dan mengejar cita-cita. Lulusan berdaya saing, ditandai sejumlah kemampuan yang tinggi, baik *hardskill* 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.

Motivasi untuk meraih 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. 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 sangatlah mungkin

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

Motivasi untuk meraih 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 pemimpin.

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.

### **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.

### **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.

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

### 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.

## **B. IMPIAN HARUS SMART**

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

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

1. *Specific*. Artinya Anda harus jelas mengenai apa yang anda inginkan, 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.
2. *Measurable* . Artinya impian haruslah terukur. Dengan demikian, anda akan tahu kapan impian anda telah tercapai.

3. *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.
4. *Realistic*. Artinya, impian Anda harus masuk akal. Makna masuk akal ini biasanya dikaitkan dengan kemampuan/ketersediaan sumber daya yang dimiliki.
5. *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”.

### C. PENGERTIAN *ENTREPRENEUR* WIRAUSAHA DARI PARA PAKAR

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

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

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

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

Menurut Dan Steinhoff dan John F. Burgess (Suryana 2003) wirausaha adalah orang yang mengorganisir, mengelola dan berani menanggung resiko untuk menciptakan usaha baru dan peluang berusaha. Secara esensi pengertian entrepreneurship adalah suatu sikap mental, pandangan, wawasan serta pola pikir dan pola tindak seseorang terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya dan selalu berorientasi kepada pelanggan. Atau dapat juga diartikan sebagai semua tindakan dari seseorang yang mampu memberi nilai terhadap tugas dan tanggungjawabnya.

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

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

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

#### **D. KEUNTUNGAN DAN KERUGIAN WIRAUSAHA**

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

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*.

Namun disamping keuntungan juga terdapat kerugian kewirausahaan, diantaranya:

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

## E. 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 poin 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 :

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

- b. Bayangkan kenikmatan apa yang akan kita dapat apabila mimpi tersebut terwujud dan kesengsaraan apa yang akan kita terima kalau mimpi tersebut tidak terwujud.
- c. 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
- d. 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.
- e. Tuliskan dan rancang strategi yang akan dijalankan.
- f. Gunakan faktor pengungkit
  - 1) OPM (Other People's Money)
  - 2) OPE (Other People's Experience)
  - 3) OPI (Other People Idea)
  - 4) OPT (Other People's Time)
  - 5) OPW (Other People's Work)
- g. Cari pembimbing (pilih yang sudah sukses di bidang tersebut), untuk pembanding dan mengurangi resiko kegagalan dalam melakukan langkah-langkah pencapaian goal tersebut.
- h. Buatlah sebuah TEAM yang kompak untuk membantu mewujudkan goal tersebut T = Together, E = Everybody, A = Achieve, M = Miracle
- i. Optimalkan jaringan, relasi dan network yang kita punya untuk mencapai goal/visi kita tersebut.
- j. Buat jaringan baru yang tak terhingga dengan membuat relasi dan silaturahmi sebanyak-banyaknya.
- k. Gunakan alat bantu untuk mempercepat pencapaian misal website, jejaring sosial, advertisement, promosi, dll
- l. Buat system yang ideal untuk bisnis tersebut.
- m. S=Save, Y=Your, S=Self, T=Timing, E=Energy, M=Money
- n. 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.

## Latihan

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi diatas kerjakanlah latihan berikut:

- 1) Mengapa memiliki tujuan hidup/impian itu penting?
- 2) Bagaimana penjelasannya bahwa ambisi dapat mewujudkan impian ?
- 3) Jelaskan konsep impian yang SMART itu ?
- 4) Apa inti 6 hakekat penting dalam kewirausahaan ?
- 5) Ada beberapa langkah untuk mereliasasi bisnis, jelaskan!

### ***Petunjuk Jawaban Latihan***

- 1) Jika tidak memiliki impian, setiap usaha yang dilakukan tidak bersungguh-sungguh.
- 2) Orang-orang yang berhasil mencatat nama dalam sejarah rata-rata mempunyai ciri khas yaitu selalu mampu memperbarui impian mereka, karena dengan impian yang besar mempunyai kekuatan yang besar pula, Karena :  
Impian merupakan sumber motivasi  
Impian menciptakan energi besar untuk berprestasi  
Impian menjadikan kehidupan manusia lebih mudah dijalani  
Konsep Be-do-have
- 3) Impian yang Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Bond
- 4) Berdasarkan keenam konsep, 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.
- 5) Ada beberapa langkah-langkah yang dapat dilakukan apabila seorang mahasiswa ingin memulai wirausaha.
  - a) Pilih bidang usaha yang Anda minati dan memiliki hasrat dan pengetahuan di dalamnya.
  - b) Perluas dan perbanyak jaringan bisnis dan pertemanan.
  - c) Pilihlah keunikan dan nilai unggul dalam produk/jasa anda.
  - d) Jaga kredibilitas dan brand image.
  - e) Berhemat dalam operasional secara terencana serta sisihkan uang untuk modal kerja dan penambahan investasi alat-alat produksi/jasa.

### **Ringkasan**

- 1) Kebanyakan lulusan pendidikan menjadi pengangguran adalah akibat mereka tidak memiliki impian dan tidak bersungguh-sungguh untuk meraih impiannya. Oleh karena itu kegiatan awal adalah mengenai urgensi impian dalam hidup.
- 2) 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.
- 3) 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.

## 🗒️ ■ Kewirausahaan 🗒️ ■

- 4) Motivasi Untuk Meraih Impian adalah ambisi dari dalam diri manusia yang menjadi penggerak untuk maju. Impian merupakan hasrat yang akan menggerakkan manusia untuk mewujudkannya.
  - a) Impian merupakan sumber motivasi
  - b) Impian menciptakan energi besar untuk berprestasi
  - c) Impian menjadikan kehidupan manusia lebih mudah dijalani
  - d) Konsep Be-do-have
  
- 5) Berdasarkan keenam konsep 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.
  
- 6) Menurut Ilik (2010), terdapat keuntungan dan kerugian ketika seseorang mengambil pilihan menjadi seorang wirausahawan di antaranya : Keuntungan : a. 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. b. Tantangan awal dan perasaan motif berprestasi Peluang untuk mengembangkan konsep usaha yang dapat menghasilkan keuntungan sangat memotivasi wirausaha. c. Kontrol finansial (Pengawasan keuangan). Bebas dalam mengelola keuangan, dan merasa kekayaan sebagai milik sendiri. d. memiliki legitimasi moral yang kuat untuk mewujudkan kesejahteraan dan menciptakan kesempatan kerja.
  
- 7) Ada beberapa langkah-langkah yang dapat dilakukan apabila seorang mahasiswa ingin memulai wirausaha.
  - a) Pilih bidang usaha yang Anda minati dan memiliki hasrat dan pengetahuan di dalamnya.
  - b) Perluas dan perbanyak jaringan bisnis dan pertemanan.
  - c) Pilihlah keunikan dan nilai unggul dalam produk/jasa anda.
  - d) Jaga kredibilitas dan brand image.
  - e) Berhemat dalam operasional secara terencana serta sisihkan uang untuk modal kerja dan penambahan investasi alat-alat produksi/jasa.

## Tes 1

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes 1 yang terdapat di bagian akhir Bab 1 ini.

Berikut adalah soal latihan pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling benar menurut Anda dari soal latihan di bawah ini:

- 1) Dalam menjalani kehidupan ini setiap orang harus mempunyai impian, mengapa demikian?
  - A. Agar memiliki semangat
  - B. Agar termotivasi
  - C. Impian merupakan hasrat yang akan menggerakkan manusia untuk mewujudkannya.
  - D. Agar teruji kesabarannya
  
- 2) Sebutkan empat tips sederhana dalam menjadikan impian sebagai sumber energi kita!
  - A. Rasa percaya diri, fokus untuk merealisasikan impian, ulet, sikap mental positif.
  - B. Rasa percaya diri, fokus untuk merealisasikan impian, ulet, tidak malas
  - C. Loyal, fokus untuk merealisasikan impian, ulet, sikap mental positif
  - D. Rasa percaya diri, tangguh, ulet, sabar
  
- 3) Langkah yang harus diawali dengan keinginan menjadi apa adalah konsep?
  - A. Be Do Have
  - B. Do what you think
  - C. Think what you do
  - D. Kerja menjadi Milyarder
  
- 4) Kewirausahaan adalah tanggapan terhadap peluang usaha yang terungkap dalam seperangkat tindakan serta membuahkan hasil berupa organisasi usaha yang melembaga, produktif dan inovatif, Definisi hanya melibatkan dua unsur pokok
  - A. Impian dan tujuan
  - B. Tujuan dan Program
  - C. Peluang dan kemampuan menangani peluang
  - D. analisa dan produksi
  
- 5) Kewirausahaan adalah suatu kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda, ini hakekat kewirausahaan menurut?
  - A. Acmad Sanusi
  - B. Soeharto Prawiro
  - C. Zimmerer
  - D. Drucker

## Topik 2

### Perubahan dan Peranan *Mindset* (Pola Pikir)

Saudara mahasiswa orang-orang yang berhasil mencatat nama dalam sejarah rata-rata mempunyai ciri khas yaitu selalu mampu memperbarui impian mereka, karena dengan impian yang besar mempunyai kekuatan yang besar pula dan orang yang mempercayai perubahan maka dia harus memperbaharunya. Dan semua itu dapat dibentuk oleh *mindset* atau pola pikir. Pola pikir yang mampu mengubah pikiran diri kita sendiri dalam memahami situasi dan lingkungan.

#### A. PEMAHAMAN PENTINGNYA PERUBAHAN

Setiap hari, kita menyaksikan perubahan. Pohon-pohon berubah menjadi lebih besar, tetapi juga ada yang semakin kering dan mati. Sungai berubah dari hari kehari, kadang banjir dan meluap, lalu surut dan menjadi kering. Demikian pula diri kita. Kita bertambah umur dan selalu ada yang baru, kita selalu berubah secara perlahan-lahan.

Dalam dunia usaha, kita juga menyaksikan perubahan. Produk-produk baru selalu bermunculan menggantikan produk-produk yang lama, warung dan restoran baru di tempat-tempat wisata, dan sebagainya selalu datang menggantikan yang lama.

Banyak *entrepreneur* tidak menyadari bahwa perubahan bisa terjadi setiap saat, tetapi manusia selalu menyangkalnya dan tetap asyik dengan harapan-harapannya yang sekan-akan hidup dan nasibnya tidak pernah ada perubahan.

Manusia selalu menyangkal realita baru dan terbelenggu oleh realita lama rutinitas, dan enggan berpikir tentang hal-hal baru. Semua itu dibentuk oleh *mindset* kita. *Mindset* atau pola pikir adalah keseluruhan/kesatuan dari keyakinan yang kita miliki, nilai-nilai yang kita anut, kriteria, harapan, sikap, kebiasaan, dan pendapat yang kita keluarkan dalam memandang diri kita sendiri, orang lain atau kehidupan ini. Dengan demikian *mindset* adalah semacam filter yang kita bangun untuk menafsirkan apa saja yang kita lihat dan alami.

*Mindset* memberitahu kita bagaimana hidup ini harus dimainkan, yang akhirnya akan menentukan apakah kita akan berhasil atau tidak. Misalnya, ada pola pikir yang mengatakan “Usaha dibidang Kesehatan Lingkungan itu sangat sempit peluangnya dan aku harus berjuang hanya sekedar untuk hidup pas-pasan.” Atau kita mungkin memiliki pola pikir yang lebih positif, misalnya “Aku punya usaha dibidang kesehatan lingkungan yang bagus dan pelaku usaha dibidang ini masih terbatas sehingga pasti peluang untuk berkembang sangat terbuka luas.”

Demikian pula pola pikir menghadapi perubahan. Ada orang yang beranggapan “Saya sudah cukup sukses, usaha saya sangat besar dan mustahil saya akan mengalami kesulitan” sehingga ia menjadi arogan dan sulit menerima perubahan. Namun sebaliknya ada orang yang mempercayai perubahan sehingga ia berkata “Kita harus memperbaharui produk atau jasa setiap tahun sekali dan orang-orang kita harus kita perbaharui.”

Sebuah mobil dalam keadaan tidak rusak dibawa oleh pemiliknya ke bengkel. Seseorang bertanya “Belum rusak kok dibawa ke bengkel?” orang itu menjawab; “justru karena belum rusak saya bawa kesini.” Terhadap masalah yang sama dua orang yang berbeda bisa melakukan hal yang tidak sama karena *mindset*nya berbeda.

Pola pikir menggerakkan perilaku kita, sehingga William James, bapak psikologi modern berkata, “Yakinlah bahwa hidup Anda berharga, maka keyakinan Anda akan menciptakan faktanya.”

Agar berhasil, kita semua perlu memahami pola pikir masing-masing. Kita harus membawanya ke tingkat sadar, memerhatikannya dengan baik dan melihat apakah ada pikiran-pikiran negatif yang harus kita buang. Jika tidak, keyakinan negatif yang tersembunyi akan mengendalikan diri kita. Jika anda tidak mengetahui pola pikir anda, anda tidak dapat melakukan apapun terhadapnya. Jika anda tidak menyukai hasil-hasil yang anda dapatkan selama ini, anda jelas harus mengubah pola pikir anda.

## **B. MENGUBAH *MINDSET* POLA PIKIR**

Apakah pola pikir bisa diubah? Jawabnya: bisa, karena pola pikir merupakan hasil dari sebuah proses pembelajaran (*learning*), maka pola pikir bisa juga diubah (*unlearning*), dan dibentuk ulang (*relearning*). Tentu saja ada pikiran-pikiran yang mudah dan ada yang sulit diubah. Ada yang cepat dan ada yang memerlukan waktu yang lama. Ada yang bisa kita ubah dengan kesadaran sendiri, dan ada yang baru berubah setelah mengalami peristiwa tertentu. Ada pula pola pikir yang bisa kita ubah dengan bantuan para ahli, seperti psikolog, ahli mindset transformasi, atau terapi NLP (Neuro Linguistik Program).

Tanda tanda terjadinya perubahan Pola Pikir:

1. Mulai memahami suatu hal yang selama ini kita ketahui dengan pengertian yang berbeda.
2. Apa yang kita benci ternyata menyadari bahwa seharusnya kita kasihan
3. Apa yang kita yakini benar ternyata sangatlah keliru
4. Melihat diri dan pekerjaan kita dengan cara yang berbeda dari yang sebelumnya.
5. Melihat dunia yang sama dengan kaca mata yang benar-benar baru.

Pola pikir yang berubah tidak mengubah situasi dan lingkungan dimana kita hidup, melainkan mengubah pikiran diri kita sendiri dalam memahami situasi dan lingkungan.

Perubahan pola pikir berarti juga berubah dari satu pola pikir kepada pola pikir yang lain. Dari pola pikir negatif ke pola pikir yang lebih positif, dari pecundang menjadi pemenang, dari statis menjadi kreatif, dari konsumtif menjadi produktif, dan dari pekerja menjadi *entrepreneur*.

### C. POLA PIKIR ENTERPRENER

Menjadi wirausaha bukanlah suatu hal yang diwariskan, melainkan hal yang bisa dipelajari. Proses pembelajaran untuk menjadi wirausaha sama dengan proses pembelajaran sebagai manusia, dari tidak tahu, menjadi mencari tahu, dan kemudian mengembangkan pengetahuan yang dimiliki.

Pola pikir seorang entrepreneur menonjol dalam banyak hal. Dalam masalah konsumsi, seorang entrepreneur berkarakter produktif bukan konsumtif, seorang entrepreneur juga selalu berusaha mencari cara baru untuk meningkatkan utilitas sumber daya secara efisien. Dia selalu mencari alternatif bila sumber daya yang ada terbatas. seorang entrepreneur cenderung menjadi *job creator* dari pada sekedar *job seeker*. Semua karakter tersebut disebabkan oleh jumlah total pola pikir positif, kreatif, keuangan, dan pola pikir produktif yang dimilikinya.

Pola pikir produktif bisa ditumbuhkan apabila kita menghargai dan memahami keberlimpahan maupun keterbatasan yang ada. Sebagai contoh, masyarakat yang hidup didaera yang melimpah airnya secara alamiah akan lebih boros menggunakan air dibandingkan dengan masyarakat yang tinggal di daerah tandus.

Seorang *technopreneur* yang dibesarkan didaerah tandus, akan tertantang untuk menciptakan sistem pengairan yang dapat meminimalisasi sifat tandus tersebut dalam memaksimalkan penggunaan air. Seorang *technopreneur* yang dibesarkan didaerah melimpah air seharusnya lebih mampu meningkatkan potensi airnya untuk dikembangkan dan dikomersialisasikan. Dengan pola pikir produktif dari tantangan dan hambatan akan diubah menjadi peluang untuk meminimalisasikan ancaman.

### D. KARAKTERISTIK SEORANG WIRAUSAHA

Menurut David (Ditjen Dikti 2013) 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.

Karakteristik seorang wirausaha pada umumnya dapat dilihat pada saat berkomunikasi dalam rangka mengumumkan informasi maupun pada waktu menjalankan usaha dan menjalin hubungan dengan para relasi bisnis. Untuk itu, dalam menjalin hubungan bisnis dengan seseorang kita harus mengetahui karakteristiknya. Karena tanpa kita perhatikan karakternya bisa-bisa kita akan rugi sendiri apabila menjalin hubungan bisnis dengan orang yang berkarakter tidak baik.

Karakteristik adalah sesuatu yang berhubungan dengan watak, perilaku, tabiat, sikap seseorang terhadap perjuangan hidup untuk mencapai kebahagiaan lahir dan batin. Karakteristik seorang wirausaha yang baik akan membawa ke arah kebenaran, keselamatan, serta me- naikkan derajat dan martabatnya.

Seperti apakah karakteristik wirausaha ini? Seorang wirausaha harus memiliki potensi dan motivasi untuk maju dalam segala situasi dan kondisi, serta mampu mengatasi masalah yang timbul tanpa mengharapkan bantuan dari pihak lain. Secara rinci karakteristik wirausaha ini terlihat dalam sikap dan jiwa yang harus dimiliki seorang wirausaha, adalah berikut ini.

### **1. Percaya Diri**

Seorang wirausaha adalah orang yang percaya bahwa mereka mampu mencapai hasil yang mereka inginkan. Sikap percaya diri ini bukan sikap yang sombong, karena dilandasi oleh kesadaran mereka terhadap kelebihan dan kekurangan yang dimiliki.

Sikap percaya diri akan mendorong seseorang untuk terus maju dengan kemampuan yang ada. Orang yang tinggi percaya dirinya adalah orang yang sudah matang jasmani dan rohaninya. Karakteristik kematangan seseorang dilihat dari rasa tanggung jawabnya yang tinggi, objektif, kritis, dan tidak tergantung orang lain. Emosional pun stabil, tidak mudah tersinggung, dan naik pitam.

Sudahkah Anda mempunyai sifat percaya diri seperti dikemukakan di atas?

### **2. Berorientasi pada Tugas dan Hasil**

Agar memperoleh keberhasilan dalam usahanya, seorang wirausaha harus bekerja prestatif.

Menurut Zimmerer (Suryana 2003), karakteristik wirausaha yang berhasil karena bekerja secara prestatif adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki komitmen tinggi terhadap tugasnya atau pekerjaannya
- b. Mau bertanggung jawab
- c. Mempertahankan minat kewirausahaan dalam dirinya
- d. Peluang untuk mencapai obsesi
- e. Toleransi untuk mencapai resiko kebimbangan dan ketidakpastian.
- f. Yakin pada dirinya.
- g. Kreatif dan fleksibel.
- h. Memiliki motivasi untuk lebih unggul.
- i. Berorientasi untuk masa depan.
- j. Mau belajar dari kegagalan.
- k. Memiliki kemampuan memimpin.

Jika karakteristik prestatif di atas diterapkan oleh seorang wirausaha di dalam bisnis, maka :

- a. Wirausaha memiliki tekad kuat berusaha tetapi bukan karena terpaksa.
- b. Wirausaha akan mawas diri dan bertekad bulat untuk maju.
- c. Wirausaha berpikir ada kemungkinan gagal, tetapi ia tidak gentar.
- d. Wirausaha ingin maju atau mandiri, walaupun resiko tinggi.
- e. Wirausaha berpikir positif karena ingin berkreaitif.

Ciri khusus perilaku prestatif ialah selalu ingin maju di segala bidang. Dengan demikian orang yang berperilaku kerja prestatif akan memancarkan sifat yang terpuji. Orang yang selalu ingin maju harus mau belajar banyak serta mempunyai keyakinan yang kuat dalam usahanya.

Menurut Stephen Covey dalam bukunya "First Thing's First" ada empat sisi potensial yang dimiliki manusia untuk maju, yaitu :

- a. Self awareness atau sikap mawas diri.
- b. Conscience atau mempertajam suara hati.
- c. Independent Will atau pandangan independent untuk bakal bertindak.
- d. Creative imagination atau berpikir mengarah ke depan untuk memecahkan masalah dengan imajinasi serta adaptasi yang tepat.

Perilaku kerja prestatif dapat dilihat dalam sikap sebagai berikut :

- a. Kerja Ikhlas

Kerja ikhlas bukan berarti kerja tanpa mengharapkan gaji/honor. Kerja ikhlas dalam hal ini dapat diartikan kerja yang dilakukan tanpa keluh kesah. Segala jerih payah bahkan rasa lelah tidak dirasakan suatu beban yang berat.

Contoh :

Seorang tukang jahit sepatu walaupun hasil jahitannya hanya dapat untuk menutup biaya, tetapi tetap bekerja dengan baik, melaksanakan pekerjaannya dengan tulus dan berusaha agar pesanan untuk jahitannya baik dengan harapan semoga rejeki yang diterima menjadi berkat Tuhan untuk mencukupi kebutuhan hidupnya.

- b. Kerja Mawas Diri Dari Rasa Emosional

Kerja mawas diri dapat diartikan tidak tergesa-gesa dalam mengambil suatu tindakan, tidak mudah terpancing oleh suasana dalam menerima suatu kritikan maupun pujian. Sebelum bertindak dipikirkan dengan matang keputusan apa yang akan diambil. Oleh karena itu sikap hati-hati perlu diterapkan agar tidak mudah terjebak pada kesalahan yang sama.

Contoh :

Seorang pemimpin perusahaan yang memiliki masalah pribadi di rumah dengan keluarganya, tidak boleh membawa masalah ke perusahaan. Kerja Cerdas Cerdas, sempurna perkembangan akal budinya (untuk berpikir, mengerti) dan tajam dalam berpikir. Bekerja tidak hanya mengandalkan otot saja tetapi juga mengandalkan otak artinya untuk mencapai sukses tidak hanya dibutuhkan kerja keras saja akan tetapi juga kecerdasan untuk melakukan inovasi-inovasi baru yang dapat diterima oleh masyarakat.

- c. Kerja cerdas adalah bekerja dengan menggunakan pikiran yang tajam, cepat, tepat dalam menerima, menanggapi, menentukan sikap dan berbuat. Wirausahawan yang cerdas, wirausahawan dalam menjalankan pekerjaannya pandai memperhitungkan resiko, mampu melihat peluang, dan dapat mencari solusi sehingga dapat mencapai keuntungan.

Contoh :

Wirausaha dalam bekerja menggunakan konsep keilmuan, misalnya penggunaan teknologi tepat, menggunakan konsep hitung menghitung (matematika), menggunakan bahasa global, pandai bernegosiasi, berkomunikasi dan mengelola informasi.

- d. Kerja Keras

Kerja keras berarti bekerja dengan menggunakan sumber daya secara optimal, misalnya tenaga, pikiran, dan perasaan dalam menggunakan waktu, bahan, dana dan alat.

Kerja keras dalam bekerja mempunyai sifat mabuk kerja untuk dapat mencapai sasaran yang ingin dicapai, dapat memanfaatkan waktu yang optimal sehingga kadang-kadang tidak mengenal waktu, jarak, dan kesulitan yang dihadapi, sangat bersemangat untuk meraih keinginannya.

Contoh :

Kerja keras seorang nelayan, setiap hari mereka berangkat untuk berlayar tanpa mengenal waktu dan lelah, kadang-kadang kalau cuaca tidak mendukung nelayan tersebut bisa tidak membawa hasil tangkapannya.

- e. Kerja Tuntas

Kerja tuntas artinya kerja yang tidak setengah-setengah dan mampu mengorganisasikan bagian usaha secara terpadu dari awal sampai akhir untuk dapat menghasilkan usahanya secara maksimal.

Contoh :

Seorang pengusaha konveksi dapat mengorganisasikan usahanya dengan baik mulai dari membuat sarana konveksi, lay out konveksi, peralatan yang dibutuhkan, proses produksi, strategi pemasaran, kemungkinan kerugian sampai mendapatkan hasil yang memuaskan yaitu laba.

- a. Untuk memberikan motivasi, menanamkan, dan memupuk mental jiwa wirausaha perlu sekali menerapkan sikap dan perilaku kerja prestatif dalam kehidupan sehari-hari di dalam lingkungan keluarga, sekolah dan masyarakat. Penerapannya dapat berupa aktivitas biasa dalam menjalankan hidup sehari-hari maupun berupa kegiatan bisnis.

a. Di Lingkungan Keluarga

Menerapkan kerja prestatif di lingkungan keluarga di antaranya dapat berupa :

- 1) Disiplin dalam menjalankan kewajiban, seperti ibadah, belajar dan membantu orang tua, tidak menunda-nunda waktu.
- 2) Mengisi waktu luang untuk kegiatan yang produktif, kreatif dan inovatif.
- 3) Bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan keluarga, dan dikerjakan sebaik-baiknya.

b. Di Lingkungan Sekolah

Media untuk bisa digunakan menerapkan kerja prestatif di lingkungan sekolah antara lain :

- 1) Kegiatan belajar mengajar di kelas.
- 2) Kegiatan intra sekolah (OSIS).
- 3) Unit-unit usaha yang ada di sekolah seperti halnya : koperasi siswa, pertokoan, kantin, bank mini, sanggar busana.

c. Di Lingkungan Masyarakat

Lingkungan masyarakat lebih luas dan kompleks sehingga kegiatan menerapkan kerja prestatif akan lebih leluasa dan bukan simulatif, tetapi benar-benar praktek. Media yang digunakan :

- 1) Organisasi kemasyarakatan, seperti karang taruna, organisasi keolahragaan, lembaga swadaya masyarakat, koperasi, dan lain-lain.
- 2) Dunia usaha dan industri misalnya, magang, bekerja paroh waktu dan sebagainya. Apa maksudnya? Keberhasilan seorang dalam kehidupannya banyak ditentukan oleh usaha yang dilakukan sendiri dalam mengubah nasib. Orang ini biasanya lebih mengutamakan prestasinya baru kemudian setelah berhasil prestasinya akan naik.

### 3. Berani Menanggung Risiko

Berani menanggung risiko berhubungan dengan sikap keinginan untuk bertanggung jawab. Para wirausahawan siap menanggung risiko atas segala tindakan yang diambilnya. Dalam bertindak, wirausahawan akan memikirkan tindakannya secara matang, sehingga risiko yang akan muncul akibat tindakannya dapat diperkirakan.

### 4. Kepemimpinan

Seorang wirausaha merupakan pemimpin bagi dirinya sendiri dan orang lain. Mereka harus selalu mencari peluang, mengumpulkan dana, dan merekrut sumber daya manusia serta membimbingnya untuk mencapai tujuan. Dengan mengembangkan sikap, bakat, dan kemampuan akan mendorong dan memotivasi orang lain agar maju dan berhasil, serta memimpin orang lain dalam bentuk kerja sama.

## 5. Keorisinalan

Sifat orisinal tentu tidak selalu ada pada diri seseorang. Orisinal berarti tidak hanya mengekor pada orang lain, tetapi memiliki pendapat sendiri, ada ide yang orisinal, ada kemampuan untuk melaksanakan sesuatu.

## 6. Berorientasi ke Masa Depan

Seseorang wirausaha haruslah mempunyai visi ke depan apa yang hendak ia lakukan? Apa yang ingin dicapai? Sebuah usaha bukan didirikan hanya untuk sementara, tetapi untuk selamanya. Oleh sebab itu, seorang wirausaha akan menyusun perencanaan (planning) dan strategi yang matang agar jelas langkah-langkah yang akan dilaksanakan.

## 7. Kreativitas

Apa yang disebut kreatif? Apakah Anda pernah membuat sesuatu yang belum pernah dilakukan dan orang lain pun juga belum pernah membuat? Apakah itu yang disebut kreatif? Berikut ini akan disajikan pengertian kreatif oleh beberapa ahli.

- a. Cony Semiawan (1997) menyatakan, kreatif adalah kemampuan untuk menghasilkan atau menciptakan suatu produk baru.
- b. Wollfolk (1984) mengemukakan kreativitas sebagai kemampuan individu untuk menghasilkan sesuatu (hasil) yang baru atau asli atau pemecahan suatu masalah. Jadi, dari pengertian tersebut di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kreatif adalah kemampuan seseorang untuk membuat produk baru atau membuat kombinasi yang baru.

Menurut Anda sifat apalagi yang harus dimiliki seorang wirausaha?

Selain karakteristik yang harus dimiliki wirausaha seperti tersebut di atas, juga terdapat ciri-ciri yang harus dimiliki wirausaha. Ciri-ciri wirausaha ini disebutkan dalam Instruksi Presiden No.4 Tahun 1995. Dalam Instruksi Presiden No.4 Tahun 1995 disebutkan bahwa untuk menjadi wirausaha yang andal, tangguh, dan unggul terdapat ciri-ciri yang harus dimiliki oleh wirausaha.

Menjadi pengusaha sukses adalah impian bagi setiap calon pengusaha. Namun untuk mencapainya tidaklah semudah membalikkan telapak tangan. Ada banyak hal yang harus dilakukan untuk menjadi pengusaha sukses. Yang paling penting diantaranya adalah merubah pola pikir dan membangun karakter. Karena menjadi pengusaha adalah sebuah pekerjaan yang membutuhkan banyak pengorbanan dan menghadapi banyak resiko di dalamnya. Sehingga sebelum betul-betul terjun ke dunia usaha, seorang calon pengusaha harus mempersiapkan segalanya dengan matang, terutama menyiapkan mentalnya.

## 8. Merubah pola pikir

Pola pikir atau yang biasa juga disebut *mindset*, merupakan cara pandang seseorang terhadap sesuatu, yang kemudian melahirkan analisa dan kesimpulan berdasarkan wawasan dan tingkat pemahaman yang dimilikinya. Sehingga, seorang calon pengusaha harus memiliki

cara pandang yang berbeda dari orang biasa. Dan oleh karena pengusaha adalah orang yang kegiatannya selalu berorientasi pada keuntungan (profit), maka seorang calon pengusaha harus mampu berfikir bagaimana agar sesuatu itu dapat memberikan keuntungan atau nilai lebih bagi dirinya. Untuk itu, seorang calon pengusaha harus dapat merubah nilai suatu barang dari tidak memiliki nilai sama sekali menjadi bernilai dan berdaya guna lebih. Atau dengan kata lain, seorang pengusaha harus mampu merubah sampah menjadi emas.

Merubah sampah menjadi emas sepertinya tidak mungkin untuk dilakukan, karena sampah dan emas adalah dua objek yang berbeda jenis dan teksturnya. Sampah adalah sesuatu yang dianggap sudah tidak memiliki nilai dan manfaat setelah masa pakainya habis. Dan emas adalah hasil olah dari sumber daya yang diperoleh dari perut bumi. Akan tetapi, dibalik dari kalimat tersebut tersirat makna bahwa menjadi seorang pengusaha akan berhadapan dengan banyak tantangan dan peluang, sekaligus resiko. Kemampuan memanfaatkan peluang, tantangan dan resiko inilah yang kemudian membutuhkan karakter yang kuat dari seorang pengusaha

## 9. Merubah Karakter

Karakter adalah situasi pribadi seseorang yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan. Untuk membangun karakter yang kuat, dibutuhkan motivasi dan komitmen yang tinggi agar tantangan yang dihadapi selama dalam proses mengelola usaha tidak menjadikan mentalnya lemah, yang dapat berimplikasi pada macetnya usaha yang dijalankan. Diantara beberapa situasi pribadi yang sangat penting untuk diperbaiki adalah:

- a. **Motivasi** merupakan dorongan, hasrat, atau kebutuhan seseorang. motivasi berkaitan erat dengan penghayatan suatu kebutuhan berperilaku tertentu untuk mencapai tujuan.
- b. **Berkomitmen Tinggi** : memiliki tekad yang bulat mencurahkan seluruh perhatiannya pada usaha, karena disadari tekad yang setengah hati mengakibatkan kegagalan dalam berwirausaha.
- c. **Pekerja Keras** : tidak pernah berhenti karena wirausaha bukanlah orang yang mudah menyerah
- d. **Kreatif dan Inovatif** : 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.
- e. **Berani Mengambil Resiko** : usaha untuk menimbang dan menerima risiko dalam pengambilan keputusan dan dalam menghadapi ketidakpastian.
- f. Memiliki kemampuan membuat keputusan yang tepat
- g. Pantang Menyerah untuk mengejar apa belum dicapainya, sebelum tujuannya tercapai, maka ia akan mengejarnya
- h. **Jujur dan Bertanggungjawab** : nilai kejujuran selalu tertanam dalam diri seorang wirausaha baik jujur terhadap diri sendiri maupun kepada orang lain, dan

bertanggungjawab, berkenaan dengan tanggung jawab manusia sebagai upaya pencapaian tujuan.

- i. **Didukung oleh Keluarga** : dukungan keluarga baik langsung maupun tidak langsung mutlak dibutuhkan dalam mengembangkan usahanya.
- j. **Gemar Berbagi** : orang yang dermawan itu akan dibalas oleh Allah dengan melipatgandakan hartanya, dan tidak pernah akan jatuh miskin karena gemar berbagi atau banyak mengeluarkan derma.

Di atas semua itu, tentunya kebulatan tekad seorang calon pengusaha menjadi faktor pendorong yang utama untuk dimiliki. Kebulatan tekad untuk merubah keadaan menjadi lebih baik dan berpindah dari zona nyaman ke zona yang penuh tantangan dan peluang meskipun beresiko, serta membutuhkan keberanian untuk menjalaninya.

Sikap dan Perilaku sangat dipengaruhi oleh sifat dan watak yang dimiliki oleh seseorang. Sifat dan watak yang baik, berorientasi pada kemajuan dan positif merupakan sifat dan watak yang dibutuhkan oleh seorang wirausahawan agar wirausahawan tersebut dapat maju/sukses. Gooffrey G. Meredith (Suryana 2003) mengemukakan ciri-ciri dan watak kewirausahaan seperti berikut:

No	Ciri-Ciri	Watak
1	Percaya diri	Keyakinan, kemandirian, individualitas, dan optimisme.
2	Berorientasikan tugas dan hasil	Kebutuhan akan prestasi, berorientasi pada laba, memiliki ketekunan dan ketabahan, memiliki tekad yang kuat, suka bekerja keras, energik dan memiliki inisiatif.
3	Pengambil resiko	Memiliki kemampuan mengambil resiko dan suka pada tantangan.
4	Kepemimpinan	Bertingkah laku sebagai pemimpin, bergaul dengan orang lain, suka terhadap kritik dan saran yang membangun.
5	Keorisinilan	Memiliki inovasi dan kreativitas tinggi, fleksibel, serta bisa dan memiliki jaringan bisnis yang luas.
6	Berorientasi ke masa depan	Persepsi dan memiliki cara pandang/ cara pikir yang berorientasi pada masa depan.
7	Jujur dan tekun	Memiliki keyakinan bahwa hidup itu sama dengan kerja.

Sumber: Suryana, 2003

Pendapat lain *M.Scarborough dan Thomas W.Zimmerer* (Suryana 2003) mengemukakan delapan karakteristik yang meliputi:

- a. Memiliki rasa tanggung jawab atas usaha-usaha yang dilakukannya.
- b. Lebih memilih risiko yang moderat.
- c. Percaya akan kemampuan dirinya untuk berhasil
- d. Selalu menghendaki umpan balik yang segera
- e. Berorientasi ke masa depan, perspektif, dan berwawasan jauh ke depan
- f. Memiliki semangat kerja dan kerja keras untuk mewujudkan keinginannya demi masa depan yang lebih baik.

- g. Memiliki ketrampilan dalam mengorganisasikan sumber daya untuk menciptakan nilai tambah
- h. Selalu menilai prestasi dengan uang.

Wirausaha selalu komitmen dalam melakukan tugasnya sampai berhasil. Seorang wirasusaha tidak setengah-setengah dalam melakukan pekerjaannya dan berani mengambil risiko terhadap pekerjaannya karena sudah diperhitungkan artinya risiko yang di ambil tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah. Keberanian menghadapi risiko yang didukung oleh komitmen yang kuat, mendorong wirausaha untuk terus berjuang mencari peluang sampai ada hasil. Hasil-hasil ini harus nyata/jelas dan objektif dan merupakan umpan balik bagi kelancaran kegiatannya. Dengan semangat optimis yang tinggi karena ada hasil yang diperoleh, maka uang selalu dikelola secara proaktif dan dipandang sebagai sumber daya.

Dalam mencapai keberhasilannya, seorang wirausaha memiliki ciri-ciri tertentu pula. Dalam *Enterpreneurship and Small Enterprise Development Report (1986)* yang dikutip oleh M. Scarborough dan Thomas W. Zimmerer (Suryana2013) dikemukakan beberapa karakteristik kewirausahaan yang berhasil, diantaranya memiliki ciri-ciri:

#### **10. Proaktif,**

Proaktif yaitu berinisiatif dan tegas. Berorientasi pada prestasi, yang tercermin dalam padangan dan bertindak terhadap peluang, orientasi efisiensi, mengutamakan kualitas pekerjaan, berencana, dan mengutamakan monitoring. Komitmen kepada orang lain, misalnya dalam mengadakan kontrak dan hubungan bisnis.

#### **11. Berpikir Kreatif dalam Kewirausahaan**

Menurut Zimmererr (Suryana 2013) untuk mengembangkan keterampilan berfikir, seseorang menggunakan otak sebelah kanan. Sedangkan untuk belajar mengembangkan ketrampilan berpikir digunakan otak sebelah kiri, ciri-cirinya:

- a. Selalu bertanya: Apa ada cara yang lebih baik?
- b. Selalu menantang kebiasaan, tradisi dan kebiasaan rutin
- c. Mencoba untuk melihat masalah dari perspektif yang berbeda
- d. Menyadari kemungkinan banyak jawaban ketimbang satu jawaban yang benar
- e. Melihat kegagalan dan kesalahan sebagai jalan untuk mencapai sukses
- f. Mengkorelasikan ide-ide yang masih samar terhadap masalah untuk menghasilkan pemecahan inovasi
- g. Memiliki ketrampilan helicopter yaitu kemampuan untuk bangkit di atas kebiasaan rutin dan melihat permasalahan dari perspektif yang lebih luas kemudian memfokuskannya pada kebutuhan untuk berubah.

Dengan menggunakan otak sebelah kiri, ada tujuh langkah proses kreatif :

- a. *Preparation* ( Persiapan ) : kesiapan kita untuk berpikir kreatif dalam bentuk pendidikan formal, pengalaman, magang dan pengalaman belajar lainnya. Untuk

- memperbaiki pikiran kita untuk berpikir kreatif maka harus banyak belajar, mendiskusikan ide-ide kita dengan orang lain, pelajari cara para profesional dalam memecahkan persoalan, mengembangkan ketrampilan menyimak gagasan orang lain.
- b. *Investigation* ( Penyelidikan ) : untuk mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang masalah atau keputusan. Seseorang tidak dapat menghasilkan ide-ide baru kalau ia tidak mengetahui konsep-konsep atau komponen-komponen dasar tentang perdagangan.
  - c. *Transformation* ( Transformasi ) : mengidentifikasi persamaan-persamaan dan perbedaan-perbedaan yang ada tentang informasi yang terkumpul. Yang dilakukan dalam mentransformasi informasi kedalam ide : ambil bagian luasnya, susun kembali unsur-unsur situasi itu, kita harus mampu melihat perbedaan dan persamaan secara cermat, lawan godaan yang membuat penilaian kita tergesa-gesa dalam memecahkan persoalan atau mencari peluang.
  - d. *Incubation* ( Penetasan ) : menyiapkan pikiran bawah sadar untuk merenungkan informasi yang terkumpul yaitu dengan menjauhkan diri dari situasi, sediakan waktu untuk berkhayal, santai dan bermain, ide besar akan muncul ketika kita bermain di taman, mendengarkan musik. Berkhayal tentang masalah atau peluang.
  - e. *Illumination* ( Penerangan ) : penerangan akan muncul pada tahap incubasi, yaitu ketika ada pemecahan seponatan yang menyebabkan adanya titik terang. Pada tahap ini semua tahap sebelumnya muncul bersama-sama menghasilkan ide-ide kreatif dan inovatif.
  - f. *Virification* ( Pengujian ) : menyangkut validasi keakuratan dan manfaat ide-ide yang muncul yang dapat dilakukan pada masa percobaan, proses simulasi, tes pemasaran, membangun pilot project, membangun prototipe, dan aktifitas lain yang dirancang untuk membuktikan ide-ide baru yang akan dilaksanakan.
  - g. *Implementation* ( Implementasi ) : mentransformasikan ide-ide ke dalam praktik bisnis ( *involves transforming the idea into a business reality* ).

## Latihan

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi diatas kerjakanlah latihan berikut :

- 1) Apa yang dimaksud dengan *mindset* atau pola pikir?
- 2) Bagaimana pendapat William James tentang *mindset* ?
- 3) Jelaskan bagaiman pola pikir seorang *entrepreneur* ?
- 4) Seperti apakah karakteristik wirausaha itu ?
- 5) Jelaskan ada tujuh langkah proses kreatif , dengan menggunakan otak sebelah kiri,!

### **Petunjuk Jawaban Latihan**

- 1) *Mindset* atau pola pikir adalah keseluruhan/kesatuan dari keyakinan yang kita miliki, nilai-nilai yang kita anut, kriteria, harapan, sikap, kebiasaan, dan pendapat yang kita keluarkan dalam memandang diri kita sendiri, orang lain atau kehidupan ini.

Dengan demikian mindset adalah semacam filter yang kita bangun untuk menafsirkan apa saja yang kita lihat dan alami.

- 2) “Yakinlah bahwa hidup Anda berharga, maka keyakinan Anda akan menciptakan faktanya.” kita semua perlu memahami pola pikir masing-masing. Kita harus membawanya ke tingkat sadar, memerhatikannya dengan baik dan melihat apakah ada pikiran-pikiran negatif yang harus kita buang. Jika tidak, keyakinan negatif yang tersembunyi akan mengendalikan diri kita. Jika anda tidak mengetahui pola pikir anda, anda tidak dapat melakukan apapun terhadapnya. Jika anda tidak menyukai hasil-hasil yang anda dapatkan selama ini, anda jelas harus mengubah pola pikir anda.
- 3) Pola pikir seorang entrepreneur menonjol dalam banyak hal. Seorang entrepreneur berkarakter produktif bukan konsumtif, seorang entrepreneur juga selalu berusaha mencari cara baru untuk meningkatkan utilitas sumber daya secara efisien. Dia selalu mencari alternatif bila sumber daya yang ada terbatas. seorang entrepreneur cenderung menjadi job creator dari pada sekedar job seeker. Semua karakter tersebut disebabkan oleh jumlah total pola pikir positif, kreatif, keuangan, dan pola pikir produktif yang dimilikinya. Pola pikir produktif bisa ditumbuhkan apabila kita menghargai dan memahami keberlimpahan maupun keterbatasan yang ada. Dengan pola pikir produktif dari tantangan dan hambatan akan diubah menjadi peluang untuk meminimalisasikan ancaman.
- 4) Sikap dan jiwa yang harus dimiliki seorang wirausaha, adalah Sikap percaya diri, berorientasi pada tugas dan hasil, mampu memimpin bagi dirinya sendiri dan orang lain, Orisinal berarti tidak hanya mengekor pada orang lain, kreatif, merubah pola pikir, harus memiliki cara pandang yang berbeda dari orang biasa, mampu membangun karakter yang kuat.
- 5) tujuh langkah proses kreatif :
  - a) Preparation ( Persiapan ) : kesiapan kita untuk berpikir kreatif dalam bentuk pendidikan formal, pengalaman, magang dan pengalaman belajar lainnya. Untuk memperbaiki pikiran kita untuk berpikir kreatif maka harus banyak belajar, mendiskusikan ide-ide kita dengan orang lain, pelajari cara para profesional dalam memecahkan persoalan, mengembangkan ketrampilan menyimak gagasan orang lain.
  - b) Investigation ( Penyelidikan ) : untuk mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang masalah atau keputusan. Seseorang tidak dapat menghasilkan ide-ide baru kalau ia tidak mengetahui konsep-konsep atau komponen-komponen dasar tentang perdagangan.
  - c) Transformation ( Transformasi ) : mengidentifikasi persamaan-persamaan dan perbedaan-perbedaan yang ada tentang informasi yang terkumpul. Yang dilakukan dalam mentransformasi informasi kedalam ide : ambil bagian luasnya, susun kembali unsur-unsur situasi itu, kita harus mampu melihat perbedaan dan persamaan secara cermat, lawan godaan yang membuat penilaian kita tergesa-gesa dalam memecahkan persoalan atau mencari peluang.

- d) Incubation ( Penetasan ) : menyiapkan pikiran bawah sadar untuk merenungkan informasi yang terkumpul yaitu dengan menjauhkan diri dari situasi, sediakan waktu untuk berkhayal, santai dan bermain, ide besar akan muncul ketika kita bermain di taman, mendengarkan musik. Berkhayal tentang masalah atau peluang.
- e) Illumination ( Penerangan ) : penerangan akan muncul pada tahap incubasi, yaitu ketika ada pemecahan seponatan yang menyebabkan adanya titik terang. Pada tahap ini semua tahap sebelumnya muncul bersama-sama menghasilkan ide-ide kreatif dan inovatif.
- f) Virification ( Pengujian ) : menyangkut validasi keakuratan dan manfaat ide-ide yang muncul yang dapat dilakukan pada masa percobaan, proses simulasi, tes pemasaran, membangun pilot project, membangun prototipe, dan aktifitas lain yang dirancang untuk membuktikan ide-ide baru yang akan dilaksanakan.
- g) Implementation ( Implementasi ) : mentransformasikan ide-ide ke dalam praktik bisnis ( involves transforming the idea into a business reality ).

## Ringkasan

- 1) Manusia selalu menyangkal realita baru dan terbelenggu oleh realita lama rutinitas, dan enggan berpikir tentang hal-hal baru. Semua itu dibentuk oleh *mindset* kita.
- 2) *Mindset* atau pola pikir adalah keseluruhan/kesatuan dari keyakinan yang kita miliki, nilai-nilai yang kita anut, kriteria, harapan, sikap, kebiasaan, dan pendapat yang kita keluarkan dalam memandang diri kita sendiri, orang lain atau kehidupan ini. Dengan demikian mindset adalah semacam filter yang kita bangun untuk menafsirkan apa saja yang kita lihat dan alami.
- 3) Mindset/pola pikir bisa dirubah, karena pola pikir merupakan hasil dari sebuah proses pembelajaran ( *learning* ), maka pola pikir bisa juga diubah ( *unlearning* ), dan dibentuk ulang ( *relearning* ). Perubahan pola pikir berarti juga berubah dari satu pola pikir kepada pola pikir yang lain. Dari pola pikir negatif ke pola pikir yang lebih positif, dari pecundang menjadi pemenang, dari statis menjadi kreatif, dari konsumtif menjadi produktif, dan dari pekerja menjadi *entrepreneur*.
- 4) Menjadi wirausaha bukanlah suatu hal yang diwariskan, melainkan hal yang bisa dipelajari. Proses pembelajaran untuk menjadi wirausaha sama dengan proses pembelajaran sebagai manusia, dari tidak tahu, menjadi mencari tahu, dan kemudian mengembangkan pengetahuan yang dimiliki..
- 5) 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.5). Berdasarkan keenam konsep 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.

- 6) Dalam Entrepreneurship and Small Enterprise Development Report (1986) yang dikutip oleh M. Scarborough dan Thomas W. immerer 1993;5) dikemukakan beberapa karakteristik kewirausahaan yang berhasil, diantaranya memiliki ciri-ciri : a. **Proaktif**, yaitu berinisiatif dan tegas. b. Berpikir Kreatif dalam Kewirausahaan, untuk belajar mengembangkan ketrampilan berpikir digunakan otak sebelah kiri .

## Tes 2

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes 1 yang terdapat di bagian akhir Bab 1

Berikut adalah soal latihan pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling benar menurut Anda dari soal latihan di bawah ini:

- 1) Keseluruhan atau kesatuan dari keyakinan yang kita miliki, nilai-nilai yang kita anut, kriteria, harapan, sikap, kebiasaan, dan pendapat yang kita keluarkan dalam memandang diri kita sendiri, orang lain atau kehidupan ini merupakan pengertian dari .... ~~di atas adalah definisi dari:~~
- A. entrepreneur
  - B. mindset
  - C. perilaku
  - D. akhlak
- 2) Apakah pola pikir bisa diubah?
- A. Bisa."Karena pola pikir merupakan hasil dari sebuah proses pembelajaran (*learning*), maka pola pikir bisa juga diubah ( *unlearning*)., dan dibentuk ulang (*relearning*).
  - B. Bisa."Karena pola pikir persepsi seseorang yang sangat dipengaruhi dari eksternal.
  - C. Tidak bisa diubah, karena dibentuk dalam proses yang panjang
  - D. Tidak bisa diubah, karena itu karakter
- 3) Dalam menjalin hubungan bisnis dengan seseorang, yang harus kita ketahui lebih dulu yaitu .... ~~mengetahuinya terlebih dahulu adalah:~~
- A. karakteristik
  - B. permodalan
  - C. potensi untung rugi
  - D. posisi tempat tinggal

✍ ■ Kewirausahaan ✍ ■

- 4) Untuk mengembangkan ketrampilan berfikir, seseorang menggunakan otak sebelah kanan. Sedangkan untuk belajar mengembangkan ketrampilan berpikir digunakan otak sebelah kiri, merupakan pernyataan ini pendapat dari ....
- A. Suhadi
  - B. Thomas W. immerer
  - C. Scarborough
  - D. Zimmerer
- 5) Dalam ~~untuk~~ untuk mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang masalah atau keputusan disebut ....
- A. *preparation*
  - B. *investigation*
  - C. *verification*
  - D. *incubation*

## Topik 3

# Menentukan Peluang Usaha, Pemrosesan dan Pengendalian Produksi

Saudara mahasiswa agar tidak latah atau ikut-ikutan dalam menjalankan usahanya, maka harus pandai memilih lapangan usaha yang sesuai dengan potensi yang kita miliki. Untuk memilih lapangan usaha yang akan kita geluti, perlu dipertimbangkan secara matang.

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.

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

### A. MENENTUKAN PELUANG USAHA

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

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

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

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

## **B. MEMILIH LAPANGAN USAHA DAN MENGEMBANGKAN GAGASAN USAHA**

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

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

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

1. Lapangan usaha yang cocok untuk orang lain belum tentu cocok bagi kita.
2. 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.
3. Lapangan usaha yang berkembang baik di suatu daerah, belum tentu dapat berkembang dengan baik pula di daerah lain, dan sebaliknya.

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 Manusia

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 PSIKO-PERSONAL	Bergaul, berteman, berorganisasi Menulis diary, memoar, introspeksi, refleksi, afirmasi	Isyarat, lambang, bahasa, etika, adat istiadat, norma- norma Imaji, mimpi, bisikan nurani, suara -suara	Alat-alat transportasi dan Komunikasi Pena, kertas, ruang sunyi	Manusia sosial : -berstatus -populer -matang emosi Manusia berkepribadian, utuh, muthmainnah
SPIRITUAL	Meditasi, berdoa, shalat, puasa, ziarah	alam Ilham, hidayah, wahyu, puisi, karya seni	Mesjid, biara, gereja, buku/kitab suci, benda-benda simbolik	Manusia : - Intuitif - Humanis - Religus - Saleh

Sumber: Suryana (2007)

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 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 dapat menjatuhkan pilihan pada gagasan usaha yang menjadi prioritas kedua atau ketiga dari hasil analisis sebelumnya.

### **C. SISTEM PRODUKSI**

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*).

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 defenisi 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.

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).

#### **D. 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:

### **1. 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 jumlah yang besar, sehingga interval pembelian dapat diperjarang yang berarti dapat menekan biaya pengangkutan. Selain itu biasanya perusahaan akan mendapatkan 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.

### **2. 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.

### **3. 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.

### **4. 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:

- a. Bahan-bahan apa saja yang merupakan bagian dari komponen terbesar produk yang dihasilkan?
- b. Sampai sejauh mana ketersediaan bahan tersebut di pasaran dalam setiap saat dan bagaimana keterandalan pemasok dalam menyediakannya?
- c. Bagaimana ketersediaan bahan tersebut di masa yang akan datang?
- d. Apakah dengan menyediakan sendiri bahan yang dibutuhkan lebih efisien dibandingkan dengan pengadaan bahan yang bersumber dari pemasok?
- e. Apakah perusahaan memiliki sumberdaya yang cukup untuk menyediakan sendiri bahan tersebut?

## **E. 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.

### **1. 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:

- a. 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.

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

## **2. Tenaga kerja borongan**

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

## **3. 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 :

- a. Belum adanya standar kemampuan tenaga kerja karena informasi menyangkut kemampuan tenaga kerja hanya berdasarkan prediksi yang umumnya bersifat subjektif,
- b. Tenaga kerja adalah manusia yang tidak dapat diperlakukan secara mekanistik seperti mesin yang dapat diatur semauanya dan 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.

## **F. 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.
8. 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:
9. Pemeliharaan breakdown, yakni pemeliharaan yang dilakukan setelah mesin/peralatan produksi mengalami kerusakan.
10. Pemeliharaan terencana, yakni pemeliharaan yang dilakukan secara terjadwal.
11. 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.

## **G. 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:
  - a. 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.
  - b. 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:
  - a. 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.
  - b. 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.
  - c. 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.

## **H. 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. Oleh karena itu, proses produksi dapat dibedakan atas:

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

- c. Proses perakitan, yaitu proses menggabungkan komponen-komponen produk menjadi produk yang lebih bermanfaat.
  - d. Proses transportasi, yaitu proses memindahkan sumber atau produk dari tempat asal ke tempat dimana produk tersebut dibutuhkan.
2. Proses produksi berdasarkan tipenya, terdiri atas:
- a. 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.
  - b. 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.

## I. 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).

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.

## Latihan

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi diatas kerjakanlah latihan berikut :

- 1) Sebutkan dua pendekatan dalam menemukan peluang usaha!
- 2) Bagaimana memilih lapangan usaha yang akan kita lakukan ?
- 3) Apa yang dimaksud proses produksi dalam konteks kewirausahaan?
- 4) Sebutkan beberapa Jenis bahan yang digunakan oleh perusahaan dalam proses produksinya baik *bahan langsung* dan *bahan tak langsung*?
- 5) Untuk pengendalian produksi perlu mengorganisasikan seluruh sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan, Pengendalian produksi meliputi apa saja?

### **Petunjuk Jawaban Latihan**

- 1) Kita dapat menggunakan dua pendekatan dalam menemukan peluang usaha. Pendekatan *in-side-out* (dari dalam ke luar) bahwa keberhasilan akan dapat diraih dengan memenuhi kebutuhan yang ada saat ini, dan pendekatan *out-side-in* (dari luar ke dalam) bahwa keberhasilan akan dapat diraih dengan menciptakan kebutuhan.
- 2) Untuk memilih lapangan usaha yang akan kita geluti, perlu dipertimbangkan hal-hal berikut : Lapangan usaha yang cocok untuk orang lain belum tentu cocok bagi kita, 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, Lapangan usaha yang berkembang baik di suatu daerah, belum tentu dapat berkembang dengan baik pula di daerah lain, dan sebaliknya. kita juga 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.
- 3) Definisi 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, 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) Agar produksi dapat berjalan lancar, maka dalam pemilihan bahan baku yang akan digunakan setidaknya memenuhi syarat : **kualitasnya baik**, 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, **mudah diperoleh**, dibutuhkan dalam berproduksi harus dapat diperoleh setiap saat dalam jumlah yang sesuai dengan kebutuhan, **mudah diolah**, 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, **harga relatif murah**, 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.
- 5) Pengendalian produksi, meliputi:
  - a) Pengendalian pembelian, agar pembelian yang dilakukan oleh perusahaan terkait dengan proses produksi lebih efisien (hemat biaya). Dalam pengendalian pembelian ini melibatkan beberapa faktor yang saling terkait, yaitu kuantitas, kualitas, harga, waktu dan pelayanan.
  - b) Pengendalian Persediaan, perlu dilakukan agar biaya yang dikeluarkan untuk penyimpanan dapat dikendalikan.
  - c) Pengendalian produksi, agar proses produksi dapat berjalan lancar, tepat waktu dan menghasilkan produk dalam kuantitas dan kualitas yang sesuai dengan yang direncanakan.
  - d) Pengendalian Kualitas, yang dilakukan pada setiap tahapan proses yang bertujuan untuk mencegah adanya penyimpangan terhadap standar kualitas produk yang telah ditetapkan (quality control).

## Ringkasan

- 1) Peluang usaha bersumber dari adanya kebutuhan dari individu atau masyarakat. Untuk memahami kebutuhan masyarakat diperlukan suatu diagnosa terhadap lingkungan usaha secara keseluruhan, yang meliputi faktor ekonomi, politik, pasar, persaingan, pemasok, teknologi, sosial dan geografi.
- 2) Agar tidak latah atau ikut-ikutan dalam menjalankan usahanya, maka harus pandai memilih lapangan usaha yang sesuai dengan potensi yang kita miliki. Untuk memilih lapangan usaha yang akan kita geluti, perlu dipertimbangkan hal-hal berikut : Lapangan usaha yang cocok untuk orang lain belum tentu cocok bagi kita, 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, Lapangan usaha yang berkembang baik di suatu daerah, belum tentu dapat berkembang dengan baik pula di daerah lain, dan sebaliknya. Kita juga 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.

- 3) 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 yang meliputi: tenaga kerja upahan, tenaga kerja tetap, tenaga kerja tidak tetap, tenaga kerja borongan, tenaga kerja keluarga. 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.
- 4) Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam upaya pemeliharaan mesin/peralatan produksi, yaitu
  - a) Pemeliharaan breakdown, yakni pemeliharaan yang dilakukan setelah mesin/peralatan produksi mengalami kerusakan. Impian menciptakan energi besar untuk berprestasi
  - b) Pemeliharaan terencana, yakni pemeliharaan yang dilakukan secara terjadwal
  - c) Pemeliharaan pencegahan, yakni pemeliharaan yang dilakukan dengan mempertimbangkan masa pakai dari komponen pada mesin/peralatan produksi
- 5) Biaya produksi terdiri atas 2 (dua) bagian besar dengan penggolongan biayanya yaitu : Biaya menurut perilaku yang terdiri dari biaya tetap dan biaya tidak tetap, Biaya menurut jenis yang terdiri dari : biaya langsung dan biaya tidak langsung, biaya administrasi/umum.
- 6) Penggolongan proses produksi berkaitan dengan sifat dan jenis masukan yang digunakan dan produk yang akan dihasilkan. Proses produksi berdasarkan wujudnya, terdiri atas proses kimiawi, proses merubah bentuk, proses perakitan, proses transportasi. Sedangkan Proses produksi berdasarkan tipenya, terdiri atas proses berkesinambungan, proses terputus putus.
- 7) Setelah menentukan spesifikasi produk yang akan dihasilkan, merancang proses dan sistem produksi, maka perlu mengorganisasikan seluruh sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan untuk pengendalian produksi. Pengendalian produksi, meliputi.
  - a) Pengendalian pembelian, agar pembelian yang dilakukan oleh perusahaan terkait dengan proses produksi lebih efisien (hemat biaya). Dalam pengendalian pembelian ini melibatkan beberapa faktor yang saling terkait, yaitu kuantitas, kualitas, harga, waktu dan pelayanan.

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

### Tes 3

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes 1 yang terdapat di bagian akhir Topik 3 Bab1 ini.

Berikut adalah soal latihan pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling benar menurut Anda dari soal latihan di bawah ini:

- 1) Seorang wirausaha dituntut untuk selalu menemukan peluang usaha yang dapat bersumber dari ....
  - A. *entrepreneur*
  - B. individu atau masyarakat
  - C. para pemodal
  - D. pasar
  
- 2) Dalam menemukan peluang usaha yang cocok, kita dapat menggunakan dua pendekatan, antara lain ....
  - A. pendekatan *in-side-out* dengan memenuhi kebutuhan dan pendekatan *out-side-in* dengan menciptakan kebutuhan
  - B. pendekatan dari luar ke dalam memenuhi dan menciptakan kebutuhan
  - C. pendekatan produksi dan bahan baku
  - D. pendekatan pasar dan produksi
  
- 3) Tahap awal dalam pelaksanaan proses produksi yaitu ....
  - A. merencanakan yang akan diproduksi
  - B. melihat Permodalannya
  - C. menganalisis Potensi untung ruginya
  - D. menentukan tempat produksi

✍ ■ Kewirausahaan ✍ ■

- 4) Agar produksi dapat berjalan dengan lancar, maka dalam pemilihan bahan baku perlu memenuhi syarat ....
- A. berkualitas baik dan mudah diolah
  - B. mudah diperoleh dan harga relatif murah
  - C. berkualitas, mudah diolah, harga murah dan selalu ada atau mudah didapat
  - D. harga murah dan barang bagus
- 5) Tenaga kerja yang menjalankan pekerjaan tertentu atas perjanjian dengan ketentuan yang jelas mengenai volume, waktu dan harga pekerjaan disebut tenaga kerja ....
- A. upahan
  - B. borongan
  - C. keluarga
  - D. tetap

## Kunci Jawaban Tes

### *Tes 1*

- 1) C
- 2) A
- 3) A
- 4) C
- 5) D

### *Tes 2*

- 1) B
- 2) A
- 3) A
- 4) D
- 5) B

### *Tes 3*

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

## Daftar Pustaka

- Buchori Alma 2004, Kewirausahaan ,Bandung :Alfa bera
- Penuntun Perkuliahan untuk Perguruan Tinggi, Bandung : Alfa beta
- Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, 2013, Bab Pembelajaran Kewirausahaan, Jakarta :  
Kemendiknas
- Hedra , 2011; Dasar-dasar Kewirausahaan, Panduan bagi Mahasiswa untuk Mengenal,  
Memahami dan Memasuki Dunia Bisnis,; Jakarta : Erlangga
- Rachmat Pambudy, dkk,2017 Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil, Bogor:Idemedia  
Pustaka Utama
- Suryana, 2003, Kewirausahaan Pedoman Praktis, kiat dan Proses menuju Sukses, Bandung :  
Salemba Empat
- Rhenald Kasali, dkk, 2012,Bab kewirausahaan untuk Program Strata 1, Mizan Publika,  
Jakarta.

## **BAB 2**

# **ASPEK ORGANISASI, MANAJEMEN BISNIS DAN KEPEMIMPINAN**

*Agus Subagiyo, SIP, MKes*

### **PENDAHULUAN**

Saudara Mahasiswa Bab 2 ini akan membantu Anda dalam memahami materi tentang Aspek Organisasi, Manajemen Bisnis dan Kepemimpinan yang disajikan dalam tiga topik. Topik 1 membahas tentang Organisasi Perusahaan, topik 2 tentang Manajemen Perusahaan, dan topik 3 tentang Kepemimpinan. Ruang lingkup materi yang akan dibahas dalam topik yang pertama ini meliputi: Definisi Organisasi dan Manajemen; Visi dan Misi Perusahaan; Struktur Organisasi Perusahaan; Bentuk Organisasi Perusahaan, topik yang kedua meliputi: Management by Delegation, Management by Exception; Management by Objective; Management by Results; Management by System; Management by Participation. Sedangkan ruang lingkup materi yang dibahas pada topik yang ketiga meliputi: pengertian kepemimpinan, Peran Kepemimpinan dalam Manajemen, Gaya Kepemimpinan, Syarat – syarat Kepemimpinan, Kasus Kepemimpinan dalam tim, Ketrampilan dasar Kepemimpinan.

Saudara Mahasiswa 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.

Setelah mempelajari materi pada bab 2 ini diharapkan Anda dapat:

1. Menjelaskan pengertian Definisi Organisasi dan Manajemen Perusahaan
2. Menjelaskan tentang Organisasi Perusahaan
3. Menjelaskan tentang Manajemen Perusahaan
4. Menjelaskan tentang pengertian, peran, gaya, syarat Kepemimpinan
5. Menjelaskan tentang Kasus Kepemimpinan dalam tim, Ketrampilan dasar Kepemimpinan.

Selanjutnya, agar Anda berhasil dengan baik dalam mempelajari seluruh materi yang ada pada bab 1 ini, ikutilah saran atau petunjuk belajar sebagai berikut:

1. Bacalah setiap uraian dengan cermat, teliti dan tertib sampai Anda memahami pesan, ide, dan makna yang disampaikan.
2. Lakukanlah diskusi dengan teman-teman sejawat dalam mengatasi bagian-bagian yang belum Anda pahami
3. Kerjakan semua soal yang terdapat pada latihan dan tes formatif dengan disiplin tinggi
4. Perbanyak pula membaca dan mengerjakan soal-soal dari sumber lainnya seperti yang direferensikan dalam bab ini.

## ✍ ■ Kewirausahaan ✍ ■

5. Jangan lupa tanamkan dalam diri Anda bahwa Anda akan berhasil dan buktikanlah bahwa memang Anda berhasil.
6. Ingat, yang berhasil adalah yang bekerja keras selagi yang lain masih tidur!

## Topik 1

# Organisasi Perusahaan

Saudara mahasiswa, pada topik 1 Bab 2 ini bahasan kita adalah Organisasi Perusahaan. Namun sebelum kita berbicara lebih jauh tentang organisasi perusahaan, perlu kita pahami terlebih dahulu definisi organisasi dan manajemen yang diawali dengan tuntutan perubahan lingkungan terhadap dunia usaha.

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.

Jadi Saudara Mahasiswa, 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, apalagi bila aktifitas dilakukan tanpa melalui proses perencanaan. Perencanaan yang dibuat haruslah menjadi pedoman bagi aktifitas perusahaan dan tidak hanya sebagai formalitas belaka yang terkesan hanya dibuat di atas kertas. Karena apa yang telah direncanakan haruslah diwujudkan, di sinilah pentingnya seorang wirausahawan untuk melaksanakan pembagian kerja, mengkoordinasikan berbagai bagian yang ada pada perusahaan, mengarahkan para tenaga kerja serta senantiasa melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan rencana. Hasil monitoring dan evaluasi setiap aktifitas dalam perusahaan merupakan salah satu dasar bagi seorang wirausahawan untuk selanjutnya menyusun perencanaan aktifitas berikutnya. Jika hal ini telah dilaksanakan, berarti

wirausahawan telah menerapkan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam perusahaannya.

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

## **A. DEFINISI ORGANISASI DAN MANAJEMEN**

Saudara mahasiswa, kita sering mendengar atau bahkan menggunakan istilah organisasi dan manajemen. Tetapi sejauh mana kita memahami tentang arti organisasi dan manajemen? Apa bedanya organisasi dan manajemen. Ditjen Dikti (2013) Organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari definisi 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 (Ditjen Dikti 2013) 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, definisi 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
  - a. *Planning* (Perencanaan) : pertama- tama harus memutuskan apa yang ingin dikerjakan. Menetapkan tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang serta memutuskan alat apa yang harus digunakan untuk mencapai tujuan.
  - b. *Organizing* (pengorganisasian) : memutuskan posisi-posisi yang perlu diisi serta tugas-tugas dan tanggung jawab yang melekat pada setiap posisi tersebut.
  - c. *Staffing* (pengadaan staf ) : Membuat posisi-posisi dan memutuskan tugas serta tanggungjawab yang melekat pada setiap posisi tersebut. Di dalam pengadaan staf berusaha untuk mendapatkan orang yang tepat untuk setiap pekerjaan, setiap posisi tentu harus di isi oleh orang-orang yang tepat.
  - d. *Directing* (Pengarahan) : pengarahan dilakukan kepada para bawahannya, dengan penuh keyakinan bahwa mereka mengetahui hasil-hasil yang diharapkan oleh organisasi. Harus mampu membuat para bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugas ataupun pekerjaannya sebaik mungkin, dan tidak puas dengan hasil yang cukup saja.
  - e. *Inovating* (Pembaharuan) : dalam melaksanakan tugas haruslah lebih kreatif. Fungsi pembaharuan ini harus bisa dilakukan manajer dengan berbagai cara. Dapat pula bertindak sebagai katalisator dan dinamisator untuk merangsang timbulnya pembaharuan.
  - f. *Representing* (Perwakilan ) : manajer mewakili organisasinya dalam hubungannya dengan kelompok luar, pemerintah, serikat sekerja, lembaga dan masyarakat umum. Fungsi perwakilan mencakup tugas-tugas yang berhubungan dengan perundingan-perundingan.
  - g. *Controlling* ( pengawasan) : di dalam melakukan pengawasan, manajer harus menentukan sejauhmana pekerjaan yang telah dilaksanakan dan sejauh mana kemajuan telah dilaksanakan untuk mencapai tujuan.

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).

## **B. ORGANISASI PERUSAHAAN**

Saudara mahasiswa, terkait dengan kebutuhan organisasi perusahaan, beberapa hal yang perlu dirancang, yakni visi dan misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, bentuk organisasi perusahaan, serta perizinan organisasi perusahaan, sebagaimana yang diuraikan berikut ini:

## 1. Visi dan Misi Perusahaan

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

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

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

Dalam melaksanakan aktifitas perusahaan, seorang wirausahawan tidak mungkin 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.

## 2. Struktur Organisasi Perusahaan

Saudara Mahasiswa 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 perlu 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 yang perlu di perhatikan dalam penyusunan struktur oganisasi, yakni:

- a. Pembagian kerja (division of work), sebagai upaya untuk menyederhanakan dari keseluruhan kegiatan dan pekerjaan sebagaimana yang telah disusun dalam proses perencanaan menjadi lebih sederhana dan spesifik dimana setiap orang akan ditempatkan dan ditugaskan untuk setiap kegiatan pekerjaan. Kadangkala pembagian kerja disebut pula dengan pembagian tenaga kerja, namun lebih sering digunakan dengan istilah pembagian kerja, karena yang dibagi-bagi adalah pekerjaannya, bukan orangnya. Sebagai contoh, pembagian kerja pada perusahaan perdagangan hasil pertanian, dapat dibagi menjadi pekerjaan pengadaan/pembelian, grading,

penyimpanan/pegudangan, kontrol kualitas, pengemasan, penyaluran, bagian yang menangani keuangan, dan sebagainya.

- b. Pengelompokan pekerjaan (departementalization), merupakan proses pembagian dan penamaan bagian atau kelompok pekerjaan berdasarkan kriteria tertentu. Ini dapat dilakukan apabila jenis-jenis pekerjaan telah dispesifikkan. Sebagai contoh, untuk perusahaan perdagangan hasil pertanian, pekerjaan pengadaan/pembelian dan grading dikelompokkan menjadi Bagian Pengadaan Bahan, pekerjaan penyimpanan/pegudangan dan kontrol kualitas dikelompokkan menjadi bagian Processing, bagian pengemasan dan penyaluran dikelompokkan menjadi bagian pemasaran, dan seterusnya.
- c. Penentuan relasi antarbagian 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.
  - 2) Chain of command yang menunjukkan garis perintah dalam sebuah organisasi dari hierarki yang paling tinggi hingga hirarki yang paling rendah, dan juga menjelaskan bagaimana batasan kewenangan dibuat dan siapa dan bagian mana akan melapor ke bagian mana.
- d. Kordinasi (coordination), proses dalam mengintegrasikan seluruh aktifitas dari berbagai bagian dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

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

- a. Strategi perusahaan.  
Untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan, maka disusun strategi yang perlu dilakukan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut selanjutnya perusahaan membreakdownnya menjadi beberapa sasaran
- b. Ukuran Organisasi Perusahaan.  
Semakin besar organisasi sebuah perusahaan, semakin besar pula jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, semakin luas cakupan wilayah yang dijangkau, dan bisa jadi membutuhkan bermacam-macam spesialisasi pekerjaan. Dengan demikian struktur organisasinya dibuat semakin kompleks mengikuti perkembangan ukuran perusahaan.

c. Teknologi.

Teknologi yang dimaksudkan adalah cara perusahaan mengubah masukan (input) menjadi keluaran (output). Perusahaan yang menggunakan teknologi tradisional dan sederhana, struktur organisasi yang dibutuhkan tidak sama dengan perusahaan yang telah menggunakan teknologi moderen yang serba mekanis dan elektrik.

d. Lingkungan Perusahaan.

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

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:

- a. Pendekatan Fungsional, yakni membagi pekerjaan berdasarkan fungsi bagian-bagian.
- b. Pendekatan Produk, yakni membagi pekerjaan berdasarkan produk yang dihasilkan atau dipasarkan.
- c. Pendekatan Pelanggan, yakni membagi pekerjaan berdasarkan pelanggan yang dijadikan sasaran pasar.
- d. Pendekatan geografis, yakni membagi pekerjaan berdasarkan wilayah yang dijadikan sasaran pasar.
- e. Pendekatan matriks, yakni membagi pekerjaan berdasarkan wewenang ganda dan menggabungkan beberapa pendekatan.

a. *Pendekatan Fungsional*

Penentuan sub-subbagian dari organisasi atau proses departementalisasi yang pertama adalah berdasarkan fungsi (functional departmentalization). Berdasarkan pendekatan ini, proses departementalisasi dilakukan berdasarkan fungsi-fungsi tertentu yang mesti dijalankan dalam sebuah organisasi. Dalam sebuah organisasi bisnis misalnya, ada pekerjaan-pekerjaan yang terkait dengan fungsi produksi, ada pekerjaan-pekerjaan yang terkait dengan pelanggan

atau pasar, sehingga dinamakan dengan fungsi pemasaran, dan lain sebagainya. Pada Gambar 2.1 ditunjukkan contoh sebuah desain organisasi melalui departementalisasi yang dibentuk berdasarkan pendekatan fungsional.

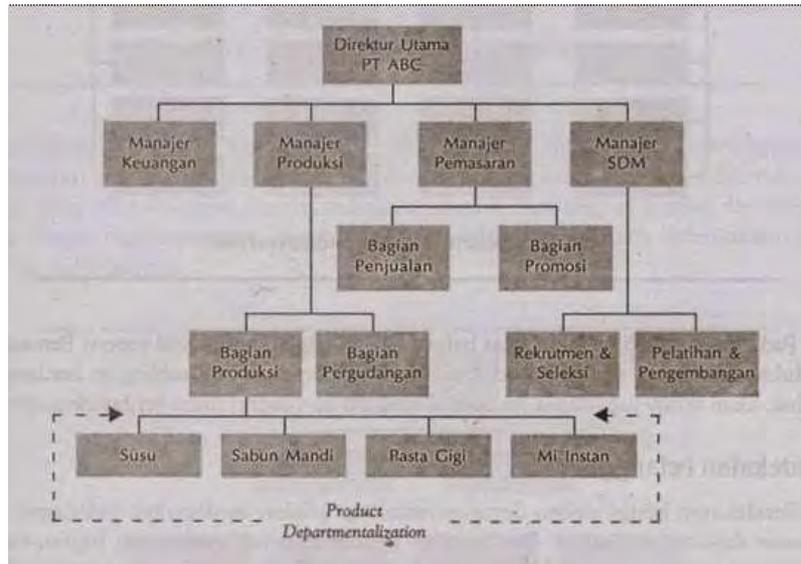


Gambar 2.1  
Struktur Organisasi Pendekatan Fungsional

Seperti yang ditunjukkan oleh garis terputus-putus dalam Gambar 2.1 di atas, setiap bagian dalam struktur organisasi dibentuk untuk menjalankan berbagai fungsi yang terkait dengan kegiatan bisnis perusahaan PT ABC. Bagian Keuangan, Produksi, Pemasaran, dan SDM memiliki fungsi yang khas dalam setiap pekerjaan bisnisnya. Dan, setiap bagian tersebut secara lebih rinci diturunkan menjadi subbagian promosi dan penjualan (bagian Pemasaran), produksi dan pergudangan (bagian Produksi), serta rekrutmen dan seleksi dan pelatihan dan pengembangan (bagian SDM).

**b. Pendekatan Produk**

Pendekatan kedua dalam departementalisasi adalah berdasarkan produk atau *product departmentalization*. Berdasarkan pendekatan ini, penentuan bagian-bagian dalam organisasi ditentukan berdasarkan jenis produk yang dibuat oleh organisasi. Sebagai contoh, PT ABC memiliki beberapa jenis produk dari mulai produk susu, sabun mandi, pasta gigi, hingga mie instan, maka di bawah bagian produksi dapat juga dibuat subbagian. Seperti misalnya ditunjukkan dalam Gambar 2.2 dibawah ini :



Gambar 2.2  
Struktur Organisasi Pendekatan Produk

Bagian-bagian produk susu, sabun mandi, pasta gigi, dan mie instan, seperti ditunjukkan dalam Gambar 2.2. diatas melalui garis putus-putus, merupakan contoh departementalisasi berdasarkan produk. Pada pelaksanaannya, departementalisasi berdasarkan produk ini tidak selalu harus berada di bawah bagian tertentu dalam struktur organisasi tertentu, akan tetapi juga dapat dibuat tersendiri dalam suatu organisasi. Seperti misalnya ditunjukkan dalam Gambar 2.3 dibawah.



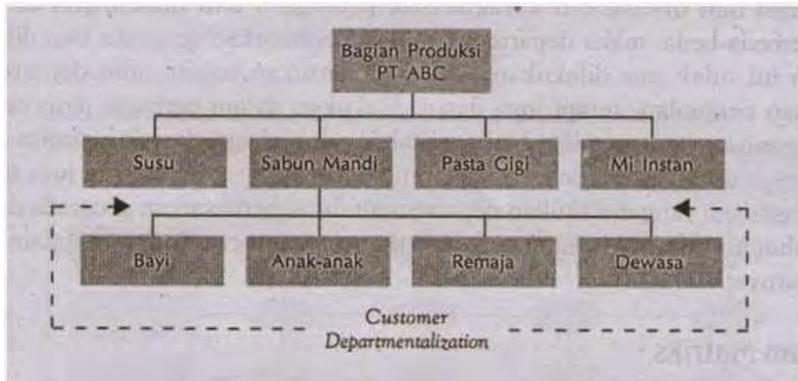
Gambar 2.3  
Struktur Organisasi Pendekatan Produk

Pada Gambar 2.3 diatas tersebut jelas bahwa bagian-bagian fungsional seperti Pemasaran, Produksi, Keuangan, dan SDM tidak selalu harus berada di atas subbagian

berdasarkan produk, akan tetapi juga dapat menjadi subbagian dari departemen berdasarkan produk.

*c. Pendekatan Pelanggan*

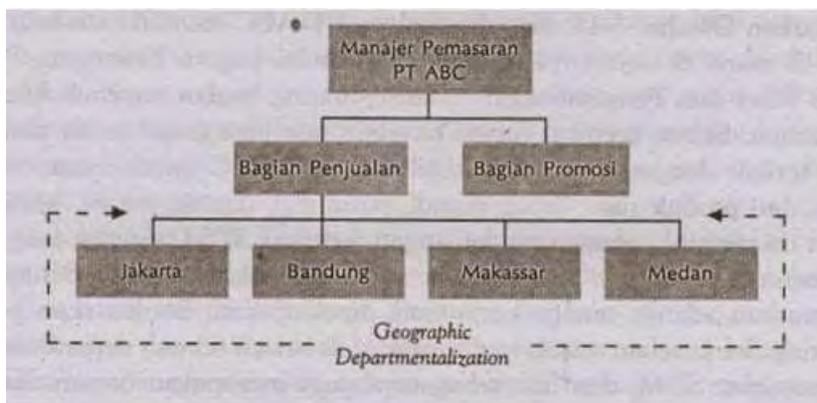
Pendekatan ketiga dalam departementalisasi adalah berdasarkan pelanggan atau customer departmentalization. Berdasarkan pendekatan ini, penentuan bagian-bagian dalam organisasi ditentukan berdasarkan karakteristik pelanggan yang menjadi sasaran pelanggan dari organisasi. Sebagai contoh, jika produk sabun mandi dari PT ABC di atas ternyata tidak hanya satu, tetapi ada sabun mandi untuk bayi, anak, remaja, dan dewasa, maka bentuk desain organisasi dapat dibuat sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 2.4 berikut ini.



Gambar 2.4  
Struktur Organisasi Pendekatan Pelanggan

*d. Pendekatan Geografis*

Pendekatan keempat dalam departementalisasi adalah berdasarkan faktor geografis. Berdasarkan pendekatan ini, penentuan bagian-bagian dalam organisasi ditentukan berdasarkan wilayah geografis di mana organisasi beroperasi. Jika PT ABC memiliki daerah penjualan di empat daerah, misalnya Jakarta, Bandung, Makassar,, dan Medan, maka desain organisasi yang dapat dibentuk adalah sebagaimana ditunjukkan oleh Gambar 2.5 berikut:



Gambar 2.5  
Struktur Organisasi Pendekatan Pelanggan

Berdasarkan Gambar di atas, tampak bahwa wilayah penjualan dari PT ABC mencakup empat daerah sebagaimana disebutkan di atas. Agar penjualan lebih dapat terkonsentrasi dan disebabkan karakteristik pelanggan dan lingkungan di wilayah geografis berbeda-beda, maka departementalisasi berdasarkan geografis bisa dilakukan. Pendekatan ini tidak saja dilakukan untuk menentukan bagian atau departemen di bawah bagian penjualan, tetapi juga dapat dilakukan dalam berbagai jenis organisasi lainnya. Organisasi yang memiliki berbagai cabang di berbagai daerah biasanya melakukan desain organisasi berdasarkan pendekatan ini. Perusahaan perbankan juga termasuk ke dalam organisasi yang melakukan departementalisasi berdasarkan geografis dikarenakan perusahaan perbankan mengandalkan kantor-kantor cabangnya dalam meraih pangsa pasarnya.

e. *Pendekatan Matriks*

Pendekatan departementalisasi terakhir yang diperkenalkan dalam buku ini adalah pendekatan matriks. Pendekatan ini pada dasarnya merupakan proses departementalisasi yang menggabungkan antara pendekatan fungsional dengan pendekatan lain, misalnya berdasarkan proyek tertentu, produk tertentu, ataupun berdasarkan pendekatan lainnya. Setiap pekerja yang berada di bawah departemen tertentu dalam kenyataannya juga merupakan bagian dari sebuah proyek tertentu atau bagian pekerjaan yang lain dari perusahaan. Jika kita kembali menggunakan contoh PT ABC tersebut di atas, dan melakukan penyesuaian desain organisasinya menjadi bentuk matriks, maka desain organisasi yang dapat dibuat adalah seperti ditunjukkan dalam Gambar 2.6 dibawah ini.



Gambar 2.6  
Struktur Organisasi Pendekatan Matriks

Saudara Mahasiswa berdasarkan Gambar 2.6 diketahui bahwa PT ABC memiliki struktur organisasi fungsional di mana di dalamnya terdapat dari mulai bagian Keuangan, Pemasaran, SDM, serta Riset dan Pengembangan. Masing-masing bagian tersebut dikepalai oleh seorang manajer. Selain keempat fungsi tersebut, ada juga fungsi profit dari PT ABC yaitu yang terkait

dengan bisnis yang dijalankan PT ABC untuk memperoleh profit yang terdiri dari produk susu, sabun mandi, pasta gigi, dan mi instan. Masing-masing profit project ini memiliki pengaturan keuangan tertentu; SDM tertentu yang dipekerjakan, Pemasaran tertentu, dan juga Riset serta Pengembangan tertentu. Setiap pekerjaan ini mensyaratkan adanya tenaga kerja yang dipekerjakan. Berdasarkan pendekatan matriks, tenaga kerja selain misalnya ditugaskan di bawah sebuah departemen tertentu seperti Pemasaran, SDM, dan lain sebagainya, juga merupakan bagian dari kegiatan peraih profit atau profit project.

Irisan kedua bagian ini digambarkan melalui lingkaran atau bentuk lonjong sebagaimana ditunjukkan oleh Gambar 2.6. Berdasarkan pendekatan ini tenaga kerja tidak saja bertanggung jawab dan berkoordinasi kepada atasan fungsionalnya saja, tetapi juga kepada pimpinan proyek di mana tenaga tersebut terlibat.

### **Pendekatan Mana yang Lebih Baik?**

Setiap pendekatan tentunya memiliki berbagai kelebihan sekaligus keterbatasannya. Pendekatan fungsional misalnya, memberikan kemudahan bagi organisasi untuk membagi-bagi pekerjaan berdasarkan fungsi-fungsi yang harus dilakukan dalam organisasi bisnis. Namun di sisi lain, pendekatan fungsional agak menyulitkan organisasi ketika misalnya terdapat perbedaan kepentingan antarbagian yang berbeda. Bagian Pemasaran yang bermaksud untuk menaikkan biaya promosi misalnya dapat konflik dengan bagian Keuangan, atau juga dengan bagian SDM yang menerima tuntutan pegawai untuk kenaikan gaji. Kelemahan dari pendekatan fungsional ini bisa diselesaikan dengan pendekatan produk misalnya. Di setiap produk misalnya terdapat berbagai subbagian fungsional seperti Pemasaran, Produksi, dan lain-lain yang dengan demikian konflik antarbagian dapat dihindari. Namun, pendekatan ini juga belum tentu sesuai ketika misalnya organisasi memiliki cabang-cabang di berbagai daerah, atau organisasi tersebut bukan berupa organisasi bisnis. Bagi organisasi nonprofit misalnya, pendekatan berdasarkan produk belum tentu cocok, dan cenderung justru tidak efektif.

Sebagai kesimpulan setiap pendekatan memiliki keterbatasan sekaligus kelebihan. Oleh karena itu penggunaannya juga sangat situasional dengan berbagai faktor yang dimiliki dan dihadapi oleh organisasi.

### **3. Bentuk Organisasi Perusahaan**

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

#### *a. Usaha Perseorangan*

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

- 1) Biaya perizinan sering lebih rendah dibandingkan dengan bentuk usaha lainnya.
- 2) Pengambilan keputusan dan pengendalian perusahaan sering berlangsung dengan cepat, karena tanggung jawab di bawah seorang pemilik yang sekaligus adalah pimpinan perusahaan.

- 3) Kemungkinan untuk meraih keuntungan yang lebih besar, karena keuntungan tidak perlu dibagi kepada siapapun.
- 4) Respon terhadap kebutuhan-kebutuhan perusahaan sering lebih cepat terkendali, karena sebagai pemilik tunggal tidak perlu berkonsultasi pada banyak orang.

Sedangkan kelemahan usaha perseorangan, adalah:

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

#### *b. Usaha Patungan*

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

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

Selain kelebihannya, perusahaan patungan juga memiliki kekurangan, yaitu:

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

#### *c. Perusahaan Perseroan*

Perusahaan jenis ini merupakan suatu bentuk perusahaan yang sama sekali terpisah dari pemiliknya. Pemilik perusahaan tidak lebih dari seorang yang berstatus sebagai pemilik saham, namun memiliki hak untuk menunjuk pihak-pihak yang dapat menjalankan perusahaan. Seperti halnya jenis perusahaan perorangan dan patungan, jenis perusahaan ini juga memiliki kelebihan, yaitu:

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

Disamping kelebihan, jenis perusahaan perseroan juga memiliki kekurangan, yaitu:

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

## Latihan

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas kerjakanlah latihan berikut :

- 1) Jelaskan apa yang disebut organisasi dan manajemen!
- 2) Bagaimana penerapan manajemen dalam organisasi ?
- 3) Sebutkan dan jelaskan 4 pilar dalam penyusunan struktur organisasi?
- 4) Beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam menyusun struktur organisasi, Jelaskan?
- 5) Apa kelebihan dan kekurangan perusahaan patungan atau perkongsian, jelaskan!

### ***Petunjuk Jawaban Latihan***

- 1) 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, Organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dan 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. Dengan demikian manajemen merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mewujudkan kerjasama di antara semua sumberdaya yang terlibat dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- 2) 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*).
- 3) 4 pilar yang diperhatikan dalam penyusunan struktur organisasi yaitu : Pembagian kerja (*division of work*), Pengelompokan pekerjaan (*departementalization*), Penentuan relasi antar-bagian dalam organisasi (*hierarchy*), Kordinasi (*coordination*).
- 4) Beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam menyusun struktur organisasi, yaitu, Pendekatan *Fungsional*, yakni membagi pekerjaan berdasarkan fungsi bagian-bagian, Pendekatan *Produk*, yakni membagi pekerjaan berdasarkan produk yang dihasilkan atau dipasarkan, Pendekatan *Pelanggan*, yakni membagi pekerjaan berdasarkan pelanggan yang dijadikan sasaran pasar, Pendekatan *geografis*, yakni membagi pekerjaan berdasarkan wilayah yang dijadikan sasaran pasar, Pendekatan *matriks*, yakni membagi pekerjaan berdasarkan wewenang ganda dan menggabungkan beberapa pendekatan .
- 5) 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. Kelebihannya : 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. Adapun kekurangan : Dibandingkan dengan perusahaan perorangan dan perseroan, perusahaan jenis ini relatif lebih sulit untuk memperoleh kredit permodalan jangka panjang, , Kemungkinan bubar nya 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.

## Ringkasan

- 1) Manajemen perusahaan merupakan upaya pengendalian dan pendayagunaan berbagai sumberdaya yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan.
- 2) 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).
- 3) Pengertian dan definisi manajemen menurut para ahli, diantaranya dikemukakan, sebagai berikut : Manajemen adalah adalah suatu proses yang berbeda terdiri dari planning, organizing, actuating, dan controlling yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditentukan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya (George R. Terry, 1997). Manajemen sebagai sebuah rangkaian tindakan tindakan yang dilakukan oleh para anggota organisasi dalam upaya mencapai sasaran organisasi. proses merupakan suatu rangkaian aktivitas yang dijalankan dengan sistematis (Wilson); Manajemen adalah sebuah seni dalam mencapai tujuan yang diinginkan yang dilaksanakan dengan usaha orang yang lain (Lawrance A Appley). Manajemen sebagai suatu seni, tiap tiap pekerjaan bisa diselesaikan dengan orang lain (Mary Parker F).
- 4) Beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam menyusun struktur organisasi, yaitu:
  - a) Pendekatan Fungsional, yakni membagi pekerjaan berdasarkan fungsi bagian-bagian.
  - b) Pendekatan Produk, yakni membagi pekerjaan berdasarkan produk yang dihasilkan atau dipasarkan.
  - c) Pendekatan Pelanggan, yakni membagi pekerjaan berdasarkan pelanggan yang dijadikan sasaran pasar.
  - d) Pendekatan geografis, yakni membagi pekerjaan berdasarkan wilayah yang dijadikan sasaran pasar.
  - e) Pendekatan matriks, yakni membagi pekerjaan berdasarkan wewenang ganda dan menggabungkan beberapa pendekatan.
- 5) Setiap pendekatan tentunya memiliki berbagai kelebihan sekaligus keterbatasannya. Pendekatan fungsional misalnya, memberikan kemudahan bagi organisasi untuk membagi-bagi pekerjaan berdasarkan fungsi-fungsi yang harus dilakukan dalam organisasi bisnis. Namun di sisi lain, pendekatan fungsional agak menyulitkan organisasi ketika misalnya terdapat perbedaan kepentingan antarbagian yang berbeda. Bagian Pemasaran yang bermaksud untuk menaikkan biaya promosi misalnya dapat konflik dengan bagian Keuangan, atau juga dengan bagian SDM yang menerima tuntutan pegawai untuk kenaikan gaji. Kelemahan dari pendekatan fungsional ini bisa diselesaikan dengan pendekatan produk misalnya. Di setiap produk misalnya terdapat berbagai

subbagian fungsional seperti Pemasaran, Produksi, dan lain-lain yang dengan demikian konflik antarbagian dapat dihindari. Namun, pendekatan ini juga belum tentu sesuai ketika misalnya organisasi memiliki cabang-cabang di berbagai daerah, atau organisasi tersebut bukan berupa organisasi bisnis. Bagi organisasi nonprofit misalnya, pendekatan berdasarkan produk belum tentu cocok, dan cenderung justru tidak efektif.

- 6) Secara umum terdapat tiga bentuk usaha yang secara yuridis dapat diterima keberadaannya, Usaha perseorangan, Usaha Patungan perkongsian, Usaha Perseroan, masing masing ada kekurangan dan kelebihanannya.

## Tes 1

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes 1 yang terdapat di bagian akhir topik 1 Bab 1 ini.

Berikut adalah soal latihan pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling benar menurut Anda dari soal latihan di bawah ini:

- 1) Sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan merupakan ....
  - A. manajemen
  - B. gerombolan
  - C. organisasi
  - D. persekutuan
  
- 2) Suatu kegiatan yang dilakukan untuk mewujudkan kerjasama di antara semua sumberdaya yang terlibat dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan merupakan ....
  - A. manajemen
  - B. gerombolan
  - C. organisasi
  - D. persekutuan
  
- 3) Fungsi manajemen planning, organizing, staffing, motivating, dan controlling adalah pendapat dari .....

  - A. Henry Fayol
  - B. Ernest Dale
  - C. George R. Terry
  - D. Luther Gullich

## ✍ ■ Kewirausahaan ✍ ■

- 4) Membagi pekerjaan berdasarkan wewenang ganda dan menggabungkan beberapa pendekatan disebut pendekatan ....
- A. fungsional
  - B. geografis
  - C. produk
  - D. matriks
- 5) Pengambilan keputusan dan pengendalian perusahaan sering berlangsung dengan cepat, karena tanggung jawab di bawah seorang pemilik yang sekaligus adalah pimpinan perusahaan merupakan salah satu keuntungan dari usaha yang berbentuk ....
- A. perseorangan
  - B. patungan
  - C. perseroan
  - D. persekutuan

## Topik 2 Manajemen Perusahaan

Saudara Mahasiswa 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).

### A. PENGERTIAN DAN DEFINISI MANAJEMEN MENURUT PARA AHLI

1. Manajemen adalah adalah suatu proses yang berbeda terdiri dari planning, organizing, actuating, dan controlling yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditentukan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya (George R. Terry, 1997).
2. Manajemen adalah suatu seni yang produktif yang didasarkan pada suatu pemahaman ilmu, ilmu dan seni tidaklah bertentangan, namun masing masing saling melengkapi (Koontz – Ditjen Dikti 2013)
3. Ilmu Manajemen merupakan proses dalam membuat suatu perencanaan, pengorganisasian, pengendalian serta memimpin berbagai usaha dari anggota entitas atau organisasi dan juga mempergunakan semua sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Stoner – Ditjen Dikti 2013).
4. Manajemen sebagai sebuah rangkaian tindakan tindakan yang dilakukan oleh para anggota organisasi dalam upaya mencapai sasaran organisasi. proses merupakan suatu rangkaian aktivitas yang dijalankan dengan sistematis (Wilson- Ditjen Dikti 2013)
5. Manajemen adalah sebuah seni dalam mencapai tujuan yang diinginkan yang dilaksanakan dengan usaha orang yang lain (Lawrance A Appley- Ditjen Dikti 2013)
6. Manajemen sebagai suatu seni, tiap tiap pekerjaan bisa diselesaikan dengan orang lain (Mary Parker F – Ditjen Dikti 2013)

### B. FUNGSI MANAJEMEN

Seperti yang dikutip dalam buku “*The Professional Management*” oleh Louis A. Alen Fungsi utama manajemen sebagai berikut:

#### 1. Memimpin (*Leading*)

Tugas seorang manajer adalah agar orang lain bertindak untuk tujuan organisasi, fungsi ini meliputi:

- a. mengambil keputusan (*decision maker*);
- b. melakukan komunikasi (*communicating*);
- c. memberikan motivasi (*motivating*);
- d. memilih orang-orang (*selecting people*);
- e. mengembangkan orang lain (*developing people*) melalui penilaian hasil kinerja, memberikan saran dan pemberian latihan atau *training*.

## 2. Merencanakan (*Planning*)

Tugas dan kegiatan utama pencanaan meliputi :

- a. *Forecasting* atau meramalkan untuk waktu yang akan datang;
- b. Membuat target dan sasaran (*set goal or targeting*);
- c. *Programming* (membuat acara) membuat rencana urutan kegiatan yang diperlukan untuk pencapaian target;
- d. *Schedulling* (mengatur urutan waktu pelaksanaan atau *time table*);
- e. *Budgeting* (menyusun rencana anggaran biaya);
- f. Membuat *Standard Operating Procedure* (SOP) tentang pelaksanaan pekerjaan;
- g. *Estabilishing and Interpreting Policies* (menetapkan dan menafsirkan kebijakan-kebijakan pelaksanaan pekerjaan)

## 3. Menyusun (*Organizing*)

Kegiatan mengatur dan menghubungkan suatu pekerjaan sehingga dilaksanakan lebih efektif dan efisien meliputi:

- a. *Design Organization Structure* (Desain Struktur Organisasi),
- b. Menentukan *job description* dari masing-masing jabatan untuk mencapai sasaran organisasi;
- c. *Delegating Responsibility and Authority* (mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang) menetapkan pertanggungjawaban untuk hasil yang dicapai;
- d. *Estabilishing Relationship* (menetapkan hubungan-hubungan yang membedakan antara atasan dan staff);
- e. Mendeskripsikan hal-hal yang dianggap efektif sehubungan dengan pemanfaatan sumber daya manusia guna pencapaian sasaran.

## 4. Mengawasi (*Controlling*)

Melakukan pengawasan, pengendalian dan pengamatan meliputi:

- a. *Developing Performance Standard* (perkembangan pekerjaan);
- b. *Measuring Performance* (pengukuran hasil pekerjaan);
- c. *Taking Corrective Action* (melakukan tindakan perbaikan dan mengoreksi kesalahan)

Setiap fungsi manajemen atau seorang manajer harus mempunyai keempat keahlian diatas dan harus mampu menerapkannya dalam suatu kegiatan organisasi yang terpadu untuk mencapai tujuan utama perusahaan sesuai dengan prinsip manajemen.

### **C. TEKNIK MANAJEMEN MODEREN**

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:

- a. Penugasan yang jelas dan tegas, agar tidak terjadi keragu-raguan
- b. Pelimpahan kekuasaan (delegation authority) yang jelas batasannya, terutama yang berkaitan dengan pengambilan keputusan
- c. 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.**

- a. Teknik manajemen ini dapat dilakukan oleh perusahaan dalam bentuk apa pun, asalkan pimpinan perusahaan secara sadar menghadapkan dirinya pada tri tugas ekonomi, yaitu:
  - 1) Perusahaan yang sekarang harus dibuat seefektif mungkin gaya prestasinya harus ditingkatkan secara maksimal.
  - 2) Hal-hal yang potensial harus ditemukan dan dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya.
  - 3) Perusahaan harus menjadi unggulan di masa yang akan datang.
- b. 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.

#### D. 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
Menjadikan PT. Bowel Karya Pratama sebagai perusahaan Jasa Jamban Sehat yang terdepan dengan kinerja yang terbaik dalam Jasa Pelayanan Pembuatan Jamban Sehat di Indonesia

2. Rumuskan Misi ( cara dan nilai dasar untuk mencapai visi)

MISI
<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Memastikan rendah bahaya dalam setiap kegiatan operasional dan bisnis</li> <li>b. Bermitra dengan para pelanggan untuk mewujudkan solusi-solusi berbeda dan inovatif.</li> <li>c. Mengembangkan Sumber Daya Manusia yang berkinerja tinggi melalui lingkungan kerja yang beragam dan melibatkan setiap individu didalamnya.</li> </ol>

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/jobdest
1	Direktur	Menentukan usaha sebagai pimpinan umum dalam mengelola perusahaan.
		Memegang kekuasaan secara penuh dan bertanggung jawab terhadap pengembangan perusahaan secara keseluruhan.
		Menentukan kebijakan yang dilaksanakan perusahaan, melakukan penjadwalan seluruh kegiatan perusahaan.
		Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan di bidang administrasi keuangan, kepegawaian dan kesekretarian.
		Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan pengadaan dan peralatan perlengkapan.
		Merencanakan dan mengembangkan sumber-sumber pendapatan serta pembelanjaan dan kekayaan perusahaan. Mengawasi Operasional mengenai keuangan perusahaan.
2	Manajer Keuangan	Melakukan pengecekan lapangan mengenai bagian keuangan.
		Meminta pertanggungjawaban dari tiap-tiap bagian yang ada dibawahnya.
		Mempertanggungjawabkan kegiatan yang ada mengenai bagian keuangan.
		Menetapkan prosedur pelaksanaan secara rinci tentang keuangan.

		Menetapkan standar pekerjaan lapangan untuk menjamin tidak adanya kebocoran dalam bagian keuangan.
3	Manajer Personalia	Mengembangkan system perencanaan personalia dan pengendalian kebijakan pegawai.
		Melaksanakan Kebutuhan administrasi dan kepegawaian.
		Membina pengembangan staff administrasi dll.
4	Manajer Penjualan	Menetapkan prosedur operasional Informasi yang lebih efisien.
		Melaporkan hasil kerja kepada direktur secara berkala.
		Bertanggungjawab penuh tentang fungsi dan tugas sebagai kepala bagian pemasaran secara berkala kepada direktur.
5	Manajer Produksi	Bertanggung jawab kepada direktur perusahaan langsung.
		Melakukan konsultasi berkala supaya tercapai keselarasan pelaksanaan tugas.
		Bersama-sama dengan bagian lain untuk mengantisipasi dan mengatasi berbagai persoalan produksi.
		Mengarahkan setiap bagian yang di tunjuk oleh direktur perusahaan.
6	Administrasi dan Gudang	Bagian ini bertugas untuk mengecek semua administrasi dan transaksi berhubungan dengan jalannya perusahaan. Bagian ini terdiri dari CMT, Accounting, dan Kasir.
		CMT bertugas dan bertanggung jawab untuk mengurus berbagai hal berkaitan dengan pihak Outsourcing.
		Accounting bertugas untuk mencatat dan melakukan pembukuan transaksi yang terjadi.
		Kasir memiliki tugas dan tanggung jawab untuk membuat laporan penerimaan dan pengeluaran uang harian.

## Latihan

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi diatas kerjakanlah latihan berikut :

- 1) Sebutkan sumberdaya perusahaan sebagai sarana manajemen!
- 2) Bagaimana pengertian dan definisi manajemen menurut koontz dan stoner ?
- 3) Apa yang dimaksud proses produksi dalam konteks kewirausahaan?
- 4) Sebutkan beberapa Jenis bahan yang digunakan oleh perusahaan dalam proses produksinya baik *bahan langsung* dan *bahan tak langsung*?

- 5) Untuk pengendalian produksi perlu mengorganisasikan seluruh sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan, Pengendalian produksi meliputi apa saja?
- 6) Buatlah rumusan visi, misi, tujuan, target dan strategi perusahaan yang dilengkapi dengan struktur perusahaan

***Petunjuk Jawaban Latihan***

- 1) Sumberdaya perusahaan yang 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).
- 2) Manajemen adalah suatu seni yang produktif yang didasarkan pada suatu pemahaman ilmu, ilmu dan seni tidaklah bertentangan, namun masing masing saling melengkapi (Koontz), Ilmu Manajemen merupakan proses dalam membuat suatu perencanaan, pengorganisasian, pengendalian serta memimpin berbagai usaha dari anggota entitas atau organisasi dan juga mempergunakan semua sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Stoner).
- 3) sangat menentukan kesuksesan kita dalam menjalankan usaha.
- 4) Definisi 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, 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).
- 5) Agar produksi dapat berjalan lancar, maka dalam pemilihan bahan baku yang akan digunakan setidaknya memenuhi syarat : kualitasnya baik, 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, mudah diperoleh, dibutuhkan dalam berproduksi harus dapat diperoleh setiap saat dalam jumlah yang sesuai dengan kebutuhan, mudah diolah, 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, harga relatif murah, 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.

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

## Ringkasan

- 1) Peluang usaha bersumber dari adanya kebutuhan dari individu atau masyarakat. Untuk memahami kebutuhan masyarakat diperlukan suatu diagnosa terhadap lingkungan usaha secara keseluruhan, yang meliputi faktor ekonomi, politik, pasar, persaingan, pemasok, teknologi, sosial dan geografi.
- 2) Agar tidak latah atau ikut-ikutan dalam menjalankan usahanya, maka harus pandai memilih lapangan usaha yang sesuai dengan potensi yang kita miliki. Untuk memilih lapangan usaha yang akan kita geluti, perlu dipertimbangkan hal-hal berikut : Lapangan usaha yang cocok untuk orang lain belum tentu cocok bagi kita, 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, Lapangan usaha yang berkembang baik di suatu daerah, belum tentu dapat berkembang dengan baik pula di daerah lain, dan sebaliknya. kita juga 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.
- 3) 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 yang meliputi : tenaga kerja upahan, tenaga kerja tetap, tenaga kerja tidak tetap, tenaga kerja borongan, tenaga kerja keluarga. 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.

- 4) Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam upaya pemeliharaan mesin/peralatan produksi, yaitu
  - a) Pemeliharaan breakdown, yakni pemeliharaan yang dilakukan setelah mesin/peralatan produksi mengalami kerusakan Impian menciptakan energi besar untuk berprestasi
  - b) Pemeliharaan terencana, yakni pemeliharaan yang dilakukan secara terjadwal
  - c) Pemeliharaan pencegahan, yakni pemeliharaan yang dilakukan dengan mempertimbangkan masa pakai dari komponen pada mesin/peralatan produksi
  
- 5) Biaya produksi terdiri atas 2 (dua) bagian besar dengan penggolongan biayanya yaitu : Biaya menurut perilaku yang terdiri dari biaya tetap dan biaya tidak tetap, Biaya menurut jenis yang terdiri dari : biaya langsung dan biaya tidak langsung, biaya administrasi/umum.
  
- 6) Penggolongan proses produksi berkaitan dengan sifat dan jenis masukan yang digunakan dan produk yang akan dihasilkan. Proses produksi berdasarkan wujudnya, terdiri atas : proses kimiawi, proses merubah bentuk, proses perakitan, proses transportasi. Sedangkan Proses produksi berdasarkan tipenya, terdiri atas : proses berkesinambungan, proses terputus putus.
  
- 7) Setelah menentukan spesifikasi produk yang akan dihasilkan, merancang proses dan sistem produksi, maka perlu mengorganisasikan seluruh sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan untuk pengendalian produksi. Pengendalian produksi, meliputi.
  - a) Pengendalian pembelian, agar pembelian yang dilakukan oleh perusahaan terkait dengan proses produksi lebih efisien (hemat biaya). Dalam pengendalian pembelian ini melibatkan beberapa faktor yang saling terkait, yaitu kuantitas, kualitas, harga, waktu dan pelayanan.
  - b) Pengendalian Persediaan, perlu dilakukan agar biaya yang dikeluarkan untuk penyimpanan dapat dikendalikan.
  - c) Pengendalian produksi, agar proses produksi dapat berjalan lancar, tepat waktu dan menghasilkan produk dalam kuantitas dan kualitas yang sesuai dengan yang direncanakan.
  - d) Pengendalian Kualitas, yang dilakukan pada setiap tahapan proses yang bertujuan untuk mencegah adanya penyimpangan terhadap standar kualitas produk yang telah ditetapkan (quality control).

## Tes 2

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes 2 yang terdapat di bagian akhir Bab 2 topik 2 ini.

Berikut adalah soal latihan pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling benar menurut Anda dari soal latihan di bawah ini:

- 1) Suatu seni yang produktif yang didasarkan pada suatu pemahaman ilmu, dimana ilmu dan seni tidaklah bertentangan, namun masing masing saling melengkapi merupakan pengertian dari manajemen menurut ....
  - A. George R. Terry
  - B. Koontz
  - C. Stoner
  - D. Wilson
  
- 2) Forecasting atau meramalkan untuk waktu yang akan datang, membuat target dan sasaran, budgeting, scheduling merupakan tugas utama dari ....
  - A. leading
  - B. planning
  - C. organizing
  - D. controlling
  
- 3) Beberapa syarat operasional yang harus dipenuhi untuk menjalankan teknik manajemen, yaitu ....
  - A. penugasan yang jelas, pelimpahan kekuasaan yang jelas batasnya, dan pelimpahan tanggung jawab
  - B. pendelegasian
  - C. ketegasan dalam pendelegasian
  - D. pelimpahan kekuasaan secara penuh.
  
- 4) Ada 3 (tiga) hal yang biasanya menjadi ukuran prestasi oleh manajer terhadap penilaian prestasi bawahannya, diantaranya ....
  - A. produktivitas kerja bawahan secara individu, efisiensi perusahaan dan efektivitas pimpinan
  - B. taat aturan, disiplin tinggi, pimpinan suka
  - C. disiplin tinggi, pintar, dan mandiri
  - D. pintar, mandiri, disukai teman sekantor

✍ ■ Kewirausahaan ✍ ■

- 5) Suatu kegiatan manajemen yang terdiri atas proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang keseluruhannya merupakan suatu system. Hal ini merupakan kegiatan manajemen berdasarkan ....
- A. fungsi
  - B. proses
  - C. sistem
  - D. seni

## Topik 3 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.

### A. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

Menurut George R. Terry (Iswanto, 2014), kepemimpinan (*leadership*) adalah Kepemimpinan sebagai keseluruhan kegiatan/aktivitas untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.<sup>1</sup> Lindsay dan Patrick dalam membahas “Mutu Total dan Pembangunan Organisasi” mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya merealisasikan tujuan perusahaan dengan memadukan kebutuhan para individu untuk terus tumbuh berkembang dengan tujuan organisasi. Perlu diketahui bahwa para individu merupakan anggota dari perusahaan. Peterson *at.all* mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kreasi yang berkaitan dengan pemahaman dan penyelesaian atas permasalahan internal dan eksternal organisasi.

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

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

## B. PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN

Kepemimpinan lebih erat kaitannya dengan fungsi penggerakan (*actuating*) dalam manajemen. Fungsi penggerakan mencakup kegiatan memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, pelatihan, dan bentuk-bentuk pengaruh pribadi lainnya. Fungsi tersebut juga dianggap sebagai tindakan mengambil inisiatif dan mengarahkan pekerjaan yang perlu dilaksanakan dalam sebuah organisasi. Dengan demikian *actuating* sangat erat kaitannya dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, yaitu: perencanaan, pengorganisasian (Ditjen Dikti 2013) asinan, 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 (Ditjen Dikti 2013), 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”).<sup>8</sup> 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:

1. Apakah seluruh kekuatan yang ada pada saya telah saya arahkan untuk mendorong, memberikan insentif, dan membebaskan dari kelemahan dan kesalahan?
2. Apakah setiap perbuatan saya telah membuat bawahan saya mau mengikutinya?
3. 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.

### **C. GAYA KEPEMIMPINAN**

Pada awal pemunculan teori kepemimpinan telah diidentifikasi berbagai kondisi para pemimpin hebat, penampilan fisik, inteligensia, dan kemampuan berbicara di kalangan publik merupakan ciri khas yang harus dimiliki oleh para pemimpin. Pada waktu itu banyak diyakini bahwa orang bertubuh tinggi lebih baik kemampuan memimpinya dibandingkan

dengan orang yang bertubuh pendek. Namun belakangan ini telah terjadi pergeseran, cara pandang tidak lagi pada penampilan fisik, melainkan pada gaya kepemimpinan. Griffin dan Ebert mengemukakan 3 (tiga) gaya kepemimpinan, yaitu: (1) gaya otokratik (autocratic style), (2) gaya 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

### **D. SYARAT-SYARAT KEPEMIMPINAN**

Ada tiga hal penting dalam konsepsi kepemimpinan antara lain:

#### **1. Kekuasaan**

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

2. Kewibawaan  
Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan, keutamaan sehingga pemimpin mampu mengatur orang lain dan patuh padanya.
3. Kemampuan  
Kemampuan adalah sumber daya kekuatan, kesanggupan dan kecakapan secara teknis maupun social, yang melebihi dari anggota biasa.

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

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

## **E. 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

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

## 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:

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

## F. 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:

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

Perbedaannya adalah:

1. Kepala diangkat oleh kekuasaan/instansi tertentu, pemimpin dipilih oleh anak buahnya
2. Kepala kekuasaannya berasal dari kekuatan peraturan dan kekuasaan atasannya, sedangkan pemimpin kekuasaannya menurut peraturan dan berlandaskan kepercayaan anak buah.

3. Kepala bertanggung jawab kepada atasannya, sedang pemimpin bertanggung jawab terhadap atasan juga bersedia bertanggung jawab kepada anak buah.
4. Kepala bertindak sebagai penguasa, sedang pemimpin berperan sebagai pencetus ide organisator dan koordinator.
5. Kepala tidak merupakan bagian dari anak buah sedangkan pemimpin merupakan bagian dari anak buah

## **G. KASUS KEPEMIMPINAN DALAM TIM**

### **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.

### **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.

### **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.

## **H. KETERAMPILAN DASAR KEPEMIMPINAN**

Griffin dan Ebert (Ditjen Dikti 2013) mengemukakan bahwa manajer yang efektif perlu memiliki keterampilan dasar kepemimpinan, setidaknya dalam 5 (lima) hal sebagai berikut:

1. keterampilan teknis (technical skills),

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

Cocheu ( Ditjen Dikti 2013) menyarankan agar ketua tim memiliki keterampilan dasar kepemimpinan yang meliputi:

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

Seorang pemimpin perlu mendorong timnya untuk selalu berkreasi.

## **I. 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-kerpercayaan manusia. Karena manusia terus berkembang dan berubah seiring dengan perjalanan waktu, maka visi juga berevolusi , berubah mengikuti perjalanan waktu tersebut.

## **J. 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.

## **K. 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.

## Latihan

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi diatas kerjakanlah latihan berikut :

- 1) Jelaskan pengertian kepemimpinan!
- 2) Apa peran kepemimpinan dalam manajemen ?
- 3) Jelaskan gaya kepemimpinan menurut Griffin dan Ebert?
- 4) Dalam masyarakat kita mengenal jenis kepemimpinan jelaskan!
- 5) Ketrampilan dasar apa saja yang harus dimiliki seorang manajer!

### ***Petunjuk Jawaban Latihan***

- 1) 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 Impian yang Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Bond
- 2) 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..

- 3) 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).  
Adapun gaya kepemimpinan dijelaskan secara jelas di topik gaya kepemimpinan.
- 4) 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. 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, 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.
- 5) Griffin dan Ebert mengemukakan bahwa manajer yang efektif perlu memiliki keterampilan dasar kepemimpinan, setidaknya dalam 5 (lima) hal sebagai berikut:
  - a) keterampilan teknis (technical skills),
  - b) keterampilan hubungan insani (human relations skills),
  - c) keterampilan konseptual (conceptual skills),
  - d) keterampilan mengambil keputusan (decision-making skills), dan
  - e) keterampilan manajemen waktu (time management skills)

## Ringkasan

- 1) 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.

- 2) 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. :
  - a) Apakah seluruh kekuatan yang ada pada saya telah saya arahkan untuk mendorong, memberikan insentif, dan membebaskan dari kelemahan dan kesalahan?
  - b) Apakah setiap perbuatan saya telah membuat bawahan saya mau mengikutinya?
  - c) Apakah saya secara konsisten dapat menjadi teladan dalam karakter, berpakaian, sopan-santun
- 3) Pemimpin dengan gaya otokratik pada umumnya memberikan perintah- perintah dan meminta bawahan untuk mematuhiya., 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. Pemimpin dengan gaya bebas terkendali pada umumnya memposisikan dirinya sebagai konsultan bagi para bawahannya dan cenderung memberikan kewenangan kepada para bawahan untuk mengambil keputusan.
- 4) Berdasarkan pola hubungan antara tinggi rendahnya hubungan perilaku (*relationship behavior*) manusia dengan tinggi rendahnya perilaku pekerjaan (*task behavior*), maka notasi gaya kepemimpinan digambarkan sebagai berikut: S1 :Telling (Directing/Structuring), S2 : Selling (Problem Solving/Coaching), S3 : Participating (Developing/Encouraging), S4 : Delegating
- 5) Stodgill yang dikutip James A. Lee menyatakan pemimpin itu harus mempunyai kelebihan sebagai persyaratan, antara lain.
  - a) Kepastian, kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara, kemampuan menilai.
  - b) Prestasi, gelar keserjanaan, ilmu pengetahuan dalam bidang tertentu.
  - c) Tanggung jawab, berani, tekun, mandiri, kreatif, ulet, percaya diri, agresif.
  - d) Partisipasi aktif, memiliki stabilitas tinggi, kooperatif, mampu bergaul.
  - e) Status, kedudukan social ekonomi cukup tinggi dan tenar.
- 6) 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.

- 7) Ada delapan cara memotivasi sebagai pemimpin :
- a) Individu sendiri harus termotivasi. Seseorang tidak pernah mengilhami orang lain kecuali dia sendiri terilhami. Hanya seorang pemimpin yang termotivasi yang dapat memotivasi orang lain.
  - b) Pilih orang yang bermotivasi tinggi. Karena sulit memotivasi orang lain, masuk akal bila kita memilih orang yang sudah termotivasi.
  - c) Perlakukan setiap orang sebagai individu. Bila kita tidak menanyakan motivasi seseorang – keinginannya – kita tidak akan mengetahuinya. Kita semua adalah individu. Apa yang memotivasi seseorang dalam sebuah tim, mungkin tidak memotivasi orang lain. Lakukanlah semacam dialog dengan setiap individu anggota tim.
  - d) Tetapkan sasaran yang realistis dan menantang.
  - e) Ingat, kemajuan akan memotivasi. Kita ingin menyelesaikan apa yang kita lakukan. Semakin penting sebuah tugas, semakin kuat kebutuhan untuk menyelesaikannya dengan memuaskan.
  - f) Ciptakan lingkungan yang memotivasi.
  - g) Berikan hadiah yang adil. Setiap pekerjaan menyiratkan unsur penyeimbang antara apa yang kita berikan dengan apa yang kita harapkan. Keadilan di sini berarti apa yang kita peroleh harus sepadan nilainya dengan apa yang kita berikan.
  - h) Berikan pengakuan. Sifat haus akan pengakuan adalah universal. Bagi orang berbakat, hal ini setara dengan hasrat akan ketenaran atau kejayaan. Raih setiap kesempatan untuk memberi pengakuan, meski hanya atas upaya yang orang lain tunjukkan. Kita tidak bisa selalu mengatur hasil yang diharapkan. Lihatlah nilai pekerjaan orang lain dan tunjukkan penghargaan kepadanya. Seseorang tidak harus menjadi manajer untuk melakukan ini karena kepemimpinan sejati selalu dapat dipraktikkan dari posisi paling bawah.
- 8) Ada beberapa langkah-langkah yang dapat dilakukan apabila seorang mahasiswa ingin memulai wirausaha.
- a) Pilih bidang usaha yang Anda minati dan memiliki hasrat dan pengetahuan di dalamnya.
  - b) Perluas dan perbanyak jaringan bisnis dan pertemanan.

- c) Pilihlah keunikan dan nilai unggul dalam produk/jasa anda.
- d) Jaga kredibilitas dan brand image.
- e) Berhemat dalam operasional secara terencana serta sisihkan uang untuk modal kerja dan penambahan investasi alat-alat produksi/jasa.

### Tes 3

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes 3 yang terdapat di bagian akhir topik 3 Bab 2 ini.

Berikut adalah soal latihan pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling benar menurut Anda dari soal latihan di bawah ini:

- 1) Suatu upaya merealisasikan tujuan perusahaan dengan memadukan kebutuhan para individu untuk terus tumbuh berkembang melalui tujuan organisasi dan para individu merupakan anggota dari perusahaan merupakan pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh ....
  - A. Griffin dan Ebert
  - B. Lindsay dan Patrick
  - C. Zimmerer
  - D. Thomas W. immerer
- 2) Kegiatan kepemimpinan yang berkaitan erat terhadap fungsi manajemen yaitu ....
  - A. *actuating*
  - B. *controlling*
  - C. *planning*
  - D. *organizing*
- 3) Gaya kepeemimpinan yang paling cocok untuk diterapkan pada situasi di mana pimpinan harus cepat mengambil keputusan sehubungan adanya desakan para pesaing yaitu ....
  - A. demokratik
  - B. bebas terkendali
  - C. otokratik
  - D. liberal
- 4) Seorang yang diangkat menurut peraturan tertentu oleh atasan atau instansi yang berwenang untuk mengepalai suatu kantor jawatan dan bertanggungjawab tentang tugas yang dibebankan kepadanya disebut ....
  - A. pemimpin
  - B. ketua

- C. atasan
  - D. kepala
- 5) Seorang pemimpin yang 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 merupakan kelemahan gaya kepemimpinan ....
- A. *Selling (Problem Solving/Coaching)*
  - B. *Participating (Developing/Encouraging)*
  - C. *Delegating*
  - D. *Telling (Directing/Structuring)*

## Kunci Jawaban Tes

### *Tes 1*

- 1) C
- 2) A
- 3) C
- 4) D
- 5) A

### *Tes 2*

- 1) B
- 2) B
- 3) A
- 4) A
- 5) B

### *Tes 3*

- 1) B
- 2) A
- 3) C
- 4) D
- 5) D

## Daftar Pustaka

- Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, 2013, Bab Pembelajaran Kewirausahaan, Jakarta : Kemendiknas
- Hedra , 2011; Dasar-dasar Kewirausahaan, Panduan bagi Mahasiswa untuk Mengenal, Memahami dan Memasuki Dunia Bisnis,; Jakarta : Erlangga
- Rachmat Pambudy, dkk,2017 Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil, Bogor:Idemedia Pustaka Utama
- Suryana, 2003, Kewirausahaan Pedoman Praktis, kiat dan Proses menuju Sukses, Bandung : Salemba Empat
- Rhenald Kasali, dkk, 2012,Bab kewirausahaan untuk Program Strata 1, Mizan Publika, Jakarta.
- Adair, John, Kepemimpinan yang Memotivasi, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2008
- Enceng, dkk, 2009, Materi Pokok Kepemimpinan, Jakarta, UT
- Djokosantoso Moeljono, 2004 Beyond Leadership, 12 Konsep Kepemimpinan, Jakarta, Elex Media Komputindo,.

## **BAB 3**

# **KOMUNIKASI, NEGOSIASI DAN MOTIVASI**

*Agus Subagiyo, SIP, M.Kes*

### **PENDAHULUAN**

Pada bab 3 ini kita akan membahas materi tentang Komunikasi, Negosiasi dan Motivasi yang disajikan dalam tiga topik. Topik 1 membahas tentang Komunikasi, topik 2 membahas tentang Negosiasi dan Teknik Presentasi, dan topik 3 membahas tentang Motivasi. Ruang lingkup materi yang akan dibahas dalam topik yang pertama meliputi Pengertian Komunikasi, Komponen Komunikasi, Tujuan dan Fungsi Komunikasi, Kegunaan Mempelajari ilmu Komunikasi, Komunikasi Dalam Organisasi,. Sedangkan ruang lingkup materi yang dibahas pada topik yang kedua meliputi: Pengertian negosiasi, Langkah-langkah negosiasi, Proses Komunikasi dalam menjual, Jenis Teknik Presentasi, Presentasi untuk berkomunikasi dan negosiasi. Ruang lingkup materi yang akan dibahas dalam topik yang tiga Konsep Motivasi, Teori Motivasi, Motivasi dalam kaitannya dengan Kepuasan Kerja, Teori Proses Motivasi Kerja, Keterkaitan Motivasi dengan Kepuasan Kerja, Motivasi dalam Peningkatan Kinerja dan Produktivitas.

Kuasailah materi yang disajikan dalam bab 3 ini dengan baik. supaya Anda akan memiliki wawasan yang luas tentang penguasaan Komunikasi dan Intrepersonal skill Komunikasi yang kelak dapat berguna dalam kehidupan berwirausaha. Namun sebelum itu karena penyelesaian soal-soal yang terdapat pada materi ini baik “Komunikasi, Kepemimpinan dan Motivasi” yang ada pada mata kuliah ini maka, kuasailah konsep-konsep tersebut agar Anda tidak mengalami kesulitan ketika mempelajari dan menyelesaikan soal-soal yang berkaitan konsep tersebut.

Setelah mempelajari materi pada bab 3 ini diharapkan Anda dapat:

1. Menjelaskan tentang konsep-konsep komunikasi
2. Menjelaskan tentang komunikasi dalam organisasi
3. Menjelaskan tentang bentuk-bentuk komunikasi.
4. Menjelaskan tentang Pengertian negosiasi, Langkah-langkah negosiasi,
5. Menjelaskan tentang Proses Komunikasi dalam menjual,
6. Menjelaskan tentang Jenis Teknik Presentasi.
7. Menjelaskan tentang Presentasi untuk berkomunikasi dan negosiasi
8. Menjelaskan tentang teori dan konsep, motivasi dalam kepuasan kerja
9. Menjelaskan motivasi dalam peningkatan kinerja dan produktifitas

Selanjutnya, agar Anda berhasil dengan baik dalam mempelajari seluruh materi yang ada pada bab 3 ini, ikutilah saran atau petunjuk belajar sebagai berikut:

1. Bacalah setiap uraian dengan cermat, teliti dan tertib sampai Anda memahami pesan, ide, dan makna yang disampaikan.
2. Lakukanlah diskusi dengan teman-teman sejawat dalam mengatasi bagian-bagian yang belum Anda pahami
3. Kerjakan semua soal yang terdapat pada latihan dan tes formatif dengan disiplin tinggi
4. Perbanyak pula membaca dan mengerjakan soal-soal dari sumber lainnya seperti yang direferensikan dalam bab ini.
5. Jangan lupa tanamkan dalam diri Anda bahwa Anda akan berhasil dan buktikanlah bahwa memang Anda berhasil.
6. Ingat, yang berhasil adalah yang bekerja keras selagi yang lain masih tidur!

# Topik 1

## Pengertian, Komponen, Tujuan dan Fungsi, Kegunaan Ilmu Komunikasi

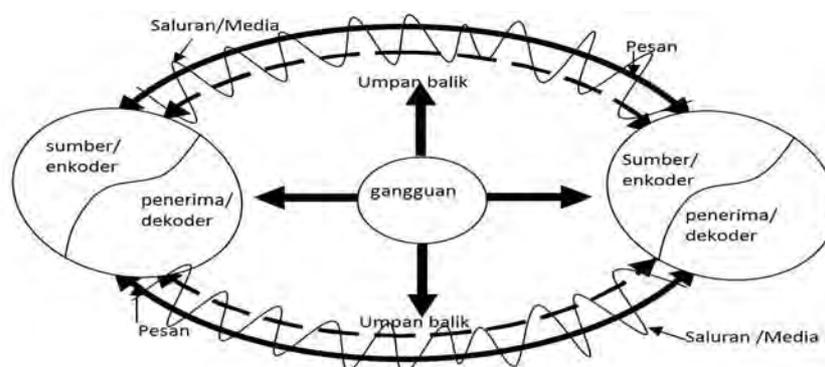
### A. PENGERTIAN KOMUNIKASI

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 1 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 3.1.  
Model Komunikasi (Berelson, 1968)

## **B. KOMPONEN KOMUNIKASI**

### **1. Lingkungan komunikasi**

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

- 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 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 olfaktori). Seringkali kita saling menyentuh, inipun merupakan komunikasi (saluran taktil).

### 7. Umpan Balik

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

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

### 8. Gangguan

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

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 3.1.  
Jenis Gangguan Komunikasi

Jenis	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.

### **C. TUJUAN DAN FUNGSI KOMUNIKASI**

Agar menjadi tahu dan memberitahukan, misalnya antar hubungan pergaulan sehari-hari, surat edaran, pengumuman, pemberitahuan dan sebagainya.

Menilai masukan (input) atau hasil (output) atau suatu pola pemikiran, misalnya umpan balik, tanggapan atas pendapatan, evaluasi anggaran, penilaian rencana dan sebagainya. Mengarahkan atau diarahkan, misalnya manajer mengarahkan sumber tenaga, material, uang, mesin (kepada suatu tujuan), rapat kerja, seminar, penataran latihan kerja, juklak (petunjuk pelaksanaan), juknis (petunjuk teknis) dan sebagainya.

Mempengaruhi dan dipengaruhi, misalnya motivasi, persuasi, stimulasi dan sebagainya. Mengandung beberapa fungsi insidental, atau netral : yang tidak langsung mempengaruhi tercapainya tujuan dan hubungan dalam pergaulan sosial. Dari paparan tersebut, terlihat bahwa komunikasi dapat menciptakan rasa pemahaman, tingkat penerimaan dan motivasi, terutama untuk menjawab hal terkait Who says, What, in Which channel, to Whom dan in Which effect.

### **D. KEGUNAAN MEMPELAJARI ILMU KOMUNIKASI**

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

#### **1. Komunikasi adalah fundamental dalam kehidupan kita.**

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

#### **2. Komunikasi adalah merupakan suatu aktifitas kompleks.**

Komunikasi adalah suatu aktifitas kompleks dan menantang. Dalam hal ini ternyata aktifitas komunikasi bukanlah suatu aktifitas yang mudah. Untuk mencapai kompetensi komunikasi diperlukan understanding dan suatu keterampilan sehingga komunikasi yang dilakukan menjadi efektif. Ellen Langer dalam Ruben and Steward (2005) menyebut konsep mindfulness akan terjadi ketika kita memberikan perhatian pada situasi dan konteks, kita

terbuka dengan informasi baru dan kita menyadari bahwa ada banyak perspektif tidak hanya satu persepektif di kehidupan manusia.

**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.

## **E. KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI**

Dalam dunia kerja, komunikasi merupakan satu hal yang paling penting dan menjadi bagian dari tuntutan profesi (keahlian). Kadang-kadang penyebab rusaknya hubungan antar individu dalam suatu organisasi, misalnya antara manajer atau supervisor dengan karyawan atau di antara karyawan itu sendiri adalah terjadinya miskomunikasi. Untuk berkomunikasi dengan baik dibutuhkan tidak hanya bakat, tetapi terutama kemauan melakukan proses

belajar yang kontinu. Keterampilan berkomunikasi yang baik meliputi kemampuan dasar untuk mengirim dan menguraikan pesan secara akurat dan efektif untuk memperlancar pertemuan, untuk memahami cara terbaik dalam penyebaran informasi dalam sebuah organisasi, serta memahami makna simbolis tindakan-tindakan seseorang sebagai manajer.

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

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.

## 1. Komunikasi formal dan informal

- a. 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.
- b. 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.

## 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 kepermukaan, 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.

- 1) Informasi yang dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, antara lain :
- 2) Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
- 3) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- 4) Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi
- 5) Informasi mengenai kinerja pegawai
- 6) 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 kriteria yang sering digunakan untuk memilih metode penyampaian informasi kepada para pegawai, antara lain : Ketersediaan, Biaya, Pengaruh, Relevansi, Respons, Keahlian.

### **3. 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 :

- a. Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja
- b. Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan
- c. Untuk memecahkan masalah
- d. Untuk memperoleh pemahaman bersama
- e. Untuk mendamaikan, berunding dan menengahi perbedaan
- f. 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.

### **4. 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 :

- a. perasaan “kita/kami”, guna menumbuhkan kebersamaan
- b. pengertian yang simpatik
- c. mengamankan koordinasi pada beberapa sektor kerjasama yang berhasil
- d. iklim yang sehat dan menguntungkan

## F. BENTUK –BENTUK KOMUNIKASI

### 1. Komunikasi Verbal

Yang dimaksud dengan verbal adalah lisan, dengan demikian komunikasi verbal adalah penyampaian suatu informasi secara lisan, yang biasa kita kenal dengan berbicara. Namun dalam praktik sehari-hari, informasi juga disampaikan melalui tulisan. Meskipun dalam bentuk tulisan tetapi bahasa yang dipakai adalah bahasa lisan, sehingga digolongkan ke dalam komunikasi verbal. Pengiriman SMS (Short Message Service) merupakan salah satu contoh. Bahasa yang digunakan adalah bahasa lisan, yang menunjukkan hubungan personal yang tinggi. Penerima pesan juga dapat langsung memberikan umpan balik. Bahkan orang dapat bertransaksi melalui SMS, seolah-oleh berbicara satu sama lain. Contoh lainnya adalah media tulisan, seperti buletin, pamflet, leaflet, dan sebagainya yang juga bertutur menyampaikan maksud dan tujuannya.

### 2. Komunikasi Non Verbal

Selain melalui lisan atau tulisan, pesan dapat disampaikan melalui cara berpakaian, waktu, tempat, isyarat (gestures), gerak-gerik (movement), sesuatu barang, atau sesuatu yang dapat menunjukkan suasana hati perasaan pada saat tertentu.

Contoh komunikasi non verbal:

#### a. *Cara berpakaian*

Orang yang sedang berkabung karena kematian seseorang, biasanya akan berpakaian hitam-hitam atau memasang tanda dengan kain hitam di lengan bajunya, dengan demikian kita menjadi tahu bahwa orang tersebut dalam suasana berkabung. Seseorang yang biasanya berpakaian biasa-biasa saja tiba-tiba berpakaian lengkap dengan jas atau dasi, ini tentu juga suatu informasi bahwa yang bersangkutan mungkin sedang dalam suasana yang lain misalnya akan dilantik menjadi pejabat, akan menghadiri pesta atau pertemuan yang penting dan sebagainya.

#### b. *Waktu*

Bunyi beduk atau lantunan suara azan di mesjid atau mushola, memberikan informasi bahwa waktu shalat telah tiba. Contoh lain adalah bunyi bel di sekolah yang menunjukkan bahwa waktu masuk kelas, istirahat atau pulang telah tiba.

#### c. *Tempat*

Pemimpin suatu pertemuan atau rapat biasanya duduk di depan atau di kepala meja. Ini menginformasikan bahwa yang bersangkutan adalah pemimpin rapat yang biasanya orang penting atau memiliki jabatan tertentu. Ruang kerja kepala Puskesmas tentunya akan berbeda dengan ruang kerja juru imunisasi demikian juga ruang kerja dan peralatannya.

*d. Isyarat*

Peserta di suatu seminar secara spontan bertepuk tangan dengan riuh setelah mendengarkan paparan seorang penyaji yang mempresentasikan materinya dengan baik dan menarik. Tepuk tangan tersebut merupakan isyarat bahwa peserta puas terhadap paparan penyaji tersebut. Sebaliknya, jika peserta mulai menguap, atau keluar masuk kelas, atau ada yang berbisik-bisik ketika fasilitator memberikan materi/kuliah, ini suatu isyarat bahwa materi, atau cara membawakan materi tersebut kurang berkenan di hati peserta. Contoh lain misalnya mengacungkan dua jari tanda victory (kemenangan), menggeleng tanda tidak tahu, raut wajah yang asam tanda tidak senang, murung tanda bersedih, tangan mengepal tanda marah, tatapan mata bisa bermacam arti dan sebagainya.

## **G. MEMBANGUN KOMUNIKASI YANG EFEKTIF**

### **1. Strategi Membangun Komunikasi yang Efektif**

Komunikasi yang efektif dapat terjadi apabila pesan yang dikirim oleh komunikator (sender) dapat diterima dengan baik dalam arti kata menyenangkan, aktual, nyata oleh si penerima (komunikan), kemudian penerima menyampaikan kembali bahwa pesan telah diterima dengan baik dan benar. Dalam hal ini terjadi komunikasi dua arah atau komunikasi timbal balik. Agar terjadi komunikasi yang efektif, maka perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

*a. Mengetahui siapa mitra bicara*

- 1) Dalam berkomunikasi kita harus menyadari benar dengan siapa kita berbicara, apakah dengan camat, lurah, bidan desa, tokoh masyarakat, atau kader. Kenapa kita harus mengetahui dengan siapa kita bicara? Karena dengan mengetahui audience, kita harus cerdas dalam memilih kata-kata yang digunakan dalam menyampaikan informasi buah pikiran kita. Kita harus memakai bahasa yang sesuai dan mudah dipahami oleh audience kita.
- 2) Selain itu pengetahuan mitra bicara kita juga harus diperhatikan. Informasi yang ingin kita sampaikan mungkin bukan merupakan hal yang baru bagi mitra kita, tetapi kalau penyampaian menggunakan istilah-istilah yang tidak dipahami oleh mitra kita, informasi atau gagasan yang kita sampaikan bisa saja tidak dipahami oleh mitra. Dengan memperhatikan mitra bicara kita akan dapat menyesuaikan diri dalam berkomunikasi dengannya.

*b. Mengetahui apa tujuan komunikasi*

- 1) Cara kita menyampaikan informasi sangat tergantung kepada tujuan kita berkomunikasi, misalnya:
- 2) Fasilitator usaha sanitasi ingin menyampaikan informasi mengenai pelatihan pembuatan jamban di wilayah kecamatan A. Jika tujuannya hanya menyampaikan

informasi maka komunikasi dapat dilakukan dengan membuat pengumuman atau surat edaran.

- 3) Sebagian besar masyarakat di desa A masih BAB sembarangan, sehingga angka diare di desa A tinggi. Untuk itu, fasilitator mengusulkan dilakukan pemucuan di masyarakat. Bila tujuannya seperti ini tentu pendekatannya bukan dengan surat tapi melalui advokasi.
- 4) Masyarakat desa A yang sudah terpicu, ingin membuat jamban sehat, namun, mereka tidak memiliki cukup biaya untuk membayar biaya pembuatan jamban secara kontan. Mereka mampu membayar secara mencicil selama beberapa waktu. Untuk kasus seperti ini tentunya yang paling cocok adalah melalui negosiasi dengan penyedia jasa (wirausaha bidang sanitasi).

*c. Mengetahui dalam konteks apa komunikasi dilakukan.*

Dalam berkomunikasi maka kita perlu mempertimbangkan keadaan atau lingkungan saat kita berkomunikasi. Bahasa dan informasi yang disampaikan harus sesuai dengan keadaan dan lingkungan dimana komunikasi itu terjadi. Bisa saja kita menggunakan bahasa dan informasi yang jelas dan tepat tetapi karena konteksnya tidak tepat, reaksi yang kita peroleh tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Misalnya penggunaan kata mendukung :

- 1) Kita harus mendukung pelaksanaan usaha sanitasi di desa/kelurahan kita.
- 2) Pemuda itu mendukung nenek tua yang sakit itu.
- 3) Penggunaan kata mendukung pada kedua kalimat tersebut konteksnya berbeda satu sama lain.

*d. Mengetahui kultur*

Dalam berkomunikasi harus diingat peribahasa “dimana bumi dipijak, disitu langit dijunjung” artinya dalam berkomunikasi kita harus memperhatikan dan menyesuaikan diri dengan budaya atau kebiasaan orang atau masyarakat setempat. Misalnya berbicara sambil menunjuk sesuatu dengan telunjuk kepada orang yang lebih tua atau lebih tinggi kedudukannya di daerah Jawa Barat atau Jawa Tengah bisa dianggap kurang sopan atau kurang ajar walaupun mungkin di daerah lain itu biasa-biasa saja. Atau kalau di daerah Sumatera Utara orang bisa berbicara dengan intonasi dan suara yang keras, maka apakah orang non Sumatera Utara harus mengimbangi pula dengan nada yang keras? Dalam hal ini, misalnya orang Sunda kalau berbicara dengan orang Batak tidak perlu bertutur seperti orang Batak, begitu pula sebaliknya. Dengan demikian maka tidak terjadi salah tafsir yang mengakibatkan kegagalan komunikasi.

*e. Mengetahui bahasa*

Dalam berkomunikasi seyogyanya kita memahami bahasa mitra kita. Hal ini tidak berarti kita harus memahami semua bahasa dari mitra bicara. Oleh karena ada kata-kata yang menurut etnis tertentu merupakan hal yang lumrah tapi menurut etnis lain merupakan

hal yang tabu untuk dikatakan atau mempunyai arti yang berbeda. Misalnya ucapan 'nangka tok' menurut bahasa Sunda berarti 'nangka saja', tetapi untuk orang Jawa ini lain artinya. Begitu juga 'gedang' menurut orang Sunda artinya 'pepaya' tapi menurut orang Jawa artinya 'pisang'. Bahasa asing juga perlu kita pahami manakala kita berkomunikasi dengan orang asing yang tidak bisa berbahasa Indonesia, misalnya ada turis asing yang tersasar ke kampung kita, kita ingin menolongnya tapi tidak mengerti bahasa asing misalnya bahasa Inggris, padahal si turis tidak menguasai Bahasa Indonesia, maka jelas komunikasi akan terhambat sebab komunikasi verbal tidak jalan. Selain itu untuk memperjelas pesan yang hendak disampaikan dalam berkomunikasi, gunakanlah kalimat-kalimat sederhana yang mudah dipahami. Kalimat panjang dan kompleks seringkali mengaburkan arti dan makna pesan yang akan disampaikan. Misalnya kepala puskesmas, berbicara kepada para sanitarian dalam suatu rapat "Bapak Ibu Sanitarian sekalian dalam rangka mensukseskan usaha sanitasi, maka semua sanitarian harus menyadari akan arti pentingnya pembangunan kesehatan dengan memberdayakan semua potensi yang ada dalam masyarakat, untuk itu maka Bapak Ibu Sanitarian harus berusaha sekuat tenaga untuk membuat masyarakat berdaya dan mendukung usaha sanitasi". Kalimat tersebut terlalu panjang dan kompleks. Padahal informasi yang perlu disampaikan adalah bahwa agar program sanitasi yang menggunakan pendekatan usaha sanitasi dapat dilaksanakan dengan memberdayakan potensi yang ada di masyarakat.

## **2. Komunikasi Verbal yang Efektif**

Komunikasi akan efektif bila pesan yang disampaikan pemberi pesan diterima oleh penerima pesan sesuai dengan maksud penyampai pesan dan menimbulkan saling pengertian. Dalam komunikasi verbal atau berbicara yang didengar adalah suara yang diucapkan melalui kata-kata yang keluar dari mulut. Suara-suara itu harus mempunyai makna sehingga maksud dari berbicara itu dapat dimengerti. Komunikasi dapat dikatakan efektif apabila:

- a. Pesan diterima dan dimengerti sebagaimana yang dimaksud oleh si pengirim.
- b. Pesan disetujui oleh penerima dan ditindaklanjuti dengan perbuatan yang dikehendaki oleh pengirim.
- c. Tidak ada hambatan untuk melakukan apa yang seharusnya dilakukan untuk menindaklanjuti pesan yang dikirim.
- d. Tidak nyambung (respon dan kebutuhan orang lain disalahartikan dan disalahinterpretasikan).
- e. Tidak terus terang (perasaan, gagasan dan keputusan diungkapkan secara tidak jujur).

Pada dasarnya keterampilan berbicara dapat dipelajari dan ditingkatkan dengan berlatih, agar mampu berbicara secara efektif maka dalam tiap komunikasi baik informal maupun formal, beberapa teknik dapat dimanfaatkan dalam meningkatkan efektivitas berbicara sebagai berikut:

- a. Percaya diri.
- b. Ucapkan kata-kata dengan jelas dan perlahan-lahan.
- c. Bicara dengan wajar, seperti biasanya jangan terkesan sebagai penyair atau sedang declamasi.
- d. Atur irama dan tekanan suara dan jangan monoton. Gunakan tekanan dan irama tertentu, untuk menampilkan poin-poin tertentu, tapi hindarkan kesan sebagai pemain drama.
- e. Tarik nafas dalam-dalam 2 atau 3 kali untuk mengurangi ketegangan. Mengatur nafas secara normal dan jangan terkesan seperti orang yang dikejar-kejar. Bila perlu menghentikan pembicaraan sejenak, selain untuk mengambil napas juga berfungsi menarik perhatian.
- f. Hindari sindrom: ehm, ah, au, barangkali, mungkin, anu, apa, dan lain-lain. Jika terpojok dan kehabisan bicara atau lupa cukup berhenti sejenak, cara ini menunjukkan bahwa seakan-akan kita sedang berpikir dan akan berdampak positif dibanding mengatakan 'apa', 'ya, eh ...', 'apa ya, saya pikir...', 'barangkali', dan seterusnya.
- g. Membaca paragraf yang dianggap penting dari teks tulisan. Jangan merasa malu melakukan hal ini, karena pendengar akan berpikir bahwa kita hanya menekankan poin pembicaraan tertentu agar lebih lengkap.
- h. Siapkan air minum. Ini sangat membantu pembicara berhenti sejenak juga untuk membasahi kerongkongan.

### **3. Komunikasi Non-Verbal yang Efektif**

Komunikasi non verbal adalah proses pertukaran pesan/makna melalui berbagai cara selain kata-kata, yaitu melalui bahasa tubuh, ekspresi muka, tatapan, sentuhan tampilan vokal suara (volume, intonasi, irama, dsb.), baju yang dipakai, penggunaan ruangan, dll. Wajah mengekspresikan bagaimana perasaan kita, tubuh mengekspresikan intensitas emosi. Misal kalau sedih wajah terlihat murung atau dengan tangan mengepal kalau sedang marah.

Dalam komunikasi pertukaran makna verbal dan non verbal saling melengkapi, saling mempengaruhi dan tidak terpisahkan satu sama lain. Komunikasi interpersonal selalu menyangkut pesan verbal dan non verbal. Suatu kata yang sama diekspresikan dengan berbeda emosi yang berbeda akan bermakna berbeda. Misal: "sebaiknya Bapak tidak buang air besar di sungai lagi, tapi di rumah", bila disampaikan dengan kata-kata yang lembut akan diterima berbeda jika disampaikan dengan kata-kata yang sama tapi dengan volume suara yang keras dan tegas. Kualitas komunikasi verbal seringkali ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain: intonasi suara, ekspresi raut wajah, gerakan tubuh (body language).

Sebuah hasil riset (Mechribian & Ferris) menunjukkan bahwa dalam komunikasi verbal, khususnya pada saat presentasi keberhasilan penyampaian informasi adalah sebagai berikut

- a. 55 % ditentukan oleh bahasa tubuh (body language),
- b. 38 % ditentukan oleh isyarat dan kontak mata,

c. 7 % ditentukan oleh kata-kata.

Beberapa contoh yang dapat dikembangkan, agar komunikasi non verbal dapat lebih efektif :

a. *Cara berpakaian*

Cara berpakaian mengkomunikasikan siapa dan apa status seseorang, baik dalam pekerjaan sehari-hari maupun dalam waktu tertentu. Dalam usaha sanitasi fasilitator yang bertugas untuk membantu masyarakat, hendaknya berpakaian seperti masyarakat. Fasilitator janganlah berpakaian yang berbeda, misalnya datang ke masyarakat dengan menggunakan jas atau pakaian dokter, karena masyarakat akan merasa sungkan untuk berdiskusi dengan fasilitator ataupun dengan anggota masyarakat lainnya di dekat fasilitator. Jangan pula fasilitator datang dengan pakaian compang-camping seperti pengemis, karena masyarakat akan merasa fasilitator sebagai orang yang lebih rendah dari mereka dan tidak bisa menghargai fasilitator secara setara dengan mereka.

b. *Waktu*

Di dalam berkomunikasi manfaatkan waktu secara tepat, artinya manfaatkanlah waktu dengan sebaik-baiknya. Karena waktu adalah sesuatu yang sangat berarti. Misalnya, kalau fasilitator akan berdiskusi dengan masyarakat, maka pilihlah waktu ketika masyarakat sedang santai, misalnya di sore atau malam hari.

c. *Tempat*

Tempat sangat menentukan efektivitas komunikasi, misalnya kantor adalah tempat kerja, restoran adalah tempat makan, lapangan tenis adalah tempat olahraga. Namun demikian seringkali urusan kantor bisa diselesaikan di lapangan tenis atau bahkan di hotel atau restoran. Dalam dunia bisnis dikenal istilah entertain yaitu untuk melobi rekan bisnis, pertemuan diadakan di restoran atau di hotel sambil menjamu rekan bisnis. Dan hal ini ternyata banyak membawa hasil ketimbang pertemuan dilakukan secara formal di kantor. Demikian pula misalnya tim fasilitator usaha sanitasi bertemu dengan masyarakat di sawah, di sela-sela waktu istirahat dapat berkomunikasi secara informal mengenai hal-hal yang berhubungan dengan sanitasi masyarakat. Selanjutnya hasil pembicaraan tersebut ditindaklanjuti di puskesmas bersama sanitarian dan tim fasilitator kecamatan lainnya.

Selain hal-hal tersebut diatas, perlu juga dipahami fungsi-fungsi yang menunjukkan ke-non-verbal-an komunikasi, antara lain :

- 1) Pengulangan (repetition) yaitu pengulangan pesan dari individu dilakukan dengan verbal.
- 2) Penyangkalan (contradiction) yaitu penyangkalan pesan yang dilakukan terhadap seseorang. Misalnya mengangkat bahu menyatakan "tidak tahu", menggeleng kepala sama dengan "tidak", dan sebagainya. Namun penggunaannya juga harus memperhatikan budaya atau kebiasaan, misal, untuk orang India menggelengkan kepala bukan berarti tidak.
- 3) Pengganti pesan (substitution) misal mendelik berarti marah.

- 4) Melengkapi pesan verbal, misalnya mengatakan "bagus" sambil mengacungkan ibu jari, dan sebagainya.
- 5) Penekanan (accenting) menggarisbawahi pesan verbal misalnya berbicara dengan sangat pelan atau menekan kaki.

Secara ringkas, prinsip dasar komunikasi adalah :

- 1) Mau mendengar,
- 2) Sikap positif (menghargai lawan bicara, tulus, senyum, dll),
- 3) Keterampilan (gaya bicara, intonasi, dll),
- 4) Penguasaan materi pembicaraan

## Latihan

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi diatas kerjakanlah latihan berikut :

- 1) Apa pengertian komunikasi dari banyak pengertian yang didefinisikan oleh para ahli?
- 2) Mengapa ilmu komunikasi harus dipelajari ?
- 3) Jelaskan komunikasi organisasi secara makro dan mikro ?
- 4) Atas dasar apa begitu pentingnya arus komunikasi keatas Jelaskan!
- 5) Strategi apa yang harus diperhatikan agar terjadi komunikasi yang efektif?

### ***Petunjuk Jawaban Latihan***

- 1) Dari banyak pengertian komunikasi, 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.
- 2) Ruben and Steward (2005) menyatakan bahwa alasan mempelajari ilmu komunikasi adalah:  
Komunikasi adalah fundamental dalam kehidupan kita, Komunikasi adalah merupakan suatu aktifitas kompleks, Komunikasi adalah vital untuk suatu kedudukan/posisi efektif, Untuk mencapai kesuksesan Karir dalam bisnis, pemerintah, atau pendidikan tertentu harus mencapai kompetensi komunikasi dengan baik. Suatu pendidikan tinggi tidak menjamin kompetensi komunikasi yang baik, Banyak yang berpendidikan tinggi, tetapi tidak memiliki keterampilan berkomunikasi secara baik dan memadai sehingga mengakibatkan kegagalan dalam berinteraksi dengan manusia lainnya, maka komunikasi itu perlu kita pelajari. Komunikasi adalah suatu bidang yang dikatakan sebagai populer karena Disiplin ilmu komunikasi bersifat multidisiplin, berkaitan dengan ilmu-ilmu lain seperti psikologi, sosiologi, antropologi, politik, dan lain sebagainya.

- 3) 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.
- 4) Beberapa alasan pentingnya arus komunikasi ke atas didasarkan pada : Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya, Komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan bawahannya siap menerima apa yang dikatakan kepadanya., 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, 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., Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaannya dan dengan organisasi tersebut., Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan, apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.
- 5) Agar terjadi komunikasi yang efektif, maka perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut: Mengetahui siapa mitra bicara, Mengetahui apa tujuan komunikasi, Mengetahui dalam konteks apa komunikasi dilakukan, Mengetahui kultur, Mengetahui bahasa.

## Ringkasan

- 1) 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.
- 2) Komponen komunikasi : Lingkungan komunikasi yang memiliki 3 dimensi : fisik, sosial-psikologis,waktu. Sumber penerima. Enkoding-Dekoding menjalankan fungsinya secara simultak, ketika ada yang berbicara ada yang menyerap tanggapan dari dekoding. Kompetensi komunikasi mengacu pada kemampuan seseorang untuk berkomunikasi secara efektif Pesan komunikasi dapat mempunyai banyak bentuk.bentuk verbal (lisan atau tertulis), ini bukanlah satu-satunya jenis pesan. Kita juga berkomunikasi secara nonverbal (tanpa kata atau isyarat, gerak dan mimik). Saluran komunikasi, Umpan balik

adalah informasi yang dikirimkan balik ke sumbernya. Umpan balik dapat berasal dari anda sendiri atau dari orang lain. Gangguan dapat berupa gangguan fisik (ada orang lain berbicara), psikologis (pemikiran yang sudah ada di kepala kita), atau semantik (salah mengartikan makna).

- 3) Dalam konteks organisasi dikenal proses komunikasi dua arah, yaitu (1) pemberi pesan media penerima pesan, dan (2) pemberi pesan media penerima pesan dengan memulai mendirikan usaha. 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.
- 4) Bentuk komunikasi ada komunikasi verbal penyampaian suatu informasi secara lisan, yang biasa kita kenal dengan berbicara. Namun dalam praktik sehari-hari, informasi juga disampaikan melalui tulisan. Ada komunikasi non verbal disampaikan melalui cara berpakaian, waktu, tempat, isyarat (gestures), gerak-gerik (movement), sesuatu barang, atau sesuatu yang dapat menunjukkan suasana hati perasaan pada saat tertentu.
- 5) Komunikasi yang efektif dapat terjadi apabila pesan yang dikirim oleh komunikator (sender) dapat diterima dengan baik dalam arti kata menyenangkan, aktual, nyata oleh si penerima (komunikan), kemudian penerima menyampaikan kembali bahwa pesan telah diterima dengan baik dan benar. Dalam hal ini terjadi komunikasi dua arah atau komunikasi timbal balik. Agar terjadi komunikasi yang efektif, maka perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut: Mengetahui siapa mitra bicara, Mengetahui apa tujuan komunikasi, Mengetahui dalam konteks apa komunikasi dilakukan, Mengetahui kultur, Mengetahui bahasa.
- 6) Komunikasi dapat dikatakan efektif apabila:
  - a) Pesan diterima dan dimengerti sebagaimana yang dimaksud oleh si pengirim.
  - b) Pesan disetujui oleh penerima dan ditindaklanjuti dengan perbuatan yang dikehendaki oleh pengirim.
  - c) Tidak ada hambatan untuk melakukan apa yang seharusnya dilakukan untuk menindaklanjuti pesan yang dikirim.
  - d) Tidak nyambung (respon dan kebutuhan orang lain disalahartikan dan disalahinterpretasikan).
  - e) Tidak terus terang (perasaan, gagasan dan keputusan diungkapkan secara tidak jujur).

## Tes 1

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes 1 yang terdapat di bagian akhir Bab 3 ini.

Berikut adalah soal latihan pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling benar menurut Anda dari soal latihan di bawah ini:

- 1) Proses penyampaian bentuk interaksi gagasan kepada orang lain dan proses penciptaan arti terhadap gagasan atau ide yang disampaikan, baik sengaja maupun tidak disengaja disebut ....
  - A. komunikasi
  - B. berita
  - C. kabar
  - D. cerita
  
- 2) Ada kesalahpahaman yang dapat mengakibatkan berubahnya suasana persahabatan-permusuhan dinamakan konteks komunikasi dengan dimensi ....
  - A. fisik
  - B. temporal
  - C. sosial-psikologis
  - D. gagal paham
  
- 3) Kemampuan seseorang untuk berkomunikasi secara efektif yang mencakup konteks, konten dan bentuk pesannya layak tidaknya untuk dapat disampaikan, disebut ....
  - A. kompetensi komunikasi
  - B. komunikasi verbal
  - C. komunikasi secara langsung
  - D. komunikasi formal
  
- 4) Belajar ilmu komunikasi adalah penting karena merupakan hal fundamental dalam kehidupan kita merupakan pendapat menurut ....
  - A. Ruben and Steward
  - B. Spitzberg
  - C. Cupach
  - D. Berelson
  
- 5) Wajah mengekspresikan bagaimana perasaan kita, tubuh mengekspresikan intensitas emosi, ekspresi muka, baju yang dipakai, tatapan, vokal suara menunjukkan bentuk komunikasi ....
  - A. interpersonal
  - B. verbal yang efektif
  - C. non verbal yang efektif
  - D. tidak langsung

## Topik 2

# Negosiasi dan Teknik Presentasi

Saudara mahasiswa , pada topik 2 kita membahas tentang Negosiasi dan teknik presentasi. Tahukah Anda?. Bahwa untuk menetapkan keputusan yang dapat disepakati dan diterima oleh dua pihak dan menyetujui apa dan bagaimana tindakan yang akan dilakukan agar tidak terjadi konflik yang akan datang, maka perlu adanya kesepakatan-kesepakatan. Dalam topik 2 ini kita akan membahas tentang bagaimana cara untuk mencapai kesepakatan-kesepakatan tersebut.

### A. PENGERTIAN NEGOSIASI

Saudara Mahasiswa, Menurut Ditjend PP&PL Kemenkes RI dalam Kurmod Wirausaha STBM (2013) Negosiasi adalah suatu cara untuk menetapkan keputusan yang dapat disepakati dan diterima oleh dua pihak dan menyetujui apa dan bagaimana tindakan yang akan dilakukan di masa mendatang.

Negosiasi memiliki sejumlah karakteristik utama, yaitu:

1. Senantiasa melibatkan orang – baik sebagai individual, perwakilan organisasi atau perusahaan, sendiri atau dalam kelompok;
2. Memiliki ancaman terjadinya atau di dalamnya mengandung konflik yang terjadi mulai dari awal sampai terjadi kesepakatan dalam akhir negosiasi;
3. Menggunakan cara-cara pertukaran sesuatu – baik berupa tawar menawar (bargain) maupun tukar menukar (barter);
4. Hampir selalu berbentuk tatap-muka – yang menggunakan bahasa lisan, gerak tubuh maupun ekspresi wajah;
5. Negosiasi biasanya menyangkut hal-hal di masa depan atau sesuatu yang belum terjadi dan kita inginkan terjadi;

Ujung dari negosiasi adalah adanya kesepakatan yang diambil oleh kedua belah pihak, meskipun kesepakatan itu misalnya kedua belah pihak sepakat untuk tidak sepakat.

### B. LANGKAH-LANGKAH BERNegosIASI

#### 1. Persiapan

Langkah pertama dalam melakukan negosiasi adalah langkah persiapan. Persiapan yang baik merupakan pondasi yang kokoh bagi negosiasi yang akan kita lakukan. Hal tersebut akan memberikan rasa percaya diri yang kita butuhkan dalam melakukan negosiasi. Yang pertama harus kita lakukan dalam langkah persiapan adalah menentukan secara jelas apa yang ingin kita capai dalam negosiasi. Tujuan ini harus jelas dan terukur, sehingga kita

bisa membangun ruang untuk bernegosiasi. Tanpa tujuan yang terukur, kita tidak memiliki pegangan untuk melakukan tawar-menawar atau berkompromi dengan pihak lainnya.

Hal kedua dalam persiapan negosiasi adalah kesiapan mental kita. Usahakan kita dalam kondisi relaks dan tidak tegang. Cara yang paling mudah adalah dengan melakukan relaksasi. Bagi kita yang menguasai teknik pemrograman kembali bawah sadar (subconscious reprogramming) kita dapat melakukan latihan negosiasi dalam pikiran bawah sadar kita, sehingga setelah melakukannya berkali-kali secara mental, kita menjadi lebih siap dan percaya diri.

## **2. Pembukaan**

Mengawali sebuah negosiasi tidaklah semudah yang kita bayangkan. Kita harus mampu menciptakan atmosfer atau suasana yang tepat sebelum proses negosiasi dimulai. Untuk mengawali sebuah negosiasi dengan baik dan benar, kita perlu memiliki rasa percaya diri, ketenangan, dan kejelasan dari tujuan kita melakukan negosiasi. Ada tiga sikap yang perlu kita kembangkan dalam mengawali negosiasi yaitu : pleasant (menyenangkan), assertive (tegas, tidak plin-plan), dan firm (teguh dalam pendirian).

Senyum juga salah satu hal yang kita perlukan dalam mengawali sebuah negosiasi, sehingga hal tersebut akan memberikan perasaan nyaman dan terbuka bagi kedua pihak.

Berikut ada beberapa tahapan dalam mengawali sebuah negosiasi:

- a. Jangan memegang apa pun di tangan kanan anda ketika memasuki ruangan negosiasi;
- b. Ulurkan tangan untuk berjabat tangan terlebih dulu;
- c. Jabat tangan dengan tegas dan singkat;
- d. Berikan senyum dan katakan sesuatu yang pas untuk mengawali pembicaraan.
- e. Selanjutnya dalam pembicaraan awal, mulailah dengan membangun common ground, yaitu sesuatu yang menjadi kesamaan antar kedua pihak dan dapat dijadikan landasan bahwa pada dasarnya selain memiliki perbedaan, kedua pihak memiliki beberapa kesamaan yang dapat dijadikan dasar untuk membangun rasa percaya.

## **3. Memulai proses negosiasi**

Saudara mahasiswa, langkah pertama dalam memulai proses negosiasi adalah menyampaikan (proposing) apa yang menjadi keinginan atau tuntutan kita. Yang perlu diperhatikan dalam proses penyampaian tujuan kita tersebut adalah:

- a. Tunggu saat yang tepat bagi kedua pihak untuk memulai pembicaraan pada materi pokok negosiasi;
- b. Sampaikan pokok-pokok keinginan atau tuntutan pihak anda secara jelas, singkat dan penuh percaya diri;
- c. Tekankan bahwa anda atau organisasi anda berkeinginan untuk mencapai suatu kesepakatan dengan mereka;
- d. Sediakan ruang untuk manuver atau tawar-menawar dalam negosiasi, jangan membuat hanya dua pilihan ya atau tidak;

- e. Sampaikan bahwa "jika mereka memberi Anda ini Anda akan memberi mereka itu." Sehingga mereka mengerti dengan jelas apa yang harus mereka berikan sebagai kompensasi dari apa yang akan kita berikan;
- f. Hal kedua dalam tahap permulaan proses negosiasi adalah mendengarkan dengan efektif apa yang ditawarkan atau yang menjadi tuntutan pihak lain. Mendengar dengan efektif memerlukan kebiasaan dan teknik-teknik tertentu. Seperti misalnya bagaimana mengartikan gerakan tubuh dan ekspresi wajah pembicara. Usahakan selalu membangun kontak mata dengan pembicara dan kita berada dalam kondisi yang relaks namun penuh perhatian.

#### **4. Zona Tawar Menawar (The Bargaining Zone)**

Dalam proses inti dari negosiasi, yaitu proses tawar menawar, kita perlu mengetahui apa itu The Bargaining Zone (TBZ). TBZ adalah suatu wilayah ruang yang dibatasi oleh harga penawaran pihak penjual (Seller's Opening Price) dan Tawaran awal oleh pembeli (Buyer's Opening Offer). Di antara kedua titik tersebut terdapat Buyer's Ideal Offer, Buyer's Realistic Price dan Buyer's Highest Price pada sisi pembeli dan Seller's Ideal Price, Seller's Realistic Price dan Seller's Lowest Price pada sisi pembeli.

Kesepakatan kedua belah pihak yang paling baik adalah terjadi di dalam wilayah yang disebut Final Offer Zone yang dibatasi oleh Seller's Realistic Price dan Buyer's Realistic Price. Biasanya kesepakatan terjadi ketika terdapat suatu overlap antara pembeli dan penjual dalam wilayah Final Offer Zone.

#### **5. Membangun Kesepakatan**

Babak terakhir dalam proses negosiasi adalah membangun kesepakatan dan menutup negosiasi. Ketika tercapai kesepakatan biasanya kedua pihak melakukan jabat tangan sebagai tanda bahwa kesepakatan (deal or agreement) telah dicapai dan kedua pihak memiliki komitmen untuk melaksanakannya.

Yang perlu kita ketahui dalam negosiasi tidak akan pernah tercapai kesepakatan kalau sejak awal masing-masing atau salah satu pihak tidak memiliki niat untuk mencapai kesepakatan. Kesepakatan harus dibangun dari keinginan atau niat dari kedua belah pihak, sehingga kita tidak bertepuk sebelah tangan.

Karena itu, penting sekali dalam awal-awal negosiasi kita memahami dan mengetahui sikap dari pihak lain, melalui apa yang disampaikan secara lisan, bahasa gerak tubuh maupun ekspresi wajah. Karena jika sejak awal salah satu pihak ada yang tidak memiliki niat atau keinginan untuk mencapai kesepakatan, maka hal tersebut berarti membuang waktu dan energi kita. Untuk itu perlu dicari jalan lain, seperti misalnya: conciliation, mediation dan arbitration melalui pihak ketiga.

Demikian sekilas mengenai negosiasi, yang tentunya masih banyak hal lain yang tidak bisa dikupas dalam artikel pendek. Yang penting bagi kita selaku praktisi mandiri, kita harus tahu bahwa negosiasi bukan hal yang asing.

Setiap kita adalah negosiator dan kita melakukannya setiap hari setiap saat. Selain itu negosiasi memerlukan karakter (artinya menggunakan seluruh hati dan pikiran kita), memerlukan penguasaan metoda atau pun teknik-tekniknya dan memerlukan kebiasaan dalam membangun perilaku bernegosiasi yang baik dan benar.

## 6. Praktik Teknik Komunikasi Efektif

Untuk mempraktikkan teknik komunikasi yang efektif, peserta diajak untuk melakukan simulasi dan role play pesan berantai. Setelah pesan disampaikan, peserta diminta untuk mendiskusikan manfaat komunikasi dalam menjual dan kemudian menuliskan poin-poin kunci jawabannya dalam kertas plano.

Dalam praktiknya, berikut adalah karakteristik praktik komunikasi yang efektif dan tidak efektif.

Praktik komunikasi yang efektif adalah sebagai berikut:

- a. Mendengar dengan aktif,
- b. Terampil dalam berbicara dan gaya bicara,
- c. Komunikasi non verbal: penampilan menarik, pakaian, pandangan mata, raut muka, sikap badan, suara, tulisan, senyum, jabatan tangan, ingat nama, tulus.

Praktik komunikasi yang tidak efektif adalah sebagai berikut:

- |                                       |                 |
|---------------------------------------|-----------------|
| Bertele-tele,                         | Non-verbal      |
| Malu-malu,                            | Satu arah       |
| Marah-marah,                          | Tidak responsif |
| • Maksud yang disampaikan tidak jelas | Tidak nyambung  |
| • Tersembunyi maksud dan pesan        | Tidak terbuka.  |

## C. PROSES KOMUNIKASI DALAM MENJUAL

Komunikasi memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap penjualan. Oleh karena itu seorang wirausahawan harus bisa melakukan komunikasi dan negosiasi yang efektif agar mendapatkan keuntungan yang maksimal.

Proses komunikasi dalam menjual adalah sebagai berikut:



Gambar 3.2. Proses Komunikasi Dalam Menjual

1. Product Knowledge (Pengetahuan produk): Pemahaman tentang jamban sehat mulai dari proses pembuatan, keunggulan, manfaat dan perawatan.
2. Prospecting (Pangsa pasar): Identifikasi peluang pasar (banyak orang yang tidak punya jamban).
3. Approaching (Pendekatan): Menemui pelaku kunci di wilayah terkait (misalnya: sanitarian puskesmas, kepala desa/dusun, kepala kampung, dll)
4. Data Finding (Pendataan): Memanfaatkan data tentang warga yang belum memiliki jamban sebagai calon pelanggan.
5. Presentation/Demo (Presentasi produk): Menjelaskan tentang produk kepada beberapa calon pelanggan
6. Trial Closing (Mencoba menawarkan (negosiasi)): Mempengaruhi calon pelanggan untuk menggunakan produk (salah satu cara adalah mengajak, melihat lokasi jamban yang akan dibangun)
7. Closing the Sales (Penjualan): Melakukan proses transaksi penjualan jamban dengan mengisi form "sales orders"
8. Follow Up (Kunjungan ulang): dilakukan pada orang yang sudah memesan atau pada orang yang belum memesan (salah satu cara adalah kunjungan langsung atau melalui telepon)

#### **D. TEKNIK PRESENTASI**

Suadara mahasiswa, 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. Riset yang dilakukan oleh Malouf dalam Macnamara (Ditjend Dikti 2013) menyatakan bahwa indera pendengaran manusia hanya bisa menerima pesan 11%, sedangkan 75% diterima secara visual. 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.

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.

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.

Menurut Ditjend PP&PL Kemenkes RI dalam Kurmod Wirausaha STBM (2013), Beberapa hal penting yang perlu dilakukan sebelum presentasi :

1. Prepare (siapkan): konsep, data, tim negosiasi,
2. Predict (perkirakan): sikap, argumentasi,
3. Plan (rencanakan): target minimum, solusi,
4. Control (kendalikan): disiplin, emosi,
5. Coordinate (koordinasikan): siapa juru bicara, informasikan hasil negosiasi.

Saudara mahasiswa, 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). Menurut Ditjen Dikti (2013) ada 8 (delapan) langkah menuju presentasi yang sukses. Subyek pengetahuan adalah pondasi atau prasyarat, bahkan sebagai tulang punggung dari suatu presentasi yang sukses.



Gambar : 3.3.  
Gambar Langkah Menuju Presentasi Sukses

### **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 :

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.

Apa yang ingin diketahui para pendengar ?

William D. Wells (Ditjend Dikti 2013) 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)

### **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, sepatah 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. Aturlah 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 terekspressi 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.

Menurut Guffey (Ditjend Dikti 2013), dalam melaksanakan suatu presentasi, setidaknya ada 9 (sembilan) hal penting yang harus dilaksanakan, yaitu :

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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 thought* : tuntas, jelas dan menyeluruh

*Be brief* : optimal dan ringkas mungkin.

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

Untuk mengetahui teknik presentasi yang dimiliki dan biasa dipraktikkan peserta, fasilitator bisa mengajukan pertanyaan kepada peserta, misalnya bagaimana cara mereka memperkenalkan produk kepada calon pelanggan, termasuk dengan mencari tahu alat bantu yang biasa dipakai peserta dan hal-hal apa yang menjadi pertimbangan ketika menentukan isi pesan.

Secara umum, seorang wirausaha sanitasi harus memiliki 4 kemampuan dasar presentasi, yaitu:

- a. Informasi yang akurat,
- b. Ilmu pengetahuan yang cukup,
- c. Dapat membaca situasi,
- d. Bijak dan arif.

## **E. PRESENTASI UNTUK BERKOMUNIKASI DAN NEGOSIASI**

Untuk mempraktikkan teori komunikasi dan negosiasi, peserta diajak untuk melakukan simulasi menjual produk jamban sehat, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pilihlah dua orang peserta untuk menjadi relawan simulasi presentasi produk,
2. Bagilah peran dimana satu orang berperan sebagai pelanggan (yang belum punya jamban) dan satu orang lagi sebagai tenaga pemicu, tenaga promosi yang ahli dalam produk dan penjualan jamban,
3. Sediakan kursi di depan sebagai tempat simulasi,
4. Setelah semua siap, persilahkan kepada peserta relawan untuk memulai simulasi, kemudian peserta simulasi ditambah satu demi satu sebagai penjual dan pembeli,
5. Peserta yang lain diminta untuk menjadi pengamat.

## **F. HAMBATAN –HAMBATAN PRESENTASI DAN CARA MENGATASINYA MASALAH YANG BIASA DIHADAPI DALAM PRESENTASI.**

1. Demam panggung,
2. Tidak siap mental,
3. Tidak/kurang menguasai materi,

4. Takut, kurang berpengalaman,
5. Malu,
6. Dll.

Cara mengatasinya:

1. Kuasai materi, percaya diri dan yakin bahwa kitalah yang akan mengendalikan presentasi,
2. Tumbuhkan keakraban, bicara teratur, persuasif, dan gunakan bahasa non-verbal yang baik, misalnya tersenyum, melihat calon konsumen, tidak menunduk, intonasi suara yang jelas, menggunakan pakaian yang sesuai dengan calon konsumen, dll.,
3. Dengarkan pertanyaan dengan baik dan berikan tanggapan yang baik.

## **G. TEKNIK PROMOSI KREATIF.**

Promosi adalah salah satu bauran pemasaran yang penting untuk memudahkan wirausaha menginformasikan produk dan jasa yang ditawarkannya, mempengaruhi keinginan konsumen untuk membeli, sekaligus alat untuk memberikan informasi singkat mengenai jenis barang atau jasa yang ditawarkan.

Untuk memikat hati calon konsumen, wirausahawan harus bisa melakukan promosi yang kreatif karena biasanya konsumen memiliki beragam pilihan produk, jasa maupun wirausaha yang ingin mereka pilih.

Beberapa hal penting yang perlu dicatat terkait sistem penjualan kreatif:

1. Sistem penjualan kreatif adalah bagaimana menjual produk (dalam hal ini adalah jamban) dalam kemasan yang menarik sehingga pelanggan tertarik untuk membeli.
2. Sistem penjualan kreatif tidak terpaku pada suatu sistem tertentu, namun tergantung dari kreatifitas masing-masing individu.
3. Salah satu teknik promosi kreatif yang akan dijelaskan adalah sistem penjualan arisan.

## **H. JENIS-JENIS PROMOSI KREATIF**

Ada banyak jenis promosi kreatif. Salah satu contoh yang telah sukses dilakukan dalam pemasaran produk sanitasi jamban sehat adalah sistem arisan jamban sehat.

Sistem arisan jamban sehat memfasilitasi masyarakat yang belum memiliki jamban untuk mencicil biaya pembuatan jamban melalui arisan. Beberapa lokasi di Jawa Timur mempraktikkan sistem ini, dimana masyarakat mencicil sebesar Rp. 1000,- per hari. Ketika mereka mendapat arisan, uang arisan diberikan dalam bentuk jamban sehat.

Berikut adalah langkah-langkah pokok dalam menyelenggarakan arisan jamban sehat:

1. Memfasilitasi identifikasi jumlah warga yang belum memiliki jamban sehat,
2. Memfasilitasi pembentukan kelompok-kelompok arisan jamban sehat,

3. Memfasilitasi kesepakatan besaran iuran,
4. Memfasilitasi pelaksanaan Pembangunan jamban sehat.
5. Pembuatan Brosur Sebagai Sarana Promosi

Saudara mahasiswa disamping promosi kreatif diatas ada konsep pemasaran yang bisa dipakai untuk memudahkan wirausaha dalam memahami dan menjalankan usahanya, yaitu AIDA (Atractive-Interest-Desire-Action ).

Berdasarkan prinsip AIDA (Ditjend PP&PL Kemenkes RI 2013), wirausaha perlu melengkapi konsumen dengan pengetahuan dasar tentang produk tersebut, yang disampaikan/dipresentasikan kepada calon konsumen dengan baik. Konsumen hanya akan membeli produk jika dia tahu, tertarik, dan ingin membeli produk tersebut.

AIDA adalah konsep pemasaran yang bisa dipakai untuk memudahkan wirausaha memahami dan menjalankan usahanya.

A = Atractive

Produk yang ditawarkan harus menarik perhatian calon konsumen

I = Interest

Setelah memperhatikan produk yang ditawarkan, konsumen hendaknya tertarik untuk mengenal lebih jauh produk yang ditawarkan.

D = Desire

Konsumen kemudian punya keinginan untuk memiliki produk yang ditawarkan tersebut.

A = Action

Didorong keinginan yang kuat, konsumen kemudian membeli produk yang ditawarkan

Untuk mempromosikan produk yang dimilikinya, seorang wirausaha bisa membuat brosur ataupun media promosi lainnya. Seperti dibahas di atas, konsumen hanya akan membeli suatu produk jika dia tahu produknya, tertarik, dan memiliki hasrat untuk membelinya. Brosur, bisa menjadi salah satu alat promosi penjualan.

Berikut langkah-langkah pembuatan brosur dengan konsep AIDA:

A = Atractive

Brosur yang dibuat harus menimbulkan ketertarikan bagi yang membacanya.

I = Interest

Setelah timbul ketertarikan, pembaca akan memiliki keinginan untuk memiliki barang yang dipromosikan.

D = Desire

Berawal dari keinginan yang biasa saja pada awalnya, akan timbul keinginan yang sangat kuat untuk memiliki barang tersebut.

A = Action

Karena didorong oleh keinginan yang kuat, maka pembaca akan melakukan action yaitu dengan membeli barang tersebut.

## Latihan

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi diatas kerjakanlah latihan berikut :

- 1) Apa pengertian Negosiasi?
- 2) Karakteristik utama yang dimiliki negosiasi ?
- 3) Jelaskan bagaimana langkah-langkah bernegosiasi ?
- 4) Jelaskan komunikasi dalam menjual!
- 5) Bagaimana pelaksanaan suatu presentasi menurut Guffey?

### ***Petunjuk Jawaban Latihan***

- 1) Negosiasi adalah suatu cara untuk menetapkan keputusan yang dapat disepakati dan diterima oleh dua pihak dan menyetujui apa dan bagaimana tindakan yang akan dilakukan di masa mendatang.
- 2) Negosiasi memiliki sejumlah karakteristik utama, yaitu:
  - a) Senantiasa melibatkan orang – baik sebagai individual, perwakilan organisasi atau perusahaan, sendiri atau dalam kelompok;
  - b) Memiliki ancaman terjadinya atau di dalamnya mengandung konflik yang terjadi mulai dari awal sampai terjadi kesepakatan dalam akhir negosiasi;
  - c) Menggunakan cara-cara pertukaran sesuatu – baik berupa tawar menawar (bargain) maupun tukar menukar (barter);
  - d) Hampir selalu berbentuk tatap-muka – yang menggunakan bahasa lisan, gerak tubuh maupun ekspresi wajah;
  - e) Negosiasi biasanya menyangkut hal-hal di masa depan atau sesuatu yang belum terjadi dan kita inginkan terjadi;
  - f) Ujung dari negosiasi adalah adanya kesepakatan yang diambil oleh kedua belah pihak, meskipun kesepakatan itu misalnya kedua belah pihak sepakat untuk tidak sepakat
- 3) Coba baca kembali uraian tentang langkah- langkah negosiasi Mulai dari persiapan sampai membangun kesepakatan sebagaimana terdapat pada bab ini.
- 4) Coba baca kembali uraian tentang proses komunikasi dalam menjual sebagaimana terdapat pada bab ini.

- 5) Coba baca kembali uraian tentang 9 hal penting yang harus dilaksanakan dalam presentasi sebagaimana terdapat pada bab ini.

## Ringkasan

- 1) Negosiasi adalah suatu cara untuk menetapkan keputusan yang dapat disepakati dan diterima oleh dua pihak dan menyetujui apa dan bagaimana tindakan yang akan dilakukan di masa mendatang.
- 2) Ada beberapa tahapan dalam mengawali sebuah negosiasi:
  - a) Jangan memegang apa pun di tangan kanan anda ketika memasuki ruangan negosiasi;
  - b) Ulurkan tangan untuk berjabat tangan terlebih dulu;
  - c) Jabat tangan dengan tegas dan singkat;
  - d) Berikan senyum dan katakan sesuatu yang pas untuk mengawali pembicaraan.
  - e) Selanjutnya dalam pembicaraan awal, mulailah dengan membangun common ground, yaitu sesuatu yang menjadi kesamaan antar kedua pihak dan dapat dijadikan landasan bahwa pada dasarnya selain memiliki perbedaan, kedua pihak memiliki beberapa kesamaan yang dapat dijadikan dasar untuk membangun rasa percaya.
- 3) Langkah pertama dalam memulai proses negosiasi adalah menyampaikan (proposing) apa yang menjadi keinginan atau tuntutan kita. Yang perlu diperhatikan dalam proses penyampaian tujuan kita tersebut adalah :
  - a) Tunggu saat yang tepat bagi kedua pihak untuk memulai pembicaraan pada materi pokok negosiasi;
  - b) Sampaikan pokok-pokok keinginan atau tuntutan pihak anda secara jelas, singkat dan penuh percaya diri;
  - c) Tekankan bahwa anda atau organisasi anda berkeinginan untuk mencapai suatu kesepakatan dengan mereka;
  - d) Sediakan ruang untuk manuver atau tawar-menawar dalam negosiasi, jangan membuat hanya dua pilihan ya atau tidak;
  - e) Sampaikan bahwa "jika mereka memberi Anda ini Anda akan memberi mereka itu." Sehingga mereka mengerti dengan jelas apa yang harus mereka berikan sebagai kompensasi dari apa yang akan kita berikan;
- 4) Hal kedua dalam tahap permulaan proses negosiasi adalah mendengarkan dengan efektif apa yang ditawarkan atau yang menjadi tuntutan pihak lain. Mendengar dengan efektif memerlukan kebiasaan dan teknik-teknik tertentu.
- 5) Beberapa hal penting yang perlu dilakukan sebelum presentasi
  - a) Prepare (siapkan): konsep, data, tim negosiasi,

- b) Predict (perkiraan): sikap, argumentasi,
- c) Plan (rencanakan): target minimum, solusi,
- d) Control (kendalikan): disiplin, emosi,
- e) Coordinate (koordinasikan): siapa juru bicara, informasikan hasil negosiasi.

Pada saat presentasi produk JANGAN:

- a) Terpancing emosi,
  - b) Larut dalam pembicaraan yang tidak berguna,
  - c) Saling berbantah di depan tim pegusaha,
  - d) Menunduk waktu berbicara.
- 6) 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).

## Tes 2

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes 2 yang terdapat di bagian akhir Bab 3 topik 2 ini.

Berikut adalah soal latihan pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling benar menurut Anda dari soal latihan di bawah ini:

- 1) Suatu cara untuk menetapkan keputusan yang dapat disepakati dan diterima oleh dua pihak dan menyetujui apa dan bagaimana tindakan yang akan dilakukan di masa mendatang disebut ....
  - A. komunikasi
  - B. sosialisasi
  - C. kompromi
  - D. negosiasi
  
- 2) Sesuatu yang menjadi kesamaan antar kedua pihak dan dapat dijadikan landasan bahwa pada dasarnya selain memiliki perbedaan, kedua pihak memiliki beberapa kesamaan yang dapat dijadikan dasar untuk membangun rasa percaya disebut ....
  - A. common ground
  - B. kesesuaian
  - C. the bargaining zone
  - D. final offer zone

- 3) Dalam proses komunikasi menjual barang setelah pengetahuan produk, identifikasi pasar, pendekatan dan pendataan maka yang harus dilakukan selanjutnya adalah ....
- A. presentasi produk, negosiasi, penjualan, kunjungan ulang
  - B. penjualan, kunjungan ulang
  - C. negosiasi, penjualan
  - D. presentasi produk, penjualan
- 4) Agar presentasi efektif, seorang wirausaha hendaklah memperhatikan hal-hal berikut ....
- A. tepat waktu, salam yang hangat, pembicaraan yang menyenangkan, Uraikan secara jelas & singkat
  - B. saat pertemuan jabat tangan dan senyum
  - C. beri kesempatan untuk menanggapi dan hormati tanggapannya
  - D. ikuti pembicaraan secara seksama, dan beri waktu istirahat seperlunya agar waktunya tidak molor
- 5) Dalam melaksanakan suatu presentasi, setidaknya-tidaknya ada beberapa hal penting yang harus dilaksanakan, antara lain ....
- A. mulailah dengan sebuah pause, menyajikan kalimat pertama yang ada dalam ingatan, memelihara kontak mata, kontrol kosa kata dan suara
  - B. ringkaslah poin-poin utama, hindarilah penyimpangan, menggunakan alat peraga visual secara efektif
  - C. menggunakan alat peraga visual secara efektif, pasanglah rem
  - D. hindarilah penyimpangan, kontrol kosa kata dan suara

## Topik 3 Motivasi

Saudara mahasiswa pada topik 3 kita membahas tentang motivasi. Tahukah Anda? Bahwa dalam menjalankan peran sebagai pemimpin, maka seorang wirausaha dapat memosisikan dirinya sebagai rekan kerja sehingga terjalin hubungan yang baik antara karyawan dengan para pimpinan. Dari hubungan baik tersebut dapat menjaga semangat kerja dan memotivasi karyawan yang mempengaruhi kinerja.

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"

Keberhasilan merupakan sebuah output dari proses yang berkesinambungan dan akumulasi berbagai faktor pendorong. Menurut Basith (Ditjend Dikti 2013), Keberhasilan seseorang tergantung dari berbagai faktor. Faktor yang paling berpengaruh adalah motivasi. sehingga dapat dirumuskan dalam fungsi berikut:

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

Dimana:

= 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.

### A. KONSEP MOTIVASI

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

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

berperilaku dan bertindak, dalam menentukan gerakan atau tingkah laku individu kepada tujuan (goals). Jadi motivasi merupakan proses yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi dalam diri seseorang.

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

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



*Gambar : 3.4.  
Gambar Proses dasar Motivasi*

Berdasarkan Gambar di atas, ditunjukkan bahwa:

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

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa:

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

Alasan mengapa perlu motivasi ialah ada tujuan, mempunyai arah dan terkendali, dan ada dasar untuk berbuat. Motivasi berprestasi disebabkan oleh ada usaha untuk mencapainya, dapat diukur hasilnya, ada tantangan, ada realistis, mengandung resiko

sedang, dan berarti bagi sesama dan diri sendiri. Ciri-ciri individu bermotivasi berprestasi di antaranya:

1. self confidence (percaya akan kemampuan sendiri);
2. originality (mempunyai daya kreativitas yang tinggi, selalu ingin berbuat sesuai dengan aslinya);
3. people oriented (tidak memperlakukakan 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;
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. Bisa saja karena adanya peristiwa yang menekan keinginan masuk ke dalam

bawah sadar, sehingga ketika muncul suatu tindakan individu tersebut tidak mampu untuk mengenali motivasinya apa.

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

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

Motivasi belajar setiap orang, satu dengan yang lainnya, bisa jadi tidak sama. Biasanya, hal itu bergantung dari apa yang diinginkan orang yang bersangkutan. Misalnya, seorang anak mau belajar dan mengejar rangking 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.

## **B. TEORI MOTIVASI**

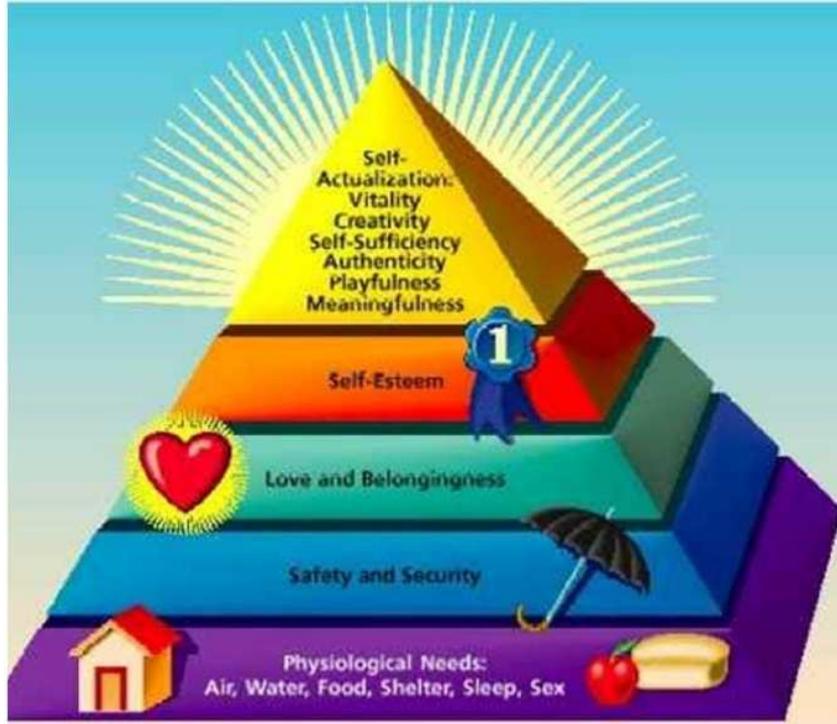
Motivasi kerja memang merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi . Di satu pihak motivasi mempunyai peranan yang sangat penting bagi setiap unsur pimpinan sedang dipihak lain motivasi merupakan suatu hal yang dirasakan sulit oleh para pemegang jabatan. Oleh karena itu setiap pimpinan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

Stoner dan Duncan (Ditjend Dikti 2013) mengelompokkan teori motivasi kedalam dua kelompok. Kelompok pertama yang tergolong teori motivasi kebutuhan (content theories of motivation), sedang kelompok kedua ialah yang tergolong teori motivasi instrumental (instrumental theories of motivation). Secara ringkas , konsep dari masing-masing teori, disajikan di bawah ini.

### **1. Teori Kebutuhan**

Teori ini beranggapan bahwa tindakan manusia pada hakikatnya untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh sebab itu apabila pimpinan ingin memotivasi bawahannya, harus mengetahui apa kebutuhan-kebutuhan bawahannya. Maslow salah seorang yang mengkaji teori kebutuhan berpendapat bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama.mengkaitkannya dengan factor lingkungan. Sebaliknya bila pegawai itu puas, hal tersebut selalu dihubungkannya dengan pekerjaan itu sendiri. 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 3.5. Gambar Hierarki Maslow

Tabel 3.2.

Tabel Penjelasan Hierarki Maslow

Jenjang Needs		Deskripsi
Kebutuhan Berkembang (Metan eeds)	<i>Self actualization needs (Metaneeds)</i>	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.
	<i>Esteem needs</i>	Kebutuhan kekuatan penguasaan, kompetensi, kepercayaan diri, kemandirian Kebutuhan prestise, penghargaan dari orang lain, status, ketenaran, dominasi, menjadi penting, kehormatan dan apresiasi.
Kebutuhan karena Kekurangan	<i>Love needs/ Belonging-ness</i>	Kebutuhan kasih sayang, keluarga, sejawat, pasangan, anak. Kebutuhan menjadi bagian kelompok, masyarakat.

Jenjang Needs		Deskripsi
		(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 (Ditjend Dikti 2013). Orang yang mempunyai kebutuhan tersebut mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. berorientasi realistik, yaitu memiliki pertimbangan yang baik tentang orang lain dan cepat mampu menimbang diri;
- b. menerima diri dan orang lain serta dunia nyata seadanya dan tidak hipokrik; memiliki tingkat spontanitas yang tinggi, tingkah laku tidak dibuat- buat, polos, berpenampilan tidak aneh;
- c. berpusat pada masalah bukan pada diri, bekerja atas dasar masalah, tidak begitu introspektif;
- d. cenderung untuk tidak memihak, memiliki kebutuhan untuk kebebasan pribadi, tidak tergantung sepenuhnya pada orang lain;
- e. mempunyai otonomi dalam diri dan memiliki kemandirian;
- f. memiliki penghayatan yang segar tentang individu dan dunia;
- g. memiliki pengalaman dalam diri yang besar;
- h. mampu melakukan identifikasi secara kuat kepada sesama teman, memiliki keinginan untuk menolong orang lain dan sangat berminat pada masalah kesejahteraan manusia;
- i. memiliki hubungan yang dekat dan mendalam dengan sedikit orang, sangat selektif memilih teman;
- j. memiliki nilai-nilai demokratis yang kuat, dapat berhubungan dan belajar dari yang kaya maupun yang miskin;
- k. memahami perbedaan makna untuk mencapai tujuan dan hak akhir yang ingin dicapai, memiliki moral dan etik yang tinggi;
- l. 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;
- m. memiliki kapasitas yang besar untuk kreatif; dan
- n. 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 :

- a. 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;
- b. 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;
- c. 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.

## **2. Teori Motivasi Instrumental**

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

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.

## **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 ketidakpuasan 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 kebutuhannya aktualisasi dirinya maka pasti oleh tersebut termotivasi untuk bekerja sebab kebutuhan aktualisasi merupakan ciri-ciri orang yang mempunyai motivasi tinggi.

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

### **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 psikis. 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:

- a. Kepuasan dalam pekerjaan selalu dihubungkan dengan jenis pekerjaan (job content).
- b. 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.

#### **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, instrumentalitas, 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:

- a. kegunaan terhadap kemampuan dan pengetahuan karyawan,
- b. keadaan visi dan cara kerja tiap-tiap individu karyawan,
- c. ketergantungan para pekerja terhadap orang lain, dan
- d. keraguan dalam melaksanakan pekerjaan.

Langkah-langkah yang perlu diupayakan antara lain:

- a. menentukan skala upah tiap-tiap pekerja,
- b. menentukan standar kinerja,
- c. membantu karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal, dan
- d. adanya kesesuaian antara upah, gaji atau insentif yang diterima dengan prestasi kerjanya.

### **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 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 (Djend Dikti 2013) 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.

## 5. 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  $Ability \times Motivation = JobPerformance$ .

Jadi dapat dikatakan bahwa rumus pekerja 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:

- a. Yang berkaitan dengan diri sendiri dapat dilakukan melalui peningkatan:
  - 1) pengetahuan,
  - 2) keterampilan,
  - 3) disiplin,
  - 4) upaya pribadi, dan
  - 5) kerukunan kerja;
  
- b. Yang berkaitan dengan pekerjaan kita dapat dilakukan melalui:
  - 1) manajemen dan metode kerja yang lebih baik,
  - 2) penghematan biaya,
  - 3) tepat waktu, dan
  - 4) sistem dan teknologi yang lebih baik.

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

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

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

Produktivitas dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari individu dan faktor dari luar individu. Faktor yang berasal dari individu meliputi:

- a. pendidikan dan pelatihan,
- b. motivasi dan kepuasan kerja,
- c. komitmen dan
- d. etos kerja.

Sedangkan faktor yang berasal dari luar individu meliputi:

- a. tingkat penghasilan,
- b. keluarga,
- c. fasilitas yang tersedia,
- d. iklim kerja,
- e. hubungan antara manusia dan
- f. kepemimpinan.

## Latihan

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi diatas kerjakanlah latihan berikut :

- 1) Apa yang anda ketahui tentang definisi motivasi?
- 2) Faktor apa saja yang menyebabkan motivasi seseorang perlahan tapi pasti mengalami penurunan?
- 3) Jelaskan apa konsep Teori Kebutuhan menurut Maslow dan menurut McClelland?
- 4) Jelaskan apa kesimpulan teori Dua faktor dari Herzberg ?
- 5) Apa keterkaitan motivasi dengan kepuasan kerja, jelaskan!

### ***Petunjuk Jawaban Latihan***

- 1) Dari beberapa definisi tentang motivasi maka dapat disimpulkan bahwa : Motivasi adalah dorongan yang meliputi jiwa dan jasmani, untuk melakukan suatu tindakan tertentu., Motivasi merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja., Motivasi adalah suatu yang melatar belakangi individu untuk berbuat supaya tercapai tujuan yang dikehendaknya., Motivasi adalah suatu proses yang mempunyai tenaga dan tujuan tertentu.
- 2) Faktor-faktor yang menyebabkan menurunnya motivasi seseorang:
  - a) Lingkungan yang tidak kondusif, yang berakibat tidak nyaman;
  - b) Merasa berada dalam situasi yang menakutkan, karena adanya ancaman;
  - c) Beban pekerjaan yang melebihi kapasitas;
  - d) Pekerjaan terlalu rutin, tidak ada tantangan;
  - e) Kurang menguasai pekerjaan termasuk prosedur-prosedurnya;
  - f) Tidak ada ukuran tentang standar keberhasilan;
  - g) Tidak ada keseimbangan antara reward & punishment;
  - h) Tidak ada kesempatan untuk mengembangkan skill sehingga menghadapi pekerjaan baru menjadi sulit;
  - i) Berada dilingkungan kerja yang baru;
  - j) Mempunyai penilaian bahwa dirinya tidak berarti dalam kelompok;
  - k) Tidak memperoleh umpan balik yang membangun;
  - l) Kurang memperoleh pengarahan dan bimbingan dari atasan;

- 3) 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 faktor lingkungan. Sebaliknya bila pegawai itu puas, hal tersebut selalu dihubungkannya dengan pekerjaan itu sendiri. Menurut McClelland. Orang yang mempunyai kebutuhan mempunyai karakteristik sebagai terdapat dalam bab ini tentang teori kebutuhan.
- 4) Munculnya teori “Dua faktor” dari Herzberg, yang berkesimpulan, bahwa : Kepuasan dalam pekerjaan selalu dihubungkan dengan jenis pekerjaan (job content). Dan Ketidakpuasan dalam pekerjaan disebabkan oleh hubungan pekerjaan tersebut dengan aspek-aspek lingkungan yang berhubungan dengan pekerjaan (job context).
- 5) Sekaitan antara motivasi dengan kepuasan kerja adalah suatu dorongan yang timbul dari individu 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 seseorang.

## Ringkasan

- 1) 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.
- 2) Needs merupakan kebutuhan-kebutuhan yang terdapat dalam diri seseorang yang harus dipenuhi; ketika kebutuhan tersebut muncul maka fenomenanya tampak pada dorongan (drive) yang menyebabkan seseorang melakukan suatu tindakan; 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.
- 3) Beberapa faktor di bawah ini sedikit banyak memberikan penjelasan mengapa terjadi perbedaan motivasi belajar pada diri masing-masing orang, di antaranya : Perbedaan fisiologis (physiological needs), seperti rasa lapar, haus, dan hasrat seksual; Perbedaan rasa aman (safety needs), baik secara mental, fisik, dan intelektual; Perbedaan kasih sayang atau afeksi (love needs) yang diterimanya; Perbedaan harga diri (self esteem

needs). Contohnya prestise memiliki mobil atau rumah mewah, jabatan, dan lain-lain; Perbedaan aktualisasi diri (self actualization), tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

- 4) 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).
  - a) Menurut Maslow kebutuhan tertinggi dari seseorang adalah kebutuhan aktualisasi diri yang tercermin dari yang merupakan indikator orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi
  - b) 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.
- 5) Teori Instrumental ini meliputi teori tukar menukar (exchange theory) dan teori harapan (expectancy theory). Secara ringkas mengenai teori tukar menukar dalam buku Administrative Behavior tulisan Simon (1997:141) lebih dikenal dengan sebutan model of organizational equilibrium dijelaskan bahwa, dalam setiap organisasi selalu terjadi proses tukar menukar atau jual beli antara organisasi dengan orang – orang yang bekerja didalamnya. Orang-orang menyumbangkan pengetahuannya kepada organisasi dan organisasi memberi imbalan atau menukarnya dengan gaji atau upah. Hasil produksi organisasi, baik yang berupa barang ataupun jasa, kemudian dijual. Hasil penjualan merupakan pendapatan organisasi , dari pendapatan inilah organisasi memberikan imbalan kepada pegawainya. 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
- 6) 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 dasarnilai-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.

## Tes 3

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes 3 yang terdapat di bagian akhir Bab 3 ini.

Berikut adalah soal latihan pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling benar menurut Anda dari soal latihan di bawah ini:

- 1) Faktor-faktor intrinsik yang menyebabkan seseorang termotivasi yaitu ....
  - A. sikap, harapan, cita-cita dan kebutuhan yang berkembang
  - B. desakan dari luar
  - C. kebutuhan-kebutuhan yang terdapat dalam diri seseorang
  - D. dorongan yang menyebabkan seseorang melakukan suatu tindakan
  
- 2) Sebab terjadi perbedaan motivasi pada diri masing-masing orang yaitu ....
  - A. ada perbedaan fisiologis, rasa aman, kasih sayang, harga diri, dan aktualisasi dirinya.
  - B. masing-masing orang berbeda karakternya
  - C. ada perbedaan kebutuhan
  - D. berbeda mental dan intelektualnya.
  
- 3) Kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama, mengkaitkannya dengan faktor lingkungan merupakan pendapat dari ....
  - A. McClelland
  - B. Maslow
  - C. Simon
  - D. Herzberg
  
- 4) Faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dalam bekerja dinamakan “faktor motivasi”. Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja disebut “faktor hygiene” ini adalah pendapat dari ....
  - A. McClelland
  - B. Maslow
  - C. Simon
  - D. Herzberg

✍ ■ Kewirausahaan ✍ ■

- 5) Produktivitas sangat dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari individu dan faktor dari luar individu. Faktor yang berasal dari individu meliputi ....
- A. pendidikan dan pelatihan, motivasi dan kepuasan kerja, komitmen, dan etos kerja
  - B. tingkat penghasilan, komitmen dan fasilitas yang tersedia
  - C. kepemimpinan, etos kerja dan hubungan antar pekerja
  - D. iklim kerja, motivasi dan keluarga

## Kunci Jawaban Tes

### *Tes 1*

- 1) A
- 2) C
- 3) A
- 4) A
- 5) C

### *Tes 2*

- 1) D
- 2) A
- 3) A
- 4) A
- 5) A

### *Tes 3*

- 1) A
- 2) A
- 3) B
- 4) D
- 5) A

## Daftar Pustaka

- Indonesia, Kemendiknas RI, Dirjen Dikti, 2013, Bab Pembelajaran Kewirausahaan, Jakarta : Kemendiknas RI
- Indonesia. Kemenkes RI. Dirjen PPPL, 2014, Kurikulum dan Bab Pelatihan Wirausaha Sanitasi Total Berbasis Masyarakat; Jakarta : Kementerian Kesehatan RI.
- Rachmat Pambudy, dkk, 2017 Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil, Bogor: Idemedia Pustaka Utama
- Rhenald Kasali, dkk, 2012, Bab kewirausahaan untuk Program Strata 1, Mizan Publika, Jakarta.
- Daniels, Aubrey C. 2005. Maximum Performance: Sistem Motivasi Terbaik bagi Kinerja Karyawan: Jakarta; Bhuana Ilmu Populer.
- Kusnadi, 2002, Masalah, Kerjasama, Konflik, dan Kinerja (Kontemporer & Islam). Malang: Taroda.

## **BAB 4**

# **MENGEMBANGKAN INOVASI, KREATIVITAS DAN SISTEM PENJUALAN PRODUK**

*Siti Kusumawati, SKM, Dipl.IT, MIS*

### **PENDAHULUAN**

Saudara mahasiswa pada modul 4 ini kita akan membahas tentang mengembangkan inovasi, kreativitas dan sistem penjualan produk yang disajikan dalam dua topik. Topik 1 membahas tentang Mengembangkan inovasi dan kreativitas dalam kewirausahaan dan topik 2 tentang Sistem penjualan produk dalam kewirausahaan. Ruang lingkup materi yang akan dibahas dalam topik yang pertama ini meliputi Menjelaskan pengertian inovasi dan kreativitas dalam kewirausahaan; Mengembangkan inovasi dan kreativitas dalam kewirausahaan. Sedangkan ruang lingkup materi yang dibahas pada topik yang kedua meliputi: Menjelaskan pengertian produk dalam kewirausahaan; Menjelaskan aspek-aspek produksi dalam kewirausahaan; Menjelaskan dan menerapkan teknik menciptakan produk dalam kewirausahaan; Menjelaskan pengertian sistem penjualan produk/ pemasaran dalam kewirausahaan; Memahami dan menjelaskan strategi dan praktik pemasaran.

Kuasailah materi yang disajikan dalam bab 4 ini dengan baik. Mengapa? Sebab dengan menguasai materi tersebut, tentu Anda akan memiliki wawasan yang luas tentang penguasaan kewirausahaan yang kelak dapat berguna dalam kehidupan berwirausaha. Penyelesaian soal-soal yang terdapat pada materi terkait mengenai mengembangkan inovasi dan kreativitas dalam kewirausahaan dan sistem penjualan produk dalam kewirausahaan. Untuk itu kuasailah konsep-konsep tersebut agar Anda tidak mengalami kesulitan ketika mempelajari dan menyelesaikan soal-soal yang berkaitan dengan konsep tersebut.

Setelah mempelajari materi pada bab 4 ini diharapkan Anda dapat:

1. Menjelaskan pengertian inovasi dan kreativitas dalam kewirausahaan
2. Mengembangkan inovasi dan kreativitas dalam kewirausahaan
3. Menjelaskan pengertian, klasifikasi dan tingkatan produk dalam kewirausahaan
4. Menjelaskan aspek-aspek produksi dalam kewirausahaan
5. Memahami dan menerapkan teknik menciptakan produk dalam kewirausahaan
6. Menjelaskan pengertian system penjualan produk/ pemasaran dalam kewirausahaan
7. Menjelaskan strategi dan praktik pemasaran

Selanjutnya, agar Anda berhasil dengan baik dalam mempelajari seluruh materi yang ada pada bab 4 ini, ikutilah saran atau petunjuk belajar sebagai berikut:

1. Bacalah setiap uraian dengan cermat, teliti dan tertib sampai Anda memahami pesan, ide, dan makna yang disampaikan.
2. Lakukanlah diskusi dengan teman-teman sejawat dalam mengatasi bagian-bagian yang belum Anda pahami
3. Kerjakan semua soal yang terdapat pada latihan dan tes formatif dengan disiplin tinggi
4. Perbanyak pula membaca dan mengerjakan soal-soal dari sumber lainnya seperti yang direferensikan dalam modul ini.
5. Jangan lupa tanamkan dalam diri Anda bahwa Anda akan berhasil dan buktikanlah bahwa memang Anda berhasil.
6. Ingat, yang berhasil adalah yang bekerja keras selagi yang lain masih tidur!

# Topik 1

## Mengembangkan Inovasi dan Kreativitas dalam Kewirausahaan

### A. PENGERTIAN INOVASI DAN KREATIVITAS DALAM KEWIRAUSAHAAN

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 kreativitas dalam mengembangkan produk. Persaingan yang ketat dalam berwirausaha mendorong wirausaha untuk memiliki kreativitas yang tinggi. Daya kreativitas 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 kreativitas 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 di bidang teknologi.

#### 1. Pengertian Inovasi dalam kewirausahaan

Inovasi adalah kemampuan untuk menerapkan kreatifitas dalam rangka pemecahan masalah dan menemukan peluang (doing new thing) inovasi merupakan fungsi utama dalam proses kewirausahaan. Peter Drucker(1985), mengatakan inovasi memiliki fungsi yang khas bagi wirausahawan. Dengan inovasi wirausahawan menciptakan baik sumberdaya produksi baru maupun pengolahan sumber daya yang ada dengan peningkatan nilai potensi untukmenciptakan sesuatu yang tidak ada menjadi ada.

Menurut Everet M. Rogers (2004), pengertian inovasi adalah gagasan, ide, rencana, praktek atau benda yang diterima dan disadari sebagai hal yang baru dari seseorang atau kelompok untuk di implementasikan atau diadopsi. Menurut Stephen Robbins (2006), pengertian inovasi adalah gagasan atau ide baru yang diterapkan untuk memperbaiki suatu produk atau jasa.

Inovasi adalah suatu proses untuk mengubah kesempatan menjadi ide yang dapat di pasarkan. Inovasi lebih dari sekedar ide yang baik suatu gagasan murni memegang peranan penting, dan fikiran kreatif mengembangkannya menjadi gagasan berharga. Meskipun demikian terdapat perbedaan yang signifikan antara sebuah ide yang timbul semata dari spekulasi dan ide yang merupakan hasil pemikiran riset pengalaman dan kerja yang sempurna hal yang lebih penting, Wirausahawan yang prospektif harus mempunyai

keberanian untuk memberikan sebuah ide melalui tahapan pengembangan. Dengan demikian inovasi adalah suatu kombinasi visi untuk menciptakan suatu gagasan yang lebih baik dan keteguhan serta dedikasi untuk mempertahankan konsep melalui implementasi.

a. *Syarat-Syarat Inovasi*

Dari pengertian inovasi yang terdapat diatas, sesuatu yang dapat dikatakan inovatif ketika memenuhi beberapa syarat sebagai berikut.

1) Baru

Dalam melakukan kewirausahaan perlu dilakukan inovasi yang bersifat produk baru. Sebagai contoh: Dengan meningkatnya angka penyakit demam berdarah (DHF) maka perlu dilakukan inovasi pembuatan alat yang dapat mengurangi angka index perkembangbiakan nyamuk dengan menciptakan alat sederhana yang aman dari bahan kimia dengan harga yang terjangkau. Contoh: lihat gambar berikut.



2) Berbeda dari sebelumnya atau yang telah ada

Pengertian inovasi adalah gagasan atau ide baru yang diterapkan untuk memperbaiki suatu produk atau jasa. Artinya produk lama yang telah tidak mengikuti tren maka perlu dilakukan pembaharuan sehingga dapat menembus pasar lagi. Sebagai contoh, model jilbab yang pada tahun 2014 bermodel pendek, sedangkan model tahun 2017 jilbab yang sedang ngetren bermodel panjang, dengan demikian untuk mengejar pasar maka perlu inovasi design jilbab dirubah dari model pendek ke model panjang

3) Memberikan manfaat bagi inovator dan orang lain

Inovasi dari berbagai produk harus dapat memberi manfaat bagi inovatornya maupun orang lain. Maksudnya adalah sebagai pengusaha untuk meningkatkan profitnya perlu berinovasi. Tentunya inovasi yang dikembangkan hendaknya yang mempunyai manfaat bagi dirinya sehingga mendapatkan keuntungan bagi usahanya disamping memberi manfaat bagi orang lain khususnya konsumennya.

b. *Ciri-Ciri Inovasi - Terdapat 4 ciri-ciri inovasi antara lain sebagai berikut.*

1) Memiliki ciri khusus

Suatu inovasi memiliki ciri yang khas dalam arti ide, program, tatanan, sistem, termasuk kemungkinan hasil yang diharapkan. Sebagai hasil inovasi sudah semestinya mempunyai ciri khusus karena merupakan penemuan baru atau pengembangan yang sudah ada, sehingga mempunyai kekhususan yang belum dimiliki oleh pengusaha lain.

2) Memiliki unsur pembaharuan

Suatu inovasi harus memiliki karakteristik sebagai sebuah karya dan buah pemikiran yang memiliki kadar Orsinalitas dan kebaruan. Seperti yang dijelaskan diatas bahwa inovasi adalah gagasan, ide, rencana, praktek atau benda yang diterima dan disadari sebagai hal yang baru dari seseorang atau kelompok untuk di implementasikan atau diadopsi. Stephen Robbins (2006), Dengan demikian dapat diartikan bahwa dalam melakukan inovasi perlu ada pembaharuan.

3) Program inovasi melalui program yang terencana

Artinya bahwa suatu inovasi dilakukan melalui suatu proses yang yang tidak tergesa-gesa, namun kegiatan inovasi dipersiapkan secara matang dengan program yang jelas dan direncanakan terlebih dahulu. Memiliki tujuan

4) Suatu inovasi hendaknya mempunyai tujuan

Program inovasi yang dilakukan harus memiliki arah yang ingin dicapai, termasuk arah dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

## **2. Pengertian dan ciri-ciri kreativitas dalam kewirausahaan**

a. *Pengertian Kreativitas*

Kreativitas merupakan daya menciptakan sesuatu yang menuntut pemusatan perhatian, kemauan, kerja keras dan ketekunan. Menurut Sulaiman Sahlan dan Maswan, kreativitas adalah ide atau gagasan dan kemampuan berpikir kreatif. Sementara itu dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dimaksud dengan kreativitas ialah kemampuan untuk mencipta daya cipta. Menurut Zimmer (1996) kretivitas adalah kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan cara-cara baru dalam pemecahan masalah dan menemukan peluang (thinking new thing).

Menurut Cony Semiawan (1997) menyatakan, kreatif adalah kemampuan untuk menghasilkan atau menciptakan suatu produk baru. Menurut Wollfolk (1984) mengemukakan kreativitas sebagai kemampuan individu untuk menghasilkan sesuatu (hasil) yang baru atau asli atau pemecahan suatu masalah.

Kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk menciptakan hal baru, baik berupa gagasan, karya nyata, dalam bentuk aptitude atau non aptitude, kombinasi dari hal yang telah ada atau relatif berbeda dari yang telah ada sebelumnya. Kreativitas merupakan naluri

yang ada sejak lahir namun, kreativitas tidak dapat berkembang dengan sendirinya, tetapi membutuhkan rangsangan dari lingkungannya.

Menurut Widayatun (2009), pengertian kreativitas adalah suatu kemampuan untuk memecahkan masalah, yang memberikan individu menciptakan ide-ide asli/adaptif fungsi kegunaan secara penuh untuk berkembang.

Menurut Asep (2009), pengertian kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk berpikir mencapai produk yang beragam dan baru, baik dalam bidang keilmuan, seni, sastra, dan bidang lainnya, dimana produk bisa diterima dan disukai oleh masyarakat sebagai sesuatu yang berguna

Menurut James R. Evans (2012), pengertian kreativitas adalah keterampilan untuk menentukan pertalian baru, melihat subjek perspektif baru, dan membentuk kombinasi-kombinasi baru dari dua konsep atau lebih konsep yang telah tercatat dalam pikiran.

Menurut Santrock (2007), pengertian kreativitas adalah kemampuan untuk memikirkan tentang sesuatu dalam cara baru dan tidak biasanya serta untuk mendapatkan solusi-solusi yang unik.

#### *b. Ciri-Ciri Kreatifitas*

Ciri-ciri kreatifitas adalah Rasa atau hasrat ingin tahu, bersifat terbuka terhadap pengalaman baru, berkeinginan untuk menemukan dan meneliti, cenderung melakukan tugas yang berat dan sulit, bergairah, aktif dan mempunyai dedikasi dalam melakukan tugas, berpikir fleksibel, menanggapi pertanyaan dan kebiasaan untuk memberikan jawaban yang lebih banyak.

Seseorang Dengan kreatifitas dapat menganalisa semua permasalahan yang ada, serta mencari sintesisnya dan kemudian melakukan evaluasi. Seseorang yang berpikir divergen lebih peka terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi, lancar dan orisinal dalam proses berpikir, fleksibel dalam mendefinisikan dan mengelaborasi berbagai macam persoalan.

Jadi dapat dikatakan bahwa ciri-ciri kreatifitas secara umum adalah berupa kelancaran, keluwesan, orisinalitas dan Ketrampilan mengelaborasi.(Srikandi Rahayu, 2014)

#### 1) Kelancaran Berfikir

Kelancaran berpikir adalah merupakan proses di mana seseorang mampu menghasilkan banyak ide atau pemecahan masalah dalam waktu yang cepat. Adapun indikator kelancaran berpikir meliputi kemampuan untuk :

- a) Mencetuskan banyak gagasan, jawaban, penyelesaian masalah atau pertanyaan
- b) Memberikan banyak cara atau saran untuk melakukan berbagai hal
- c) Selalu memberikan lebih dari satu jawaban

#### 2) Keluwesan

Keluwesan adalah merupakan kemampuan untuk menggunakan bermacam-macam pendekatan dalam mengatasi persoalan. Indikator dari keluwesan meliputi kemampuan :

- a) Menghasilkan gagasan, jawaban atau pertanyaan yang bervariasi
- b) Dapat melihat suatu masalah dari sudut pandang yang berbedabeda
- c) Mencari banyak alternative
- d) Mampu mengubah cara pendekatan atau cara pemikiran

3) Orisinalitas

Orisinalitas adalah kemampuan untuk mencetuskan gagasan atau penyelesaian tentang suatu permasalahan dengan cara yang asli, gagasan tersebut sangat jarang atau bahkan belum pernah diungkapkan sebelumnya. Definisi ketrampilan berpikir orisinal menurut antara lain :

- a) Mampu melahirkan ungkapan yang baru dan unik
- b) Memikirkan cara yang tidak lazim untuk mengungkapkan diri
- c) Mampu membuat kombinasi-kombinasi yang tidak lazim dari bagian-bagian atau unsur-unsur.

5) Ketrampilan Mengelaborasi

Ketrampilan Mengelaborasi adalah merupakan kemampuan untuk mengembangkan gagasan dan mengurai secara terperinci. Adapun indikator dari ketrampilan mengelaborasi dapat disebutkan sebagai berikut :

- a) Mampu memperkaya dan mengembangkan suatu gagasan atau produk
- b) Menambahkan atau memperinci detail-detail dari suatu obyek, gagasan, atau situasi sehingga menjadi lebih menarik

**3. Perbedaan Inovasi dan Kreatif**

- a. Kreativitas adalah naluri sejak lahir
- b. inovasi dapat muncul ketika diasah dan dikembangkan terus menerus
- c. Kreativitas adalah proses timbulnya ide-ide baru, sedangkan inovasi adalah melakukan/mengimplementasikan ide yang terdapat dalam kreativitas.
- d. Inovasi menjadikan ide tersebut mendapat nilai komersil.

**4. Persamaan Inovasi dan Kreatif**

Persamaan inovasi dan kreatif adalah mengenai menciptakan ide-ide baru, gagasan baru, metode baru, cara baru dalam memecahkan masalah dan peluang yang berbeda dari sebelumnya.

**B. MENGEMBANGKAN INOVASI DAN KRATIVITAS DALAM KEWIRAUSAHAAN**

Didalam mengembangkan inovasi dan kreativitas dalam kewirausahaan perlu dilihat proses inovasi, jenis inovasi, sumber inovasi, peran fungsi kreativitas dalam iovasi dan sumber kreativitas.

### 1. Proses inovasi

Inovasi merupakan hasil pencarian suatu kesempatan yang dilakukan dengan sepenuh hati. Proses ini dimulai dengan analisis sumberdaya kesempatan yang menjadi obyek. Inovasi bersifat konseptual dan perseptual, dapat dipahami dan dilihat inovator harus melihat bertanya dan mendengar orang lain dalam mencari inovasi. Mereka berfikir keras dengan segenap kemampuan otaknya, mereka melakukan perhitungan dengan cermat dan mendengarkan pendapat orang lain, serta memperhatikan potensi pengguna inovasi yang dicarinya untuk memenuhi harapan nilai dan kebutuhan. Inovasi yang berhasil pada umumnya sederhana dan terfokus dan ditujukan pada aplikasi yang didesain khusus, jelas dan cermat. Inovasi lebih banyak melibatkan kerja fisik daripada pemikiran. Thomas Alfa Edison mengatakan "jenius merupakan perpaduan yang terdiri dari 1% inspirasi dan 99% kerja keras" lebih dari itu inovator pada umumnya bekerja dalam suatu bidang, Edison bekerja dalam hanya dalam bidang listrik dan menemukan inovasi baru berupa bola lampu.

### 2. Jenis Inovasi

Inovasi terdiri dari empat jenis, yaitu: penemuan, pengembangan, duplikasi dan sintesis.

- a. Penemuan. Kreasi suatu produk, jasa, atau proses baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Konsep ini cenderung disebut revolusioner. ~~Ex~~ Misalnya penemuan pesawat terbang oleh Wright bersaudara, telepon oleh Alexander Graham Bell dll.
- b. Pengembangan. Pengembangan suatu produk, jasa, atau proses yang sudah ada. Konsep seperti ini menjadi aplikasi ide yang telah ada berbeda. Misalnya, pengembangan McDonald oleh Ray Kroc.
- c. Duplikasi. Peniruan suatu produk, jasa, atau proses yang telah ada. Meskipun demikian duplikasi bukan semata meniru melainkan menambah sentuhan kreatif untuk memperbaiki konsep agar lebih mampu memenangkan persaingan. Misalnya, duplikasi perawatan gigi oleh Dentaland.
- d. Sintesis. Perpaduan konsep dan faktor-faktor yang sudah ada menjadi formulasi baru. Proses ini meliputi pengambilan sejumlah ide atau produk yang sudah ditemukan dan dibentuk sehingga menjadi produk yang dapat diaplikasikan dengan cara baru. Misal, sintesis pada arloji oleh Casio.

### 3. Sumber Inovasi

Inovasi bagi wirausahawan lebih bersifat untuk memanfaatkan perubahan daripada menciptakannya. Mencari inovasi dilakukan dengan memanfaatkan perubahan pada penemuan yang menyebabkan terjadinya perubahan. Ide inovatif dapat bersumber pada kreativitas eksternal dan kreativitas internal. Kreativitas eksternal dapat dirangsang dengan memanfaatkan secara sistematis rasa keingintahuan tentang perkembangan, ide dan

kekuatan baru yang sedang berlangsung di sekitar seseorang. Dengan melakukan hal ini, seseorang membangun sumber informasi tentang berbagai hal tentang fakta, kesan, citra dan berbagai ide. Dengan demikian seseorang dapat memperoleh ide yang dapat di raih dan di manfaatkan.

Kreativitas internal muncul secara tiba-tiba ketika seseorang sedang sibuk dengan reaktivitas eksternal. Dalam upaya ini menggunakan pengalaman sebagai sumber karena pengetahuan dapat di peroleh melalui belajar.

#### **4. Peran fungsi kreativitas dalam proses inovasi**

Dalam konteks manajemen, peran fungsi kreativitas dalam proses inovasi merupakan pembangkitan ide yang menghasilkan penyempurnaan efektivitas dan efisiensi pada suatu sistem. Aspek penting dalam kreativitas adalah proses dan manusia. Proses berorientasi pada tujuan yang di desain untuk mencapai solusi suatu problem. Manusia merupakan sumber daya yang menentukan solusi. Proses tetap sama namun pendekatan yang digunakan dapat bervariasi misalnya, pada suatu problem mereka mengadaptasikan suatu solusi, tetapi pada kesempatan yang berbeda mereka menerapkan solusi inovasi.

#### **5. Proses kreativitas**

Kreativitas adalah suatu proses yang dapat dikembangkan dan ditingkatkan. Setiap orang Kreatif pada tingkat tertentu. Orang mempunyai kemampuan dan bakat dalam bidang tertentu dapat lebih kreatif dari pada orang lain. Hal yang sama juga dialami oleh orang yang dilatih dan dikembangkan dalam suatu lingkungan yang mendukung pengembangan kreativitas, mereka diajari untuk berfikir dan bertindak secara kreatif . Bagi pihak lain proses kreatif lebih sukar karena tidak dikembangkan secara positif dan jika mereka ingin menjadi kreatif, mereka harus belajar cara mengimplementasikan proses kreatif.

Proses kreatif dan inovatif hanya di lakukan oleh orang-orang yang memiliki jiwa dan sikap kewirausahaan yaitu orang yang percaya diri (yakin, optimis, dan penuh komitmen) berinisiatif (energi dan percaya diri), memiliki motif berprestasi (berorientasi hasil dan berwawasan kedepan), memiliki jiwa kepemimpinan (berani tampil berbeda dan berani mengambil resiko dengan penuh perhitungan (karena itu suka tantangan).

#### **6. Cara mengembangkan kreativitas dan inovatif**

<http://vivala.id/post/6-cara-membangun-kebiasaan-kreatif-dan-inovatif>

Menjadi pribadi yang kreatif tentu saja bukan bakat, ia adalah kebiasaan. Sebagaimana kebiasaan lainnya, ia bisa dilatih. Ia bisa dibiasakan, agar terbiasa. Terbiasa apa? Tentu saja terbiasa kreatif. Saat kreativitas dibiasakan, ia akan berkembang. Dan saat ia berkembang, kita akan terus menghasilkan inovasi.

Jadi, alurnya memang membiasakan diri untuk kreatif terlebih dahulu, baru akan tercipta hal-hal inovatif. Berikut ini beberapa hal yang bisa kita lakukan agar terbiasa dengan kreativitas dan melahirkan inovasi.



*a. Membiasakan Otak dan Tindakan*

Masalah utama mengapa kita sulit banget berpikir kreatif adalah faktor kebiasaan berpikir dan juga bertindak. Kreatif itu hasil dari pola pikir yang berbeda dari apa yang kita lakukan sehari-hari.

Artinya, perbedaan mendasar dari orang kreatif dan nonkreatif hanya satu: orang yang kreatif sering melatih otaknya; sering membiasakan otaknya untuk berpikir kreatif; agar bisa mendapatkan jawaban yang berbeda dengan jawaban yang sudah ada, sedangkan nonkreatif tidak melakukannya.



*b. Melawan Kultur*

Di sebuah perusahaan besar, sering kali kreativitas tidak bekerja dengan baik, karena kultur sistematis yang ada. Kultur sistematis ini memang menghambat kreativitas. Bahkan, para petinggi perusahaan pun tahu hal itu.

Oleh itulah, mengapa perusahaan sering kali mengadakan acara outing atau outbound, atau hal-hal lainnya yang dianggap bisa menghadirkan kreativitas bagi karyawannya. Tetapi, setelah acara itu selesai, nyatanya keadaan juga tidak berubah. Mengapa?

Karena memang kultur sistematis itu. Cara kerja, alur kerja, suasana, dan segala hal yang ada memang tidak ramah dengan kreativitas.

Bila jasa atau produk yang ditawarkan dari perusahaan tersebut menuntut daya kreativitas yang tinggi, tentu saja kultur perusahaan harus diubah agar ramah dengan kreativitas.



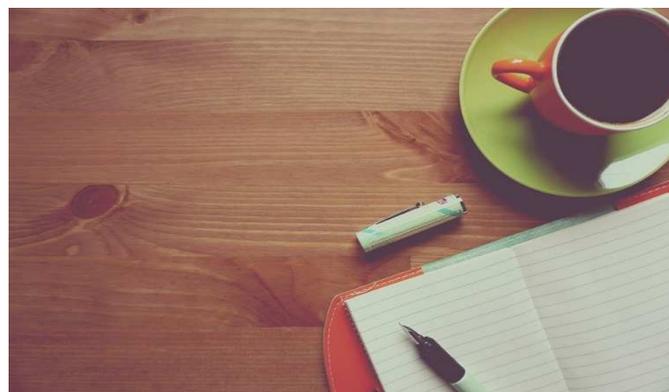
*c. Sering Mencatat Hal-Hal Kecil*

Pikiran kita akan terasa sesak bila kita tidak menuangkan apa yang ada padanya. Cobalah sesekali menulis blog, catatan di Facebook, atau sekadar corat-coret di notebook.

- 1) Pikiran akan terasa lebih segar.
- 2) Kreativitas terasa lebih greget.

Hal ini sering saya lakukan. Makanya, blog pribadi saya malah terasa terlalu sering ter-update.

Hal ini dikarenakan banyaknya bahan bacaan yang saya baca setiap hari. Bila tidak segera saya menuangkan apa yang saya tahu, rasanya sesak di otak.



*d. Melakukan Hal-Hal Baru*

Setiap kita memiliki kesukaan khusus. Tetapi, cobalah sesekali untuk melawan kesukaan itu. Pergi ke tempat yang tak pernah terpikirkan. Membeli buku yang tak pernah kita pikirkan akan membelinya. Membaca majalah yang sama sekali tak menarik minat.

Awalnya reaksi otak kita akan, "Ini apaan, sih?" Tetapi, lama-lama akan berbunyi, "Ahahaha, ini lucu, nih!"

Menjemput hal-hal baru, aneh, asing, dan sama sekali bertentangan dengan diri akan menghadirkan antusiasme yang aneh. Dan sensasi itu, sesekali perlu dihadirkan.



e. *Taruh Mainan Atau Benda Favorit di Tempat Kerja*

Boleh Gundam, boleh action figure. Atau benda-benda favorit lain di meja kerja. Efeknya, benda-benda favorit tersebut menghindarkan kita dari rasa bosan dan stres.



f. *Bangun Lebih Pagi*

Itu adalah saat udara terasa sangat segar. Pikiran masih jernih. Kita bisa berpikir dengan tenang dan bening. Kata Benjamin Franklin, saat kita tidur lebih awal dan bangun lebih pagi, kita akan menjadi lebih sehat, makmur, dan bijaksana.

CEO Disney, Robert Iger, bahkan selalu bangun pagi pada jam 04.30, dan menikmati masa sunyi dan lengangnya, untuk men-charge baterai kreativitasnya.

## Latihan

- 1) Sebutkan beberapa pengertian dari inovasi menurut beberapa ahli?
- 2) Sebutkan jenis dan sumber inovasi?
- 3) Sebutkan beberapa pengertian dari kreativitas menurut beberapa ahli?
- 4) Jelaskan perbedaan dan persamaan antara inovasi dan kreatifitas?
- 5) Sebutkan dan jelaskan cara mengembangkan inovasi dan kreativitas dalam kewirausahaan?

### ***Petunjuk jawaban latihan***

- 1) Inovasi adalah kemampuan untuk menerapkan kreatifitas dalam rangka pemecahan masalah dan menemukan peluang (doing new thing) inovasi merupakan fungsi utama dalam proses kewirausahaan. Inovasi adalah suatu proses untuk mengubah kesempatan menjadi ide yang dapat di pasarkan. Beberapa ahli yang membahas pengertian inovasi : Peter Drucker (1985), Everet M. Rogers (2004), Stephen Robbins (2006),
- 2) Inovasi terdiri dari empat jenis, yaitu: penemuan, pengembangan, duplikasi dan sintesis. Ide inovatif dapat bersumber pada kreatifitas eksternal dan kreatifitas internal.
- 3) Menurut Zimmer (1996) kreatifitas adalah kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan cara-cara baru dalam pemecahan masalah dan menemukan peluang (thinking new thing).
- 4) Perbedaan kreatifitas dengan inovasi : Kreatifitas adalah proses timbulnya ide-ide baru, sedangkan inovasi adalah melakukan/mengimplementasikan ide yang terdapat dalam kreatifitas. Persamaan inovasi dan kreatif adalah mengenai menciptakan ide-ide baru, gagasan baru, metode baru, cara baru dalam memecahkan masalah dan peluang yang berbeda dari sebelumnya.
- 5) Didalam mengembangkan inovasi dan kreatifitas dalam kewirausahaan perlu dilihat proses inovasi, jenis inovasi, sumber inovasi, peran fungsi kreatifitas dalam inovasi dan sumber kreatifitas.

## **Ringkasan**

Peranan Inovasi dan Kreatifitas dalam Pengembangan Produk dan Jasa Inovasi memegang peranan penting dalam mengembangkan produk dan jasa dalam bisnis. Inovasi adalah kemampuan untuk menerapkan kreatifitas dalam rangka pemecahan masalah dan menemukan peluang (doing new thing). Inovasi merupakan fungsi utama dalam proses kewirausahaan. Peter Drucker mengatakan inovasi memiliki fungsi yang khas bagi wirausahawan. Dengan inovasi wirausahawan menciptakan baik sumberdaya produksi baru maupun pengelolaan sumber daya yang ada dengan peningkatan nilai potensi untuk menciptakan sesuatu yang tidak ada menjadi ada.

Kreatifitas merupakan daya menciptakan sesuatu yang menuntut pemusatan perhatian, kemauan, kerja keras dan ketekunan. Menurut Zimmer kreatifitas adalah kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan cara-cara baru dalam pemecahan masalah dan menemukan peluang (thinking new thing).

Perbedaan Inovasi dan Kreatif adalah: Kreatifitas adalah naluri sejak lahir; inovasi dapat muncul ketika diasah dan dikembangkan terus menerus; Kreatifitas adalah proses timbulnya ide-ide baru, sedangkan inovasi adalah melakukan/ mengimplementasikan ide yang terdapat dalam kreatifitas; Inovasi menjadikan ide tersebut mendapat nilai komersil. Sedangkan persamaan inovasi dan kreatif adalah mengenai menciptakan ide-ide

baru, gagasan baru, metode baru, cara baru dalam memecahkan masalah dan peluang yang berbeda dari sebelumnya.

Didalam mengembangkan inovasi dan kreativitas dalam kewirausahaan perlu dilihat proses inovasi, jenis inovasi, sumber inovasi, peran fungsi kreativitas dalam inovasi dan sumber kreativitas. Beberapa cara dalam mengembangkan kreativitas dan inovatif antara lain melalui: Mengenali hubungan; Mengembangkan perspektif fungsional; Gunakan akal; Hapus perasaan ragu-ragu.

## Test 1

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes 1 yang terdapat di bagian akhir Bab 4 ini.

Berikut adalah soal latihan pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling benar menurut Anda dari soal latihan di bawah ini:

- 1) Inovasi merupakan salah satu kunci sukses dalam mengembangkan kewirausahaan untuk :
  - A. Mengubah kesempatan menjadi ide yang dapat di pasarkan.
  - B. Melengkapi administrasi dalam kewirausahaan
  - C. Meningkatkan keuntungan suatu usaha
  - D. Mengubah ide menjadi hal yang kreatif
  
- 2) Disamping inovasi, kreativitas adalah suatu upaya dari seorang pengusaha demi keberlangsungan usahanya yang tidak bisa terpisahkan dari inovasi dalam kemampuan:
  - A. Mengubah ide menjadi suatu kenyataan
  - B. Meningkatkan pengetahuan sumber daya manusia
  - C. Memikirkan tentang sesuatu dalam cara baru dan tidak biasanya
  - D. Pengusaha dalam memasarkan produknya
  
- 3) Untuk mengembangkan suatu inovasi, hendaknya seorang pengusaha mengenali terlebih dahulu ciri-ciri suatu inovasi, antara lain .....
  - A. mempunyai nilai kreatifitas yang tidak bisa disaingi
  - B. berbeda dari sebelumnya atau yang telah ada.
  - C. mempunyai daya imajinasi yang tinggi walau tidak bisa di wujudkan
  - D. D.sesuatu upaya yang digunakan untuk meningkatkan daya saing suatu usaha

- 4) Untuk mengembangkan suatu kreativitas, seorang pengusaha harus mengetahui ciri-ciri kreativitas terlebih dahulu, yaitu :
- A. mempunyai daya jual tinggi
  - B. tidak bisa dicontoh oleh pesaing
  - C. memiliki harga rendah namun kualitas tinggi
  - D. memiliki daya imajinasi yang tinggi
- 5) Agar pengusaha sukses dalam menjalankan bisnisnya maka perlu melakukan pengembangan inovasi dan kreativitas melalui ....
- A. Mencontoh idedan gagasan pesaing
  - B. Selalu berfikir positif agar dapat menjadi orang yang sukses.
  - C. Mencari kekurangan dari produk yang ada kemudian menghindari masalah tersebut
  - D. Menjalankan usaha sebagaimana, biasa seperti yang telah tertulis dalam rencana

## Topik 2

# Sistem Penjualan Produk dalam Kewirausahaan

### A. PENGERTIAN, KLASIFIKASI DAN TINGKATAN PRODUK DALAM KEWIRAUSAHAAN

#### 1. Pengertian Produk

Kualitas produk merupakan pemahaman bahwa produk yang ditawarkan oleh penjual mempunyai nilai jual lebih yang tidak dimiliki oleh produk pesaing. Oleh karena itu perusahaan berusaha memfokuskan pada kualitas produk dan membandingkannya dengan produk yang ditawarkan oleh perusahaan pesaing.

Produk adalah segala sesuatu yang ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, dipergunakan dan yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan konsumen.

Menurut Stanton (1996) a product is asset of tangible and intangible attributes, including packaging, color, price quality and brand plus the service and reputation of the seller. Artinya suatu produk adalah kumpulan dari atribut-atribut yang nyata maupun tidak nyata, termasuk didalamnya kemasan, warna, harga, kualitas dan merk ditambah dengan jasa dan reputasi penjualannya.

Produk adalah suatu sifat kompleks, baik dapat diraba maupun tidak diraba, termasuk bungkus, warna, harga, prestise perusahaan, pelayanan pengusaha dan pengecer, yang diterima pembeli untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan (Swastha dan Irawan, 1990)

Produk adalah segala sesuatu yang ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan/dikonsumsi pasar sebagai pemenuh kebutuhan/keinginan pasaryang bersangkutan (Fandy Tjiptono, 1999)

#### 2. Klasifikasi Produk

Menurut Kotler (2000), produk dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kelompok:

##### a. Berdasarkan wujudnya

Produk berdasarkan wujudnya dapat diklasifikasikan kedalam dua kelompok utama, yaitu:

- 1) Barang. Barang merupakan produk yang berwujud fisik, sehingga bisa dilihat, diraba atau disentuh, dirasa, dipegang, disimpan, dipindahkan, dan perlakuan fisik lainnya.
- 2) Jasa. Jasa merupakan aktivitas, manfaat dan kepuasan yang ditawarkan untuk dijual (dikonsumsi pihak lain). Seperti halnya bengkel reparasi, salon kecantikan, hotel dan sebagainya.

*b. Berdasarkan daya tahan*

Produk berdasarkan aspek daya tahan dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

- 1) Barang tidak tahan lama (*nondurable goods*). Barang tidak tahan lama adalah barang berwujud yang biasanya habis dikonsumsi dalam satu atau beberapa kali pemakaian. Dengan kata lain, umur ekonomisnya dalam kondisi pemakaian normal kurang dari satu tahun. Contohnya: sabun, pasta gigi, minuman kaleng, dan sebagainya.
- 2) Barang tahan lama (*durable goods*). Barang tahan lama merupakan barang berwujud yang biasanya bisa bertahan lama dengan banyak pemakaian (umur ekonomisnya untuk pemakaian normal adalah satu tahun lebih). Contohnya: lemari es, mesin cuci, pakaian dan lain-lain.

Produk juga dapat diklasifikasikan berdasarkan konsumennya dan untuk apa produk tersebut dikonsumsi. Berdasarkan kriteria ini Fandy Tjiptono (1999) mengklasifikasikan produk menjadi:

*a. Barang Konsumen*

Barang Konsumen adalah barang yang dikonsumsi untuk kepentingan konsumen akhir (individu atau rumah tangga), dan bukan untuk kepentingan bisnis, barang konsumen dapat dibedakan menjadi empat jenis yaitu:

- 1) *Convenience Goods* merupakan barang yang pada umumnya memiliki frekuensi pembelian yang tinggi (sering dibeli), dibutuhkan dalam waktu segera dan memerlukan usaha yang minimum dalam perbandingan dan pembelianya.
- 2) *Shopping Goods* adalah barang yang proses pemilihan dan pembelianya, dibandingkan oleh konsumen diantara berbagai alternatif yang tersedia. Kriteria pembandingan meliputi harga, kualitas, dan model masing-masing. Contohnya: alat rumah tangga, pakaian, dan kosmetik.
- 3) *Speciality goods* adalah barang yang memiliki karakteristik atau identifikasi merek yang unik dimana sekelompok konsumen bersedia melakukan usaha khusus untuk membelinya. Umumnya jenis barang ini terdiri atas barang-barang mewah, dengan merek dan model yang spesifik, seperti mobil jaguar dan pakaian desain terkenal.
- 4) *Unsought goods* adalah barang yang tidak diketahui oleh konsumen atau walaupun sudah diketahui oleh konsumen, konsumen belum tentu tertarik untuk membelinya. Contohnya: batu nisan, ensiklopedi, dan tanah pekuburan.

*b. Barang industri*

Barang industri adalah barang yang dikonsumsi oleh industriawan (konsumen antara atau konsumen bisnis). Barang industri digunakan untuk keperluan selain dikonsumsi langsung yaitu: untuk diolah menjadi barang lain atau untuk dijual kembali. Barang industri dapat dibagi menjadi tiga kelompok yaitu:

- 1) Material and part, merupakan barang yang seluruhnya atau sepenuhnya masuk ke dalam produk jadi. Kelompok ini dibagi menjadi dua kelas yaitu bahan baku serta bahan jadi dan suku cadang.
- 2) Capital Items, merupakan barang tahan lama (long Lasting) yang memberi kemudahan dalam mengembangkan atau mengelola produk jadi.
- 3) Supplies and service, merupakan barang yang tidak tahan lama serta jasa yang memberi kemudahan dalam mengembangkan atau mengelola keseluruhan produk jadi.

### 3. Tingkatan Produk

Produk dapat dibagi menjadi lima tingkatan, yaitu

- a. Manfaat dasar dari suatu produk yang ditawarkan kepada konsumen.
- b. Bentuk dasar dari suatu produk yang dapat dirasakan oleh panca indera.
- c. Serangkaian atribut-atribut produk dan kondisi-kondisi yang diharapkan oleh pembeli pada saat membeli suatu produk.
- d. Sesuatu yang membedakan antara produk yang ditawarkan oleh badan usaha dengan produk yang ditawarkan oleh pesaing.
- e. Semua argumentasi dan perubahan bentuk yang dialami oleh suatu produk dimasa datang.

Dalam merencanakan penawaran suatu produk, pemasar perlu memahami lima tingkatan produk, yaitu:

(Fandy Tjiptono, 1999):

- a. Produk utama atau inti (core benefit), yaitu manfaat yang sebenarnya dibutuhkan dan akan dikonsumsi pelanggan setiap produk.
- b. Produk generic, produk dasar yang memenuhi fungsi produk paling dasar/rancangan produk minimal dapat berfungsi.
- c. Produk harapan (expected product) yaitu produk formal yang ditawarkan dengan berbagai atribut dan kondisinya secara normal diharapkan dan disepakati untuk dibeli.
- d. Produk pelengkap (equipedted product) yaitu berbagai atribut produk yang dilengkapi/ditambahi berbagai manfaat dan layanan sehingga dapat menentukan tambahan kepuasan dan dapat dibedakan dengan produk asing.
- e. Produk potensial yaitu segala macam tambahan dan perubahan yang mungkin dikembangkan untuk suatu produk di masa yang akan datang

## B. ASPEK-ASPEK PRODUKSI DALAM KEWIRAUSAHAAN

Aspek produksi dalam pengelolaan usaha meliputi jenis dan kualitas produk dan jasa, pengelolaan persediaan, manajemen dan proses produksi, dan penyimpanan produk. (Reksohadiprojo dan Gitosudarmo, 2003)

## 1. Jenis dan Kualitas Produk Barang dan Jasa

### a. *Jenis produk barang dan jasa*

Ada dua jenis karakter produk yang dapat dipilih, yaitu barang dan jasa. Kedua produk ini mempunyai karakteristik yang berbeda-beda. Berikut ini penjelasannya.

#### 1) Barang (goods)

Barang merupakan produk tangible (berwujud) yang bisa dilihat dan disentuh untuk ditawarkan kepada calon pelanggan. Berdasarkan tipe konsumen yang menggunakannya, produk barang terbagi menjadi:

- a) Produk konsumen (consumer product). Merupakan produk yang dapat langsung dinikmati atau digunakan oleh konsumen. Produk ini terbagi menjadi:
  - (1) Produk kebutuhan sehari-hari (convenience product), yaitu produk yang sering dibeli oleh konsumen, mudah diperoleh, dan tidak memerlukan pemikiran panjang untuk membelinya. Contoh sabun, pasta gigi.
  - (2) Produk belanja (shopping product), yaitu produk yang termasuk dalam kebutuhan sekunder, sehingga jarang dibeli karena memerlukan pertimbangan dalam membelinya. Contoh mobil, perabot rumah tangga
  - (3) Produk khusus (speciality product), yaitu produk yang sangat spesifik, untuk membelinya memerlukan pengorbanan yang besar. Contoh pakaian dari desainer terkenal, mobil dengan merk tertentu.
  
- b) Produk industri (industrial product). Merupakan produk yang dibeli oleh suatu industri untuk diproses lebih lanjut atau untuk digunakan dalam menjalankan suatu bisnis. Kelompok barang industri meliputi :
  - (1) Bahan dan suku cadang, meliputi bahan mentah (contoh kapas, buah-buahan, ikan, kayu) serta bahan suku cadang manufaktur (contoh ban, cetakan, motor kecil)
  - (2) Barang-barang modal, yaitu produk yang membantu proses produksi maupun operasi pembeli, termasuk di dalamnya adalah peralatan instansi (contoh: pabrik, generator, lift) dan aksesoris (contoh: meja, komputer).

#### 2) Jasa (service)

Jasa merupakan produk intangible (tidak berwujud) yang tidak terlihat dan tidak dapat disentuh saat ditawarkan kepada pelanggan. Jasa memiliki empat karakteristik, yaitu:

- a) Tak berwujud (intangible), artinya jasa tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, sebelum jasa itu dibeli. Oleh karena itu, untuk mengetahui kualitas dari jasa yang dibeli, konsumen harus mencari informasi maupun faktor fisik yang terlihat yang bisa mendukung kualitas dari jasa tersebut. Misalnya ketika seseorang menggunakan jasa maskapai penerbangan, dia harus mengetahui harga, popularitas, serta kelengkapan yang dimiliki, sehingga bisa mengetahui kualitas dari maskapai tersebut.

- b) Tak terpisahkan (insparable), artinya jasa tidak bisa dipisahkan hubungan antara produsen dan konsumen. Seorang karyawan hotel termasuk dalam kategori produsen penyedia jasa. Sementara tamu hotel merupakan konsumen dari suatu jasa yang sekaligus bisa berperan serta dalam membantu meningkatkan kualitas dari produsen tersebut.
- c) Bervariasi (variable), artinya kualitas jasa berbeda-beda tergantung siapa yang menyediakan jasa, kapan, di mana, dan bagaimana jasa itu disediakan. Misalnya The Sunan Hotel merupakan hotel terbaik di kota Solo, namun ada kemungkinan di antara sekian banyak karyawan di hotel tersebut yang kurang mampu memberikan pelayanan yang berkualitas.
- d) Dapat musnah (perishable), artinya jasa tidak dapat disimpan untuk dijual kembali di lain waktu. Misalnya adalah kursi yang tidak laku di pesawat terbang tidak bisa dijual pada penerbangan selanjutnya.

Ada tingkatan-tingkatan yang melekat pada suatu produk, yaitu:

(Kotler & Keller, 2009:156)

- Core Product – produk utama (manfaat dan fungsi inti)  
Tingkatan produk ini dapat langsung dimanfaatkan oleh konsumen dan menjadi alasan mereka membeli produk yang ditawarkan. Contoh: permen menawarkan rasa manis yang dapat langsung dinikmati konsumen.
- Tangible Product -produk nyata/ berwujud  
Tingkatan ini melekat pada produk utama dan mendorong konsumen membeli produk. Contoh : kemasan menarik, nama merk terkenal, kemudahan mengkonsumsi, fitur – fitur produk (warna memikat, ringan).
- Augmented Product – Produk tambahan  
Tingkatan produk ini merupakan tambahan, baik itu berupa jasa, pelayanan, keuntungan atau nilai lainnya yang melekat pada suatu produk. Contoh : pengiriman cepat, jaminan kualitas, layanan purna jual, gengsi yang didapat jika membeli produk tersebut.

#### b. *Kualitas Produk*

Kualitas merupakan karakteristik produk yang bergantung pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan pelanggan yang dinyatakan atau tersirat. Salah satu cara untuk menguji kualitas produk adalah dengan membandingkannya dengan produk pesaing.

Hal-hal yang harus diperbandingkan dan diketahui, diantaranya:

- 1) Kualitas produk Anda dengan kualitas produk pesaing
- 2) Harga produk Anda dengan harga produk pesaing

- 3) Pesaing paling potensial bagi produk anda, yaitu pesaing yang produknya mirip dengan produk Anda
- 4) Kelemahan produk Anda dibandingkan dengan produk pesaing
- 5) Pangsa (persentase) pasar produk anda dengan produk lainnya.

## 2. Pengelolaan Persediaan

Kekurangan atau kelebihan bahan baku juga akan menimbulkan biaya dan akan mempengaruhi proses produksi. Untuk itu, persediaan harus dikelola dan diatur dengan baik. Tujuan pengelolaan persediaan adalah menyediakan bahan baku yang diperlukan dalam proses produksi agar dapat berjalan dengan lancar tanpa terjadi kekurangan atau kelebihan persediaan sehingga biaya persediaan dapat ditekan seminimal mungkin.

Persediaan adalah sejumlah barang jadi, bahan baku ataupun bahan dalam proses yang dimiliki perusahaan dengan tujuan untuk dijual atau diproses lebih lanjut. Persediaan timbul karena adanya perbedaan antara permintaan konsumen dan penawaran perusahaan sehingga terjadi perbedaan pula pada material yang dibutuhkan.

Ada dua hal yang diperhatikan dalam pengelolaan persediaan :

- a. Sistem kualitas (quality system), akan mempengaruhi kualitas dari hasil produksi. Oleh sebab itu perlu dilakukan perencanaan standarisasi kualitas bahan baku pada saat awal pembelian.
- b. Jumlah yang dibeli akan berpengaruh pada biaya yang akan timbul karena jumlah pembelian bahan baku yang terlalu besar atau sedikit.

### Cara pembelian bahan baku:

Untuk mengetahui jumlah kebutuhan dari bahan baku, kita perlu mengetahui cara pembelian bahan baku. Ada beberapa cara pembelian bahan baku, antara lain:

- a. Pembelian dilakukan secara langsung untuk seluruh kebutuhan bahan baku proses produksi. Pembelian dengan cara seperti ini berarti :
  - 1) Biaya pembelian sangat tinggi
  - 2) Jangka waktu persediaan cukup lama untuk dihasilkan
  - 3) Lebih terjamin dan aman
- b. Melakukan pembelian secara berulang-ulang. Dengan cara pembelian ini berarti :
  - 1) Biaya pembelian bisa lebih efisien dan efektif
  - 2) Jangka waktu pembelian lebih terencana
  - 3) Produksi belum tentu terjamin dengan baik, karena bisa terjadi ketidaksesuaian kebutuhan antara rencana pembelian dan kenyataan.

- c. Faktor yang bisa mengganggu diantaranya adalah kesalahan manusia, perubahan cuaca yang akan menghambat pengiriman, dan keterlambatan pengiriman dari pemasok. Permasalahan yang akan timbul adalah bisa terhentinya proses terhentinya proses produksi karena ketiadaan bahan baku.

### 3. Fungsi Pembelian

#### a. *Fungsi bath stock atau lot size inventing*

Persediaan berfungsi untuk mengurangi biaya per unit saat produksi maupun pembelian sumber daya. Perusahaan perlu melakukan penghematan karena perusahaan melakukan pembelian dalam kuantitas yang besar apabila dibandingkan dengan biaya yang timbul karena besarnya persediaan (biaya sewa gudang, investasi, risiko)

Keuntungan dari fungsi ini adalah:

- 1) Memperoleh potongan harga pembelian
- 2) Memperoleh efisiensi produksi (manufacturing economics) karena proses produksi yang lebih lama
- 3) Penghematan biaya angkutan

#### b. *Fungsi decoupling*

Persediaan berfungsi untuk memungkinkan perusahaan dalam memenuhi permintaan pelanggan tanpa tergantung pada pemasok. Persediaan bahan mentah dimaksudkan agar perusahaan tidak bergantung pada pemasok dalam hal pengadaan kuantitas dan waktu pengiriman.

#### c. *Fungsi antisipasi*

Persediaan berfungsi untuk persiapan dalam menghadapi naik turunnya permintaan, terutama yang bisa diperkirakan karena sudah pernah terjadi sebelumnya. Selain itu, untuk mengantisipasi ketidakpastian jangka waktu pengiriman dan permintaan barang pada periode tertentu, perusahaan perlu memiliki persediaan ekstra yang dinamakan safety stocks.

### 4. Manajemen dan Proses Produksi

Manajemen produksi memiliki tujuan organisasi yang ingin dicapai, yaitu tujuan produksi. Sehingga, manajemen produksi terdiri dari :

- a. Perencanaan proses produksi dan perencanaan produk
- b. Pengorganisasian proses produksi dan sumber daya serta pengkoordinasian seluruh pelaku produksi
- c. Pengarahan terhadap perilaku produksi untuk mengerjakan proses produksi
- d. Pengendalian serta pengawasan kegiatan produksi

## Proses Produksi

Pada dasarnya proses produksi terbagi menjadi 2, yaitu :

- a. Proses produksi terus menerus (continuous)
- b. Proses produksi terputus-putus (intermittent)



Produksi kontinu adalah suatu metode proses produksi di mana proses berlangsung secara terus menerus tanpa terhenti. Proses produksi kontinu adalah kebalikan dari proses produksi partaian.

Proses produksi secara kontinu dilakukan pada industri dengan skala produksi besar. Contoh industri yang melakukan produksi secara kontinu adalah industri gelas. Gelas dipanaskan sehingga berbentuk lunak dan kemudian dialirkan ke mesin pencetak untuk dibentuk. Proses pencairan dan pencetakan berlangsung secara terus menerus tanpa terhenti. Proses produksi pada umumnya dihentikan berdasarkan keperluan perawatan dan perbaikan. Secara rutin (bisa sebulan sekali, enam bulan sekali, atau setahun sekali) proses produksi dihentikan dan dilakukan perawatan dan pemeriksaan menyeluruh (overhaul) terhadap alat-alat proses.

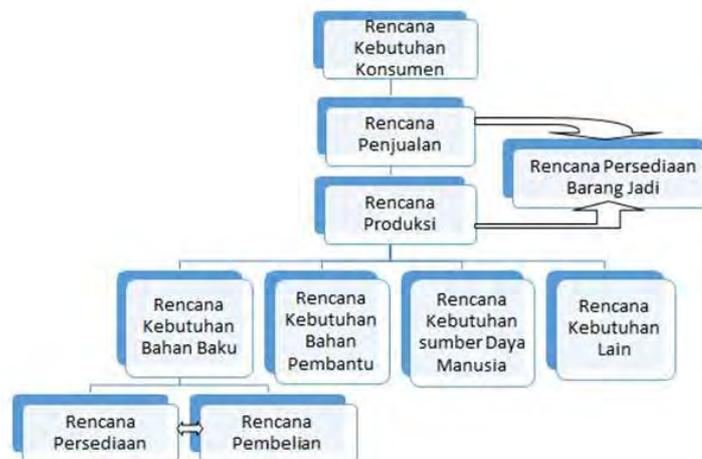
Pada proses produksi secara kontinu umum digunakan sistem yang terotomatisasi. Dengan bantuan PLC (Programmable Logic Controller) atau pengontrol otomatis lain, kesalahan proses produksi akibat kecerobohan manusia dapat dikurangi sehingga proses produksi dapat berlangsung terus menerus dengan kondisi yang stabil atau bahkan mendekati tunak (semua keadaan konstan dan tidak berubah).

Bila dibandingkan dengan proses produksi secara partaian, proses produksi secara kontinu bersifat lebih efisien karena waktu jeda yang terdapat pada proses produksi partaian dapat dihindari. Kelemahan yang dimiliki proses produksi secara kontinu adalah sifat alatnya yang tidak dapat dimodifikasi. Pada umumnya, satu jalur produksi hanya dapat digunakan untuk memproduksi satu jenis produk. ([https://id.wikipedia.org/wiki/Produksi\\_kontinu](https://id.wikipedia.org/wiki/Produksi_kontinu))

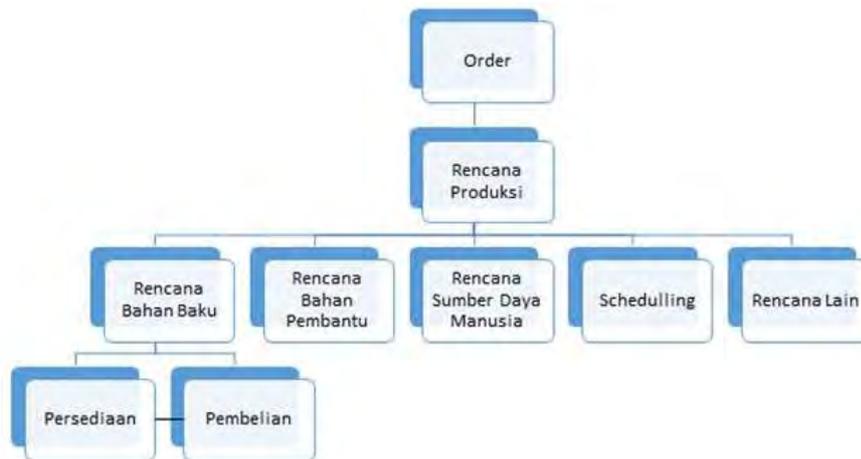
Istilah proses terputus-putus terdapat dalam keadaan manufaktur dimana mesin-mesin beroperasi dengan mengalami beberapa kali berhenti dan di rancang lagi untuk membuat produk lain yang berbeda. Contoh: alat-alat untuk pengecoran logam. Setiap saat, bentuk alat ini dapat dirubah.

- a. Pola produksi terus-menerus (continuous)  
Ciri-ciri pola produksi terus-menerus (continuous) yaitu:
- 1) Output yang dihasilkan besar
  - 2) Variasi produk rendah
  - 3) Produk yang dihasilkan standar
  - 4) Mesin yang digunakan khusus, semi otomatis
  - 5) Operator tidak harus ahli
  - 6) Apabila terdapat satu mesin rusak, maka proses produksi berhenti
  - 7) Diperlukan perawatan spesialis atau oleh ahli
- b. Pola produksi terputus-putus (intermitten)  
Ciri-ciri pola produksi terputus-putus (intermitten) adalah:
- 1) Output yang dihasilkan kecil
  - 2) Variasi produk tinggi
  - 3) Produk yang dihasilkan berdasar pesanan
  - 4) Mesin produksi yang digunakan bersifat umum, tidak otomatis
  - 5) Diperlukan operator ahli

Kedua pola produksi tersebut apabila digambarkan dalam skema perencanaan operasi akan nampak sebagai berikut(Budi Wahyono, 2013):



Gambar 1.  
Skema Perencanaan Operasi Terus Menerus(continuous)



Gambar 2.  
Skema Perencanaan Operasi Terputus-putus(intermitten)

Proses produksi berdasarkan sifatnya dibagi menjadi:

- Proses ekstraktif, yaitu yaitu proses produksi yang mengambil bahan-bahan langsung dari alam.
- Proses analitis, yaitu proses pemisahan dari suatu bahan mentah menjadi barang dengan bentuk yang menyerupai bentuk aslinya. Contoh: penyulingan minyak.
- Proses fabrikasi, yaitu perubahan dari suatu bahan mentah menjadi barang jadi dengan bentuk yang berbeda dari aslinya. Contoh: pembuatan pakaian dan sepatu.
- Proses sintesis, yaitu proses produksi dengan menggabungkan beberapa bahan (zat) menjadi suatu produk. Contoh : pengolahan baja dan gelas
- Proses perakitan (assembling), yaitu merangkai beberapa bahan untuk dijadikan produk jadi, tanpa mengubah zat atau susunan kimiawi dari bahan baku. Contoh: perusahaan perakitan motor, mobil, komputer.

## 5. Penyimpanan Produk

Fasilitas penyimpanan, seperti gudang memiliki peran dalam penyimpanan proses distribusi. Warehouse atau pergudangan berfungsi menyimpan barang untuk produksi atau hasil produksi dalam jumlah dan rentang waktu tertentu yang kemudian didistribusikan ke lokal yang dituju berdasarkan permintaan.

Pentingnya penyimpanan produk, antara lain untuk:

- Memaksimalkan pelayanan kepada pelanggan
- Memaksimalkan efisiensi pembelian dan produksi
- Meminimalkan investasi persediaan
- Memaksimalkan profit

Biaya –biaya yang timbul dalam mengatur persediaan produk, antara lain:

- a. Biaya penyimpanan, terdiri dari : modal, keuangan, asuransi, pajak, pencurian
- b. Biaya pemesanan/pembelian, terdiri dari : biaya ekspedisi, telepon, inspeksi, surat, pengepakan
- c. Biaya penyiapan, terdiri dari: biaya mesin nganggur, persiapan tenaga kerja, penjadwalan.
- d. Biaya kehabisan bahan, terdiri dari: biaya kehilangan penjualan, pemesanan khusus.

### **C. TEKNIK MENCIPTAKAN PRODUK DALAM KEWIRAUSAHAAN**

Kewirausahaan adalah proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan membawa visi ke dalam kehidupan. Visi tersebut bisa berupa ide inovatif, peluang, carayang lebih baik dalam menjalankan sesuatu. Hasil akhir dari proses tersebut adalah penciptaan usaha baru yang dibentuk pada kondisi risiko atau ketidakpastian.

Proses kewirausahaan diawali dengan adanya inovasi. Inovasi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berasal dari pribadi maupun di luar pribadi, seperti pendidikan, sosiologi, organisasi, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan faktor yang berasal dari lingkungan yang memengaruhi diantaranya model peran, aktivitas, dan peluang. Oleh karena itu, inovasi berkembang menjadi kewirausahaan melalui proses yang dipengaruhi lingkungan, organisasi, dan keluarga.

Nilai suatu barang atau produk dapat diciptakan melalui:

1. Inovasi  
Keberhasilan wirausaha dicapai apabila wirausaha menggunakan produk, proses, dan jasa-jasa inovasi sebagai alat untuk menggali perubahan.
2. Mengubah tantangan menjadi peluang  
Menciptakan permintaan melalui penemuan baru (market driven). Menurut Zimmerer, ide-ide yang berasal dari wirausaha dapat menciptakan peluang untuk memenuhi kebutuhan pasar.

Bagaimana ide dapat menjadi peluang, ada beberapa cara untuk melakukannya yaitu:

1. Ide dapat digerakkan secara internal melalui perubahan cara-cara/metoda yang lebih baik untuk dapat memenuhi kepuasan pelanggan
2. Ide dapat dihasilkan dalam bentuk produk dan jasa baru
3. Ide dapat dihasilkan dalam bentuk modifikasi, bagaimana pekerjaan dilakukan atau dimodifikasi cara melakukan suatu pekerjaan

#### **Sumber-sumber Potensial Peluang**

Proses penjarangan ide disebut screening yang merupakan suatu cara terbaik untuk menuangkan ide potensial menjadi produk atau jasa riil. Adapun langkah-langkah dalam

penjaringan ide (screening) ide dapat dilakukan dengan cara menciptakan produk baru dan berbeda, mengamati pintu peluang, analisis produk dan proses produksi secara mendalam, menaksir biaya awal, dan memperhitungkan resiko yang mungkin terjadi.

### **1. Menciptakan Produk Baru dan Berbeda**

Produk dan jasa yang dibuat harus menciptakan nilai bagi pembeli, untuk itu wirausaha harus benar-benar mengenal perilaku konsumen di pasar.

Ada beberapa unsur pasar yang perlu diperhatikan:

- a. Permintaan terhadap barang/jasa yang dihasilkan
- b. Waktu penyerahan dan waktu permintaan barang/jasa Kemampuan untuk memperoleh peluang, sangat bergantung pada kemampuan wirausaha untuk menganalisis pasar, yang meliputi aspek:
  - c. Analisis demografi pasar
  - d. Analisis serta tingkah laku pesaing
  - e. Analisis keunggulan bersaing pesaing dan kevakuman pesaing yang dapat dianggap dapat menciptakan peluang

### **2. Mengamati Pintu Peluang**

Wirausaha harus mengamati potensi-potensi yang dimiliki pesaing, misalnya:

- a. Kemungkinan pesaing mengembangkan produk baru
- b. Pengalaman keberhasilan dalam mengembangkan produk baru
- c. Dukungan keuangan
- d. Keunggulan-keunggulan yang dimiliki pesaing di pasar Kemampuan pesaing untuk mempertahankan posisi pasar dapat dievaluasi dengan mengamati kelemahan-kelemahan dan resiko pesaing dalam menanamkan modal barunya.

### **3. Analisis produk dan proses produksi**

Pintu peluang usaha baru dapat diperoleh dengan cara :

(Zimmerer/ Muhhamad Ghazali, 2008):

- a. Produk baru harus segera dipasarkan dalam jangka waktu yang relatif singkat
- b. Kerugian teknik harus rendah
- c. Bila pesaing tidak begitu agresif untuk mengembangkan strateginya
- d. Pesaing tidak memiliki teknologi yang canggih
- e. Pesaing sejak awal tidak memiliki strategi dalam mempertahankan posisi pasarnya
- f. Perusahaan baru memiliki kemampuan dan sumbe-sumber untuk menghasilkan produk barunya

#### 4. Memperhitungkan Resiko yang Mungkin Terjadi

Resiko pesaing, kemampuan dan kesediaan pesaing untuk mempertahankan posisi pasarnya:

- a. Kesamaan dan keunggulan produk yang dikembangkan pesaing
- b. Tingkat keberhasilan yang dicapai pesaing dalam pengembangan produknya
- c. Seberapa besar dukungan keuangan pesaing bagi pengembangan produk baru Resiko teknik adalah kegagalan dalam proses pengembangan produk. Sedangkan resiko finansial adalah kegagalan yang timbul akibat ketidakcukupan dana.

Perusahaan dapat memperoleh produk baru lewat dua cara yaitu :

- a. Akuisisi yaitu dengan membeli seluruh perusahaan, hak paten, atau lisensi untuk membuat produk perusahaan lain
- b. 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.

#### **D. PENGERTIAN SISTEM PENJUALAN PRODUK/ PEMASARAN DALAM KEWIRAUSAHAAN**

Penjualan adalah kegiatan yang terpadu untuk mengembangkan rencana-rencana strategis yang diarahkan kepada usaha pemuasan kebutuhan serta keinginan pembeli/konsumen, guna untuk mendapatkan penjualan yang menghasilkan laba atau keuntungan. Atau definisi penjualan adalah merupakan suatu kegiatan transaksi yang dilakukan oleh 2 (dua) belah pihak/lebih dengan menggunakan alat pembayaran yang sah.

Penjualan juga merupakan salah satu sumber pendapatan seseorang atau suatu perusahaan yang melakukan transaksi jual & beli, dalam suatu perusahaan apabila semakin besar penjualan maka akan semakin besar pula pendapatan yang diperoleh seseorang atau perusahaan tersebut.

Tujuan penjualan adalah tujuan utama dari penjualan yaitu mendatangkan keuntungan atau laba dari produk-produk atau jasa yang dihasilkan produsennya dengan pengelolaan yang baik dan juga mengharapkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Akan tetapi hal ini perlu peningkatan kinerja dari pihak distributor dalam menjamin mutu dan kualitas barang ataupun jasa yang akan di jual. Mencapai suatu tujuan yaitu dalam perusahaan setiap penjualan harus mempunyai tujuan penjualan yang dicapai.

Syarat penjualan adalah harus ada penjual dan juga ada pembelinya, harus ada barang, jasa dan sebagainya yang akan dijual lalu harus ada juga alat tukar yang sah.

### **Jenis penjualan**

1. Trade Selling adalah suatu jenis penjualan yang dilakukan oleh wiraniaga kepada grosir-grosir, dengan tujuan untuk dijual kembali.
2. Tehnical selling adalah berusaha meningkatkan penjualan dengan pemberian saran & nasehat kepada pembeli/konsumen akhir (pembeli/konsumen akhir ya....) dari barang & jasanya. Dalam hal yang satu ini wirausaha tersebut memiliki tugas utama untuk mengidentifikasi dan juga menganalisis berbagai permasalahan yang dihadapi para pembeli lalu kemudian serta menunjukkan bagaimana produk/jasa yang ditawarkan dapat mengatasi masalah si pembeli/konsumen.
3. Missionary Selling adalah dalam hal yang satu ini wirausaha berusaha meningkatkan penjualan serta dengan mendorong pembeli yang tentunya untuk membeli produk atau jasa dari penyalur perusahaan, dalam hal ini perusahaan tersebut/yang bersangkutan mempunyai penyalur tersendiri dalam pendistribusian produknya/jasanya.
4. New Business Selling adalah berusaha membuka transaksi-transaksi baru dengan cara mengubah calon konsumen menjadi konsumen.

Selanjutnya, Pemasaran adalah suatu proses kegiatan-kegiatan menyeluruh dan juga terpadu serta terencana, yang dilakukan oleh institusi untuk menjalankan usaha guna untuk memenuhi kebutuhan pasar dengan cara membuat produk-produk, menetapkan harganya, mengkomunikasikan, dan juga mendistribusikannya melalui kegiatan pertukaran untuk memuaskan pembeli/konsumen serta perusahaan.

Philip Kotler (Marketing) pemasaran adalah kegiatan manusia yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran.(Abdul Majid, 2008)

Menurut Philip Kotler dan Amstrong pemasaran adalah sebagai suatu proses sosial dan managerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain. .(Abdul Majid, 2008)

Pemasaran adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, promosi dan mendistribusikan barang- barang yang dapat memuaskan keinginan dan mencapai pasar sasaran serta tujuan perusahaan. .(Abdul Majid, 2008)

Menurut W Stanton pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan pembeli maupun pembeli potensial. .(Abdul Majid, 2008)



Konsep pemasaran atau konsep inti dari pemasaran adalah meliputi diantaranya: kebutuhan, keinginan, permintaan, produksi, utilitas, nilai & kepuasan, pertukaran, transaksi & hubungan pasar, pemasaran & pasar. Dapat di bedakan antara kebutuhan, keinginan & permintaan. Definisi kebutuhan adalah suatu keadaan yang dirasakannya ketiadaan kepuasan dasar tertentu. Sedangkan keinginan adalah suatu kehendak yang kuat akan puas yang spesifik terhadap berbagai macam kebutuhan yang lebih mendalam. Lalu permintaan adalah keinginan akan produk ataupun jasa yang spesifik yang didukung dengan kemampuan serta kesediaan untuk membeli produk atau jasa tersebut.

## **E. STRATEGI DAN PRAKTIK PEMASARAN**

### **1. Pengertian Strategi Pemasaran**

Strategi pemasaran adalah pengambilan keputusan-keputusan tentang biaya pemasaran, bauran pemasaran, alokasi pemasaran dalam hubungan dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dan kondisi persaingan. Dalam strategi pemasaran, ada tiga faktor utama yang menyebabkan terjadinya perubahan strategi dalam pemasaran yaitu :Situasi ekonomi

- a. Daur hidup produk  
Strategi harus disesuaikan dengan tahap-tahap daur hidup, yaitu tahap pengenalan, tahap pertumbuhan, tahap kedewasaan dan tahap kemunduran.
- b. Posisi persaingan perusahaan di pasar  
Strategi pemasaran harus disesuaikan dengan posisi perusahaan dalam persaingan, apakah memimpin, menantang, mengikuti atau hanya mengambil sebagian kecil dari pasar.
- c. Situasi ekonomi  
Strategi pemasaran harus disesuaikan dengan situasi ekonomi dan pandangan kedepan, apakah ekonomi berada dalam situasi makmur atau inflasi tinggi.

### **2. Macam-Macam Strategi Pemasaran**

Pemasaran produk akan sangat berpengaruh terhadap performa penjualan usaha. Berikut adalah 9 strategi pemasaran produk yang bisa di terapkan.

Dalam memasarkan produk dari suatu brand, kita akan memerlukan langkah strategi promosi yang tepat pada sasaran. Dengan strategi promosi bisnis yang tepat, kita akan menikmati kesuksesan dari segi brand awareness. Bukan hanya itu, kita juga akan mendapatkan kesempatan untuk mencapai target penjualan Anda secara efektif.

Untuk mencapai itu semua, berikut adalah 9 tips dari strategi pemasaran produk.

a. *Gunakan Media Sosial*



Di era yang serba mobile ini, media sosial sudah menjadi suatu hal yang wajib dimiliki brand Anda.

Melalui media sosial seperti Facebook dan Twitter, kita dapat melakukan strategi promosi dengan memperkenalkan brand dan juga produk yang ingin dipasarkan kepada pengguna media sosial. Dengan metode penggunaan media sosial yang tepat, maka pendekatan yang akan dilakukan menjadi lebih personal dan juga menjadi 'lebih dekat' dengan target market.

Tanpa pendekatan yang baik dengan target market kita, segala macam strategi pemasaran produk akan sulit dijalankan.

Terutama di era digital sekarang ini, di mana persaingan antar perusahaan menjadi semakin ketat, relasi yang baik dengan pelanggan akan menjadi plus bagi segala jenis usaha.

b. *Menjadi Sponsor Sebuah Acara atau Lomba*



Walaupun strategi pemasaran produk melalui social media tergolong sangat efektif, jangan melupakan taktik pemasaran secara offline.

Menjadi salah satu penyelenggara kontes atau menjadi sponsor dalam salah satu kontes yang sedang direncanakan adalah ide strategi pemasaran produk yang baik.

Dengan menampilkan logo kita pada kontes atau perlombaan tersebut, maka brand yang akan dipromosikan akan dikenal oleh peserta lomba.

Selain itu, tidak jarang seseorang mencoba produk sebuah minuman atau makanan yang menjadi sponsor sebuah acara. Mengapa? Karena hanya produk makanan atau minuman itulah yang dijual selama penyelenggaraan acara.

Jadi, apabila Anda ingin memasarkan sebuah produk ke kalangan baru, menjadi sebuah sponsor sebuah acara atau lomba merupakan salah satu cara yang efektif

*c. Bagi-bagi Produk*

Selain menjadi sponsor sebuah acara, ada cara lain untuk memasarkan produk kita secara efektif. Yang menghalangi seseorang membeli sebuah produk biasanya adalah karena mereka belum pernah mencoba produk tersebut sebelumnya...

...atau karena belum ada teman mereka yang mencobanya.

Jadi, jika brand kita sedang ingin memperkenalkan sebuah produk atau varian baru dari produk kita, maka salah satu strategi promosi yang cocok untuk dilakukan adalah dengan memberikan produk langsung kepada target market.

Pembagian produk ini bisa diberikan secara cuma-cuma dalam bentuk sample atau tester.

Apabila produk kita digital dan strategi di atas tidak memungkinkan, ada cara lain seperti free subscription atau free trial (berlangganan gratis atau uji coba gratis).

*d. Mendata Pelanggan/Target Market*



Memasarkan produk ke target market yang tepat adalah yang terpenting dalam strategi pemasaran produk kita. Oleh karena itu, mengumpulkan data pelanggan merupakan kegiatan yang sangat kami rekomendasikan.

Pada saat proses pengenalan produk ataupun penjualan berlangsung, pastikan kita mendapatkan data pelanggan sesuai dengan kebutuhan sehingga akan berguna untuk strategi promosi maupun rencana perusahaan berikutnya.

Banyak yang bisa dilakukan untuk mengambil data pelanggan secara akurat, misalnya dengan survei pengolahan data secara online melalui social media.

Data tersebut dapat digunakan secara efektif dalam pembentukan strategi pemasaran produk kita –dari segi bahasa, teknik pemasaran, dan jenis produk yang Anda tawarkan.

*e. Berikan Insentif untuk Setiap Rekomendasi*

Word of mouth (dari mulut ke mulut) merupakan salah satu tipe pemasaran yang sangat efektif. 91% pembeli cenderung akan lebih percaya membeli produk yang direkomendasikan temannya.

Untuk menunjang pemasaran produk secara word of mouth, berikan insentif bagi pelanggan setia yang memberikan rekomendasi kepada calon pelanggan lainnya untuk menggunakan produk dari brand yang dipasarkan.

Insentif dapat diberikan dalam wujud yang berbeda, seperti kupon diskon, sejumlah uang, atau produk kita sendiri.

Dengan cara tersebut, pelanggan setia akan terus menggunakan dan semakin semangat untuk merekomendasikan produk kita. Hal itu tentunya merupakan salah satu strategi promosi yang jitu.

*f. Tempatkan Produk di Tempat yang Tepat*



Selain pemasaran produk ke target market yang tepat, penempatan produk yang baik juga sangatlah penting.

Kita bisa saja memindahkan produk untuk diletakkan diantara 2 jenis produk lain yang merupakan komplementer dari jenis produk yang dijual. Misalnya, apabila kita menjual alat baterai, akan sangat mengundang pembeli apabila diletakkan bersebelahan dengan sebuah produk elektronik. Dengan memanfaatkan segi letak produk dalam toko, tentunya ini menjadi strategi pemasaran produk yang jitu.

*g. Lakukan Kegiatan Amal/CSR (Corporate Social Responsibility)*

Siapa yang tidak suka produk yang identik dengan karakteristik cerdas atau ramah lingkungan? Salah satu yang memicu pelanggan untuk membeli produk kita adalah apabila mereka berpikir telah melakukan sebuah keputusan pembelian yang tepat.

Salah satu strategi promosi yang memanfaatkan psikologi ini adalah dengan menunjukkan rasa peduli brand kita terhadap isu di sekitar masyarakat yang biasa ditunjukkan melalui kegiatan CSR (Corporate Social Responsibility).

Contohnya adalah dengan menggunakan kandungan yang ramah lingkungan atau dengan melakukan penggalangan dana yang akan disumbangkan ke sebuah komunitas atau organisasi.

Namun label ramah lingkungan sebaiknya benar-benar terkandung dalam produk kita, jangan membohongi pelanggan demi strategi pemasaran produk Anda saja.

Dengan kegiatan ini, brand Anda akan mendapatkan label baik dan disukai oleh masyarakat.

*h. Gunakan Barang Promosi*

Di atas tadi telah dibahas bahwa salah satu strategi pemasaran produk yang efektif adalah dengan membagikan free sample.

Selain menjalankan strategi pemasaran dengan cara tersebut, kita juga boleh membagikan barang promosi seperti kaos, kalender dan merchandise lainnya yang mencantumkan logo brand kita.

Sehingga ketika barang promosi tersebut digunakan oleh seseorang, maka barang tersebut telah mengingatkan orang disekitarnya untuk menggunakan produk dari brand tersebut.

*i. Susun Acara untuk Mengapresiasi Pelanggan*

Sebagai ucapan terima kasih atas kesetiaan pelanggan, selenggarakan acara khusus hanya untuk para pelanggan setia produk yang akan dipromosikan.

Susunlah acara yang menarik, banyak hadiah dan tanpa ada stand untuk berjualan serta tanpa harus memaksa para peserta membeli apa pun pada acara tersebut. Acara seperti ini bisa dalam bentuk workshop, gala dinner, atau mengundang pelanggan setia Anda ke peluncuran atau acara ulang tahun produk Anda.

Dengan strategi promosi melalui acara-acara tersebut, loyalitas dari peserta acara tersebut akan bertambah dan begitu juga rasa senang pelanggan dengan brand Anda.

Dari 9 strategi pemasaran produk yang telah dijelaskan di atas, kita dapat melakukan berbagai kombinasi agar pemasaran produk kita menjadi menarik dan mengundang audience. Misalnya, kita bisa membagikan merchandise kepada pelanggan yang telah mengisi survei.

Namun, sebelum strategi pemasaran produk yang kita ingin jalankan dimulai, pastikan hal-hal seperti logo perusahaan, desain label dan juga brosur/poster yang akan digunakan telah terdesain dengan baik.

### 3. Segmentasi Pasar

#### a. Pengertian Segmen pasar

Segmentasi pasar adalah kegiatan membagi suatu pasar menjadi kelompok-kelompok pembeli yang berbeda yang memiliki kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang berbeda yang mungkin membutuhkan produk atau bauran pemasaran yang berbeda. Atau segmentasi pasar bisa diartikan segmentasi pasar adalah proses pengidentifikasian dan menganalisis para pembeli di pasar produk, menganalisa perbedaan antara pembeli di pasar.

Swastha & Handoko (1997) mengartikan segmentasi pasar sebagai kegiatan membagi-bagi pasar/market yang bersifat heterogen kedalam satuan-satuan pasar yang bersifat homogen.



#### b. Manfaat Segmentasi Pasar

Begitu luasnya karakteristik yang terdapat di pasar, maka segmentasi pasar perlu dilakukan, berikut adalah manfaat dan tujuan secara lebih detail:

##### 1) Pasar lebih mudah dibedakan

Sangat sulit bagi perusahaan untuk terus-menerus mengikuti selera konsumen yang selalu berkembang di keadaan pasar yang heterogen. Oleh karenanya perusahaan cenderung mencari kelompok konsumen yang sifatnya homogen agar lebih mudah untuk memahami selera konsumen, agar produk yang dihasilkan perusahaan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen sehingga produk yang dibuat pun dapat diterima dengan baik oleh konsumen.

##### 2) Pelayanan lebih baik

Ada empat hal penting yang diinginkan oleh konsumen dalam memenuhi kebutuhannya, yaitu kualitas, harga, pelayanan, dan ketepatan waktu. Namun dari keempat hal penting itu, pelayanan merupakan hal yang paling dominan. Sedang harga dan kualitas

seringkali menjadi nomor dua dibanding pelayanan. Oleh karena itu segmentasi pasar harus dilakukan agar bisa memberikan pelayanan yang mengarah dan tepat kepada pasarnya.

3) Strategi pemasaran lebih terarah

Dengan melayani pasar yang sifatnya homogen, maka dalam merencanakan strategi pemasaran, penyusunan bauran pemasaran (marketing mix) yang meliputi produk, harga, distribusi, dan promosinya dapat lebih terarah dan lebih tajam.

4) Menemukan peluang baru

Perusahaan yang memiliki pemahaman atas segmen pasar yang baik tentunya akan sampai pada titik di mana ia menemukan peluang, meski peluang yang ditemukan tidak selalu besar.

5) Faktor penentu desain

Dengan adanya pemahaman terhadap kebutuhan segmen-segmen pasar, maka pemasar dapat mendesain produk sesuai dengan kebutuhan segmen tersebut dan desain yang dibuat pun lebih responsif terhadap kebutuhan pasar.

6) Strategi komunikasi lebih efektif

Komunikasi bisa menjadi efektif apabila komunikator tahu persis siapa komunikan yang diajak berkomunikasi olehnya; apa kesukaan, kebiasaan, latar belakang, dan lain sebagainya. Dalam hal ini perusahaan sebagai komunikator akan berkomunikasi dengan cara yang berbeda-beda dan melalui media yang berbeda pula yang disesuaikan kepada segmen pasar yang ditergetnya.

7) Melihat kompetitor dengan segmen yang sama

Dengan mengetahui siapa yang menjadi segmen bagi sebuah perusahaan, tentunya perusahaan itu juga bisa melihat apabila ada perusahaan-perusahaan lain (perusahaan kompetitor) yang menawarkan produk / jasa yang sama, yang juga menargetkan segmen pasar yang sama dengan yang ditargetnya, dan kegiatan apa saja yang dilakukan perusahaan-perusahaan kompetitor itu untuk merebut perhatian pasar dalam usaha memenuhi kebutuhan segmen pasar tersebut.

8) Evaluasi target dan rencana bisnis

Setelah mengetahui siapa dan bagaimana karakteristik segmen pasar yang ditarget, maka perusahaan bisa melakukan evaluasi atas efektif tidaknya kegiatan pemasaran yang sudah dilakukan selama periode tertentu, apakah sudah sesuai dengan karakteristik pasar yang ditargetnya, dan juga perusahaan bisa mempelajari apa yang lebih dan kurang dari strategi yang sudah berjalan, untuk dibuat perencanaan bisnis selanjutnya di depan.

c. *Prosedur melakukan Segmentasi Pasar*

Dalam mengidentifikasi segmen pasar, ada tiga tahap prosedur yang harus dilakukan, yakni:

1) Tahap Survey

Pada tahap ini dilakukan wawancara kepada target segmen pasar untuk mendapatkan pemahaman terhadap sikap, motivasi, dan perilaku konsumen. Wawancara bisa dalam bentuk kuesioner, di mana data kuesioner yang terkumpul bisa dijadikan informasi atas atribut-atribut yang dibutuhkan.

2) Tahap Analisis

Di tahap ini, data yang mengandung variabel-variabel berkorelasi tinggi dibuang, kemudian dilakukan analisis kelompok untuk menghasilkan jumlah maksimum segmen yang berbeda.

3) Tahap Pembentukan

Di tahap ini dibentuklah kelompok berdasarkan perbedaan sikap, perilaku, demografis, psikologis, psikografis, dan pola media. Dari sifat dominan yang ditemukan pada kelompok tersebut, diberikanlah nama profil pada kelompok segmen itu.

d. *Jenis-jenis Segmentasi Pasar*



Dalam pengadaaan segmentasi pasar, maka pembagiannya dibagi berdasarkan sembilan kategori:

1) Segmentasi Pasar berdasarkan Geografi

Pada segmentasi ini, pasar dibagi ke dalam beberapa bagian geografi seperti negara, wilayah, kota, dan desa. Daerah geografi yang dipandang potensial dan menguntungkan akan menjadi target operasi perusahaan.

2) Segmentasi Pasar berdasarkan Demografi

Pada segmentasi ini pasar dibagi menjadi kelompok-kelompok dengan dasar pembagian usia, jenis kelamin, tingkat ekonomi, dan tingkat pendidikan.

- 3) Segmentasi Pasar berdasarkan Psikografi  
Segmentasi psikografi menelaah bagaimana konsumen dengan segmen demografi tertentu merespon suatu stimuli pemasaran.
- 4) Segmentasi Pasar berdasarkan Sociocultural  
Sebagai dasar lebih lanjut untuk segmentasi pasar, segmentasi sosiokultural yang memiliki variabel sosiologis (kelompok) dan antropologis (budaya) dibagi dalam segmen yang sesuai tahap pada:
  - a) Daur hidup keluarga
  - b) Kelas sosial
  - c) Budaya dan sub budaya
  - d) Lintas budaya atau segmentasi pemasaran global
- 5) Segmentasi Pasar berdasarkan hubungan secara ekstrim  
Merupakan bentuk efektif segmentasi bagi penggunaan merek, seperti:
  - a) Tingkat penggunaan: beda segmentasi terletak pada pengguna berat, pengguna sedang, dan pengguna ringan. Bukan pengguna sebuah produk, jasa, atau merek khusus.
  - b) Tingkat kesadaran: kesadaran konsumen pada produk, kesiapan membeli produk, atau apakah konsumen membutuhkan informasi tentang produk tersebut.
  - c) Loyalitas merek: Loyalitas konsumen pada merek dijadikan perusahaan sebagai identifikasi karakteristik konsumen di mana mereka bisa langsung menjadi pendukung promosi ke orang dengan karakteristik yang sama namun dengan populasi yang lebih besar.
- 6) Segmentasi berdasarkan situasi penggunaan  
Kesempatan atau situasi bisa menentukan apakah konsumen akan membeli atau mengkonsumsi. Segmentasi ini dibuat untuk membantu perusahaan memperluas penggunaan produk.
- 7) Segmentasi berdasarkan benefit  
Bentuk segmentasi yang mengklasifikasikan pembeli sesuai dengan manfaat berbeda yang mereka cari dari produk merupakan bentuk segmentasi yang kuat. Sebuah studi yang melakukan pengujian apakah yang mengendalikan preferensi konsumen terhadap micro atau craftbeer, teridentifikasi lima keuntungan strategic brand, yaitu:
  - a) Fungsional (contoh kualitas)
  - b) Nilai uang
  - c) Manfaat sosial
  - d) Manfaat emosi positif
  - e) Manfaat emosi negative

8) Segmentasi hybrid

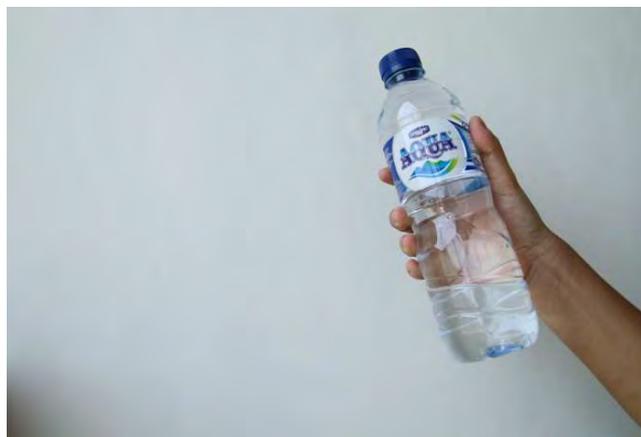
Segmen ini dibentuk berdasarkan kombinasi beberapa variabel segmen yang membentuk sebuah segmen tunggal. Sebagai contoh segmen geodemografis, sangat berguna untuk menemukan prospek terbaik bagi seorang pengiklan atau pemasar dalam menemukan kepribadian, tujuan, dan ketertarikan dan diisolasi di mana mereka hidup.

9) Segmentasi Pasar berdasar Tingkah Laku

Segmentasi ini dikelompokkan berdasarkan pengetahuan, sikap, penggunaan, atau reaksi pembeli terhadap suatu produk.

**Contoh Segmentasi Pasar**

(1) Segmentasi pasar Aqua



Di segmentasi geografisnya, Aqua menunjukan semua pasar yang ada di wilayah Indonesia. Tidak hanya di perkotaan, tapi kita juga bisa menemukan produk Aqua di pinggiran kota, bahkan pedesaan.

Secara demografis, Aqua menargetkan orang-orang di semua kalangan dan jenis kelamin. Produk Aqua diproduksi untuk semua kalangan dan untuk dikonsumsi siapa saja.

Secara psikografis, Aqua ditujukan untuk kalangan kelas sosial menengah. Tapi bisa juga untuk kelas kalangan bawah mengingat ada harga kemasan yang bisa dijangkau kelas kalangan bawah dengan harga pasar Rp 500,- dan Rp 3000,- Selain itu Aqua diperuntukkan bagi orang-orang dengan gaya hidup praktis dan sehat dengan kemasan yang mudah didapat dan dibawa, sehingga Aqua cocok bagi orang aktif dengan mobilitas yang tinggi.

(2) Segmentasi pasar Coca-cola

Secara geografis, Coca-cola menjual produk minuman tertentu yang hanya ada di Jepang, yaitu Sokembicha (non-karbonat, ginseng, dan teh), Lactia (fermentasi susu).

Pada segi segmentasi psikografi, Coca-cola memiliki jenis varian yang berbeda; Coca-cola Zero yang diproduksi tanpa gula yang rendah kalori, diperuntukkan bagi konsumen dengan gaya hidup sehat.

Coca-cola juga membagi segmentasi pasarnya ke dalam segmentasi demografis, yaitu remaja baik itu laki-laki maupun perempuan dengan usia 15-21 tahun.

(3) Segmentasi pasar Samsung Galaxy Young

Sesuai dengan namanya, Samsung Galaxy Young ditujukan bagi mereka yang berjiwa muda, khususnya pelajar dan mahasiswa. Didukung dengan desain yang tipis dan pilihan warna yang cukup banyak, ponsel ini ditujukan bukan hanya untuk kaum wanita saja, tapi juga untuk kaum laki-laki. Dengan dilengkapi kamera sebesar 2MP ponsel ini mengincar mereka yang senang berfoto. Selain itu browser HTML dan jaringan 3G network dan datanya diciptakan agar pengguna bisa terus up-to-date dengan dunia internet yang terus membooming dan tidak ketinggalan berita. Dan dari harganya yang hanya satu jutaan, secara demografis, ponsel ini mengincar pasar kelas menengah ke bawah. Namun juga tidak menutup kemungkinan bagi kelas di atasnya karena desainnya yang mewah.

Pada segi geografis, produk Samsung ini sudah di seluruh Indonesia dan juga di beberapa berkembang lainnya seperti Malaysia, Singapura, India, dan negara lainnya.

Secara psikografis, ponsel ini ditujukan bagi orang-orang yang selalu ingin terhubung dengan internet dengan kecepatan tinggi, gemar berfoto dan multimedia, juga untuk kebutuhan kerja karena dapat membuka file dokumen.

(4) Segmentasi pasar Honda Beat

Honda Beat merupakan jenis kendaraan bertipe skuter otomatis, berada di harga Rp 12,5 juta. Secara demografis, Honda Beat menargetkan pelajar dan mahasiswa sebagai segmen pasarnya. Secara psikografis, Honda Beat ditujukan untuk anak muda yang senang kenyamanan dan praktis, serta bergaya hidup trendi dan modern. Dan secara geografis, Honda Beat yang berada pada segmen 110 CC memiliki konsentrasi pemasaran di kota-kota besar di Indonesia dan di daerah-daerah, di mana di daerah perkotaan cenderung menggunakan velg racing dan sedangkan di daerah cenderung menggunakan velg jari-jari.

e. *Syarat segmentasi Pasar*

Untuk bisa memberi manfaat, segmen pasar harus mempunyai karakteristik berikut ini menurut Kotler, Bowen dan Makens (2002, p.265):

1) Dapat diukur ( measurable )

Sejauh mana ukuran dan daya beli segmen dapat diukur. Variabel segmentasi tertentu sulit diukur, seperti ukuran segmen remaja peminum minuman keras, terutama yang alasannya karena berontak kepada orang tua.

2) Dapat diakses ( accessible )

Sejauh mana segmen itu dapat diakses dan dilayani secara efektif.

3) Cukup besar ( substantial )

Sejauh mana segmen itu cukup besar atau cukup menguntungkan untuk dilayani sebagai pasar. Sebuah segmen sebaiknya merupakan kelompok homogen yang secara ekonomi paling layak mendukung program pemasaran yang disesuaikan dengan kebutuhan segmen itu. Sebagai contoh, area metropolitan besar dapat mendukung beragam restoran etnis. Sebaliknya di kota kecil, restoran etnis tidak mungkin dapat bertahan.

4) Dapat dibedakan ( differentiable)

Sejauh mana segmen-segmen secara konseptual dapat dipisah-pisahkan dan memberikan tanggapan yang berbeda terhadap unsur dan program bauran pemasaran yang berbeda. Jika wanita yang telah menikah dan belum menikah memberikan tanggapan yang sama atas penjualan parfum, berarti diantaranya bukanlah segmen yang terpisah.

5) Dapat dilaksanakan ( actionable )

Sejauh mana program yang efektif dapat didisain untuk menarik melayani segmen – segmen tersebut.

*f. Tingkat Segmentasi Pasar*

Karena pembelian mempunyai kebutuhan dan keinginan yang unik. Setiap pembeli, berpotensi menjadi pasar yang terpisah. Oleh karena itu segmentasi pasar dapat dibangun pada beberapa tingkat yang berbeda.

(<http://ciputrauceo.net/blog/2015/7/14/segmentasi-pasar-beserta-pengelompokan-dan-contoh>)

1) Pemasaran massal

Pemasaran massal berfokus pada produksi massal, distribusi massal, dan promosi massal untuk produk yang sama dalam cara yang hampir sama keseluruh konsumen.

2) Pemasaran segmen

Pemasaran segmen menyadari bahwa pembeli berbeda dalam kebutuhan, persepsi, dan perilaku pembelian.

3) Pemasaran ceruk

Pemasaran ceruk (marketing niche) berfokus pada sub group didalam segmen-segmen. Suatu ceruk adalah suatu group yang didefinisikan dengan lebih sempit.

4) Pemasaran mikro

Praktek penyesuaian produk dan program pemasaran agar cocok dengan citarasa individu atau lokasi tertentu. Termasuk dalam pemasaran mikro adalah pemasaran lokal dan pemasaran individu.

**4. Menentukan/ Penetapan Pasar Sasaran**

(<http://www.gomarketingstrategic.com/2016/07/penetapan-pasar-sasaran-dan-penentuan.html>)

Kotler dan Armstrong (1997: 242) menyatakan penetapan pasar sasaran adalah melakukan evaluasi setiap segmen pasar dan memutuskan yang mana dan berapa banyak yang akan dilayani.

Hermawan Kartajaya dkk. (2003: 50) mendefinisikan penetapan pasar sasaran sebagai strategi untuk mengalokasikan sumber daya perusahaan secara efektif dimana sumber daya selalu berada dalam jumlah terbatas.

*a. Mengevaluasi segmen-segmen pasar*

- 1) Ukuran dan pertumbuhan segmen; perusahaan mengumpulkan dan menganalisis data nilai penjualan sekarang, proyeksi tingkat pertumbuhan penjualan, dan tingkat keuntungan yang diharapkan untuk tiap-tiap segmen.
- 2) Daya tarik struktural segmen; perusahaan harus memperhatikan beberapa faktor struktural utama yang mempengaruhi daya tarik segmen dalam jangka panjang. Daya tarik segmen bergantung kepada pesaing potensial, kehadiran produk substitusi, kekuatan pembeli, dan kekuatan relatif pemasok.
- 3) Sasaran dan sumber daya perusahaan; perusahaan harus dapat menimbang antara sasaran dan sumber daya yang dimiliki dalam hubungannya dengan suatu segmen yang sangat menarik sekalipun.

*b. Memilih segmen-segmen pasar*

Setelah mengevaluasi segmen-segmen yang ada, perusahaan selanjutnya harus memutuskan segmen yang mana dan berapa banyak segmen yang akan dilayani, dimana proses ini dapat disebut sebagai seleksi pasar sasaran. Perusahaan dapat menggunakan satu dari tiga jenis strategi cakupan pasar berikut ini:

- 1) Pemasaran serba-sama; strategi cakupan pasar dimana sebuah perusahaan memutuskan untuk mengabaikan perbedaan-perbedaan segmen pasar dan memasuki seluruh pasar dengan satu penawaran. Penawaran akan memfokuskan pada kebutuhan umum konsumen, bukan kebutuhan khusus konsumen.
- 2) Pemasaran serba-aneka; strategi cakupan pasar dimana sebuah perusahaan memutuskan untuk beroperasi pada beberapa segmen pasar dan mendesain penawaran yang berbeda untuk masing-masing segmen. Dibutuhkan riset pemasaran, peramalan, analisis penjualan, perencanaan promosi, jalur distribusi, dan biaya promosi yang besar jika perusahaan memutuskan menggunakan strategi ini.
- 3) Pemasaran terpusat; strategi cakupan pasar dimana sebuah perusahaan mencari bagian besar dari satu atau beberapa subpasar. Sebagai pengganti mencari pangsa kecil dari sebuah pasar yang besar, perusahaan mencari pangsa besar dari satu atau beberapa subpasar.

### Penentuan posisi pasar

Kotler dan Armstrong (1997: 249) menyatakan penentuan posisi pasar sebagai perancangan posisi produk dan citra perusahaan sehingga menempati tempat khusus dan dihargai dalam benak pelanggannya. Hermawan Kartajaya dkk. (2003: 51) mendefinisikan penentuan posisi pasar sebagai strategi untuk mengarahkan pelanggan dengan membangun rasa kepercayaan, percaya diri, dan kompetensi untuk pelanggan sehingga menciptakan sebuah eksistensi di benak pelanggan dan memimpin mereka secara kredibel. Posisi produk adalah cara bagaimana produk didefinisikan oleh konsumen atas dasar ciri-ciri penting atau tempat yang diduduki produk dalam benak konsumen relatif terhadap produk pesaing. Proses penetapan posisi produk terdiri atas tiga langkah, yaitu:

#### a. *Mengidentifikasi keunggulan bersaing yang mungkin*

Keunggulan bersaing adalah keunggulan terhadap pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai yang lebih besar kepada konsumen, baik melalui harga lebih murah maupun dengan memberikan manfaat produk yang lebih banyak sehingga sesuai walaupun harganya tinggi. Perusahaan dapat membedakan penawarannya dari pesaing dengan cara berikut:

- 1) Diferensiasi produk; perusahaan membedakan fisik produknya. Selain fisik produk, perusahaan dapat membedakan produknya dalam hal kinerja, desain, konsistensi, daya tahan, keandalan, dan kemudahan reparasi.
- 2) Diferensiasi jasa; perusahaan melakukan pembedaan melalui jasa yang menyertai produk. Dalam hal ini perusahaan melakukan penjualan produk dengan memberikan layanan purna jual mulai dari pendidikan produk, jasa pengiriman, hingga jasa perbaikan produk terhadap konsumennya.
- 3) Diferensiasi personil; perusahaan memperoleh keunggulan bersaing yang kuat dengan mempekerjakan dan melatih orang-orang yang lebih baik dibanding pesaingnya.
- 4) Diferensiasi citra; perusahaan bekerja untuk membangun citra yang membedakan mereka dari pesaing.
- 5) Citra perusahaan seharusnya menyampaikan sebuah pesan tunggal dan unik yang mengkomunikasikan manfaat dan penentuan posisi utama produk.

#### b. *Memilih keunggulan bersaing yang tepat*

Ketika suatu perusahaan menemukan beberapa potensi keunggulan bersaing, perusahaan tersebut harus memilih keunggulan bersaing yang di atasnya dapat dibangun strategi penentuan posisi. Perusahaan harus memutuskan berapa banyak diferensiasi yang akan dipromosikan dan yang mana.

- 1) Berapa banyak perbedaan yang dipromosikan; ketika dua atau lebih perusahaan mengklaim dirinya sebagai yang terbaik pada ciri yang sama, adalah penting bagi perusahaan untuk memosisikan dirinya pada lebih dari satu faktor pembeda.
- 2) Perbedaan mana yang dipromosikan; tidak setiap perbedaan adalah alat pembeda. Setiap perbedaan memiliki potensi untuk menciptakan biaya sebagaimana

keuntungan. Perusahaan harus hati-hati memilih cara yang akan membedakan dirinya dari pesaing.

c. *Mengkomunikasikan posisi yang telah dipilih*

Setelah menetapkan posisi produknya, perusahaan harus mengambil langkah-langkah pasti untuk mengkomunikasikan posisi yang diinginkan kepada konsumen sasaran. Seluruh upaya bauran pemasaran perusahaan harus mendukung strategi penentuan posisi. Menentukan posisi perusahaan membutuhkan tindakan nyata, bukan sekedar bicara. Jika telah memutuskan untuk membangun posisi pada mutu dan pelayanan yang lebih baik, perusahaan harus menyampaikan posisi itu.

Langkah-langkah dalam menentukan pasar sasaran yaitu :

- 1) Langkah pertama  
Menghitung dan menilai potensi keuntungan dari berbagai segmen yang ada
- 2) Langkah kedua  
Mencatat hasil penjualan tahun lalu dan memperkirakan untuk tahun yang akan datang.

## 5. **Praktik pemasaran**

Berikut adalah contoh praktek pemasaran:

Perencanaan pemasaran 2017 disusun berdasarkan business trend. Bagaimana langkah-langkah menganalisanya?

Dalam penyusunan perencanaan pemasaran, analisa trend pada bisnis di masa mendatang merupakan hal penting. Ini adalah strategi untuk memahami bagaimana perusahaan dapat menangkap peluang di waktu yang akan datang, menghindari ancaman yang dapat menjatuhkan bisnis dan menyiapkan strategi untuk menghadapinya. So, bagi pelaku bisnis kecil, menengah ataupun besar, analisa terhadap *future trend* merupakan hal yang krusial saat menyusun perencanaan pemasaran setahun ke depan. Lalu, bagaimana cara menyusunnya?

Ada dua aspek penting yang harus diperhatikan untuk menyusun analisa future trend yang dapat berpengaruh terhadap bisnis Anda yakni makro dan mikro. Secara sederhana, makro didefinisikan sebagai lingkungan luas yang dapat mempengaruhi bisnis di masa mendatang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam istilah Philip Kotler, ini disebut *business environment*. Oleh karena itu, aspek makro dinilai cukup luas yakni meliputi sosial-budaya, teknologi, ekonomi, politik dan regulasi. Sementara itu, mikro adalah lingkungan kecil yang secara langsung dihadapi oleh bisnis yang terdiri dari konsumen dan kompetitor. Untuk lebih jelas, mari kita bedah satu per satu.

a. *Pahami Perubahan, Lakukan Analisa Lingkungan Bisnis*

Bagi sebagian pakar pemasaran, kondisi makro atau *business environment* merupakan hal yang perlu diwaspadai dan selalu diamati. Mengapa? Banyak perusahaan yang tiba-tiba

menjadi tidak kompetitif di pasar karena luput menganalisa kondisi makro. Oleh karena itu, syarat pertama untuk menyusun perencanaan pemasaran adalah mengetahui kondisi makro yang melingkupinya. Di samping untuk menangkap peluang, analisa makro adalah upaya untuk menghidupkan terus sinyal kehati-hatian munculnya ancaman bisnis. Secara teoritis, ada empat aspek yang perlu diperhatikan untuk memahami kondisi makro yakni sosial-budaya, teknologi, ekonomi, politik dan regulasi.(Ramlan Bone Tondon, 2014)

*b. SOSIAL & BUDAYA*

Sosial-budaya merupakan suatu kondisi di mana kita dapat memahami perubahan masyarakat yang terjadi dari sisi aspek gaya hidup. Umpamanya adalah seiring naiknya daya beli masyarakat, maka fenomena konsumerisme menjadi gejala sosial-budaya saat ini. Contoh lainnya misalnya gerakan berbagi (*sharing movement*) di kalangan Netizen untuk menggalang bantuan bagi orang yang membutuhkan atau cinta lingkungan. Munculnya gerakan berbagi ini tidak lepas dari perubahan nilai-nilai masyarakat yang kian peduli terhadap sesama atau lingkungan. Bagi para pebisnis yang jeli melihat ini, mereka pun melakukan program promo sekaligus berbagi. Lalu, bagaimana di tahun 2017?

*c. TEKNOLOGI*

Analisa teknologi adalah cara mengidentifikasi tren dan perubahan-perubahan di bidang teknologi di tahun 2017. Analisa ini akan memberi gambaran umum mengenai bagaimana tren teknologi akan mempengaruhi industri dan perilaku konsumen. Di tahun 2017 misalnya, seiring tingginya penetrasi internet dan kuatnya gaya hidup digital di kalangan konsumen, maka layanan *customer care* berbasis penting bagi pebisnis. *Customer care* tidak sekadar melalui kaleng surat ataupun telepon semata, melainkan *chatting* secara *real time*.

*d. EKONOMI MAKRO*

Menganalisa kondisi ekonomi makro adalah untuk mengidentifikasi tren dan perubahan kondisi ekonomi yang terjadi di tahun 2017. Dengan mengetahui kondisi ini, maka Anda dapat memperkirakan dinamika ekonomi yang berkembang seperti apa. Umapamanya, tahun 2017 diperkirakan perekonomian mulai tumbuh lebih baik dari tahun ini karena salah satunya didorong oleh repatriasi dana dari luar negeri ke Indonesia melalui pengampunan pajak. Bagi pebisnis yang jeli melihat ini, maka Anda dapat menyasar peserta *tax amnesty* untuk produk *wealth management*.

*e. POLITIK*

Analisa politik adalah cara mengetahui tren dan perubahan-perubahan kondisi politik yang dapat mempengaruhi kondisi bisnis dan perilaku konsumen di tahun 2017. Umpamanya, dengan adanya Pilkada serentak tahun 2017, kondisi ini dapat mempengaruhi dinamika bisnis dan konsumen. Secara bisnis, Pilkada serentak mungkin memberikan peluang bisnis. Dan dalam dinamika konsumen, riuh-rendahnya Pilkada 2017 dapat dijadikan momentum untuk promosi produk atau jasa.

f. **REGULASI**

Analisa regulasi ialah cara mengidentifikasi tren dan perubahan-perubahan kebijakan atau regulasi yang dikeluarkan oleh Pemerintah regulator dan legislatif di tahun 2017. Dengan cara ini, Anda akan dapat secara cepat dan tepat mengetahui dampak langsung dari kebijakan ini sehingga bisa memanfaatkannya sebagai peluang atau mengantisipasinya karena dinilai sebagai ancaman dan tantangan. Umpamanya, adanya regulasi UU Jaminan Produk Halal yang dirilis pada 2014 mengharuskan semua industri melakukan sertifikasi halal hingga batas waktu tahun 2019. Adanya ketentuan ini, maka masyarakat muslim mulai kian *concern* terhadap isu kehalalan produk ataupun jasa. Bagi pembisnis, Anda dapat “menunggangi” hal ini dengan menyediakan servis yang sesuai syariah untuk menyasar segmen muslim.

Contoh analisa tren bisnis pada resto makanan:

SOSIAL-BUDAYA	TEKNOLOGI	PSYCHOGRAPHIC	POLITIK-REGULASI
- Masifnya gerakan berbagi di masyarakat	- IT menjadi core asset customer service	- Indikator ekonomi makro 2017 positif	- Pilkada serentak 2017
- Kuatnya gaya hidup digital (belanja online)	- Online shop jadi channel display produk	- Konsumsi masyarakat tetap kuat	- Penerapan UU JPH
- Reuni jadi ajang silaturahmi	- Facebook jadi media sosial primadona	- Tumbuhnya kelas menengah di 2nd cities	

g. **Mempertajam Strategi, Analisalah Konsumen dan Kompetitor**

Apabila analisa makro ditujukan untuk mengetahui business environment yang mempengaruhi pada bisnis yang kita jalani, maka analisa mikro merupakan upaya *zooming* untuk mengetahui kondisi konsumen dan kompetitor secara detail. Aspek mikro memiliki dampak langsung pada bisnis kita. Konsumen adalah target pasar, dan kompetitor adalah pesaing yang dapat mengambil pangsa pasar kita. Untuk itu, dalam menyusun perencanaan pemasaran diperlukan analisa mikro secara tajam.

h. **ANALISA KOMPETITOR**

Menganalisa kompetitor adalah mengidentifikasi pesaing serta dinamika persaingan para pelaku di industri di tahun 2017. Menganalisa kompetitor ialah cara melihat pergerakan dan strategi mereka. Cara menganalisa kompetitor adalah tentukan siapa kompetitor Anda, siapa yang paling nempel di benak konsumen, apa kunci faktor sukses kompetitor (distribusi, inovasi produk, tim penjualan, promosi), dan lainnya. Dengan mengetahui kompetitor, maka perencanaan pemasaran Anda akan kian tajam.

i. **ANALISA KONSUMEN**

Menganalisa konsumen adalah mengidentifikasi perilaku konsumen. Pada bagian konsumen, Anda dapat menganalisa aspirasi mereka, preferensi pembelian, pola membeli

(buying pattern), daya beli yang dimiliki, dan lainnya. Dengan menganalisa konsumen yang akan dibidik, maka Anda akan mendapatkan gambaran profil mereka.

Contoh analisa mikro pada resto:

KOMPETITOR	KONSUMEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foto, share dan makan. Gaya hidup digital pelanggan</li> <li>- Resto sebagai tempat ajang reuni teman atau keluarga</li> <li>- Layanan delivery kian digemari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetitor agresif mengincar segmen kelas menengah-atas</li> <li>- Kompetitor gencar promosi di media sosial dan memiliki layanan delivery</li> <li>- Desain interior resto memiliki kompetitor bernuansa retro dan disukai konsumen</li> </ul>

Melihat bagaimana cara menganalisa *future business trend*, maka Anda akan memiliki perencanaan pemasaran yang komprehensif dan kuat. Apakah Anda sebagai pegawai atau entrepreneur dapat melakukannya sendiri? Diperkirakan, Anda dapat melakukan secara mandiri dan mengikuti panduan *template* yang dicantumkan di atas.

## Latihan

- 1) 1. Jelaskan pengertian, klasifikasi dan tingkatan produk dalam kewirausahaan
- 2) 2. Jelaskan aspek-aspek produksi dalam kewirausahaan
- 3) Jelaskan teknik menciptakan produk dalam kewirausahaan
- 4) Jelaskan pengertian sistem penjualan produk/ pemasaran dalam kewirausahaan
- 5) Jelaskan pengertian strategi pemasaran dan macam-macam strategi pemasaran

### **Petunjuk Jawaban Latihan**

- 1) Produk adalah segala sesuatu yang ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, dipergunakan dan yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan konsumen. Menurut Kotler (2000), produk dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kelompok: berdasarkan wujudnya dan berdasarkan daya tahan. Sedangkan menurut tingkatan barang / produk dibagi mejadi 5 yaitu: Manfaat dasar dari suatu produk yang ditawarkan kepada konsumen; bentuk dasar dari suatu produk yang dapat dirasakan oleh panca indera; serangkaian atribut-atribut produk dan kondisi-kondisi yang diharapkan oleh pembeli pada saat membeli suatu produk; Sesuatu yang membedakan antara produk yang ditawarkan oleh badan usaha dengan produk yang ditawarkan oleh pesaing; Semua argumentasi dan perubahan bentuk yang dialami oleh suatu produk dimasa datang.
- 2) Aspek produksi dalam pengelolaan usaha meliputi jenis dan kualitas produk dan jasa, pengelolaan persediaan, manajemen dan proses produksi, dan penyimpanan produk.

- 3) Teknik menciptakan produk dalam kewirausahaan diawali dengan adanya inovasi. Kemudian inovasi berkembang menjadi kewirausahaan melalui proses yang dipengaruhi lingkungan, organisasi, dan keluarga.
- 4) Penjualan adalah kegiatan yang terpadu untuk mengembangkan rencana-rencana strategis yang diarahkan kepada usaha pemuasan kebutuhan serta keinginan pembeli/konsumen, guna untuk mendapatkan penjualan yang menghasilkan laba atau keuntungan.
- 5) Strategi pemasaran adalah pengambilan keputusan-keputusan tentang biaya pemasaran, bauran pemasaran, alokasi pemasaran dalam hubungan dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dan kondisi persaingan. Pemasaran produk akan sangat berpengaruh terhadap performa penjualan usaha. Berikut adalah 9 strategi pemasaran produk yang bisa di terapkan.

## Ringkasan

Produk adalah segala sesuatu yang ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, dipergunakan dan yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan konsumen. Produk dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok yaitu berdasarkan wujudnya dan berdasarkan daya tahan; Sedangkan menurut tingkatan barang / produk dibagi mejadi 5 yaitu: Manfaat dasar dari suatu produk yang ditawarkan kepada konsumen; bentuk dasar dari suatu produk yang dapat dirasakan oleh panca indera; serangkaian atribut-atribut produk dan kondisi-kondisi yang diharapkan oleh pembeli pada saat membeli suatu produk; Sesuatu yang membedakan antara produk yang ditawarkan oleh badan usaha dengan produk yang ditawarkan oleh pesaing; Semua argumentasi dan perubahan bentuk yang dialami oleh suatu produk dimasa datang.

Aspek produksi dalam pengelolaan usaha meliputi jenis dan kualitas produk dan jasa, pengelolaan persediaan, manajemen dan proses produksi, dan penyimpanan produk. Teknik menciptakan produk dalam kewirausahaan diawali dengan adanya inovasi. Kemudian inovasi berkembang menjadi kewirausahaan melalui proses yang dipengaruhi lingkungan, organisasi, dan keluarga. Tujuan utama dari penjualan adalah untuk mendatangkan keuntungan atau laba dari produk-produk atau jasa yang dihasilkan produsennya dengan pengelolaan yang baik dan juga mengharapkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Pemasaran adalah suatu proses kegiatan-kegiatan menyeluruh dan juga terpadu serta terencana, yang dilakukan oleh institusi untuk menjalankan usaha guna untuk memenuhi kebutuhan pasar dengan cara membuat produk-produk, menetapkan harganya, mengkomunikasikan, dan juga mendistribusikannya melalui kegiatan pertukaran untuk memuaskan pembeli/konsumen serta perusahaan yang memerlukan strategi.

Strategi pemasaran adalah pengambilan keputusan-keputusan tentang biaya pemasaran, bauran pemasaran, alokasi pemasaran dalam hubungan dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dan kondisi persaingan. Dalam strategi pemasaran, ada tiga faktor utama yang menyebabkan terjadinya perubahan strategi dalam pemasaran. Ada

beberapa macam strategi pemasaran antara lain :Strategi kebutuhan primer adalah strategi-strategi pemasaran untuk merancang kebutuhan primer yaitu menambah jumlah pemakai dan meningkatkan jumlah pembeli; Strategi Kebutuhan Selektif yaitu dengan cara mempertahankan pelanggan dan menjaring pelanggan (Acquistion Strategier).

Dalam penyusunan perencanaan pemasaran, analisa tren pada bisnis di masa mendatang merupakan hal penting. Ini adalah strategi untuk memahami bagaimana perusahaan dapat menangkap peluang di waktu yang akan datang, menghindari ancaman yang dapat menjatuhkan bisnis dan menyiapkan strategi untuk menghadapinya.

Penjualan adalah kegiatan yang terpadu untuk mengembangkan rencana-rencana strategis yang diarahkan kepada usaha pemuasan kebutuhan serta keinginan pembeli/konsumen, guna untuk mendapatkan penjualan yang menghasilkan laba atau keuntungan.

## Tes 2

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes 2 yang terdapat di bagian akhir Topik 2 Bab 4 ini.

Berikut adalah soal latihan pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling benar menurut Anda dari soal latihan di bawah ini:

- 1) Produk adalah segala sesuatu yang ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, dipergunakan dan dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan konsumen. Produk dapat diklasifikasikan berdasarkan ....
  - A. volume
  - B. wujud
  - C. harga
  - D. penjual
  
- 2) Salah satu tingkatan produk yaitu ....
  - A. Produk utama atau inti (core benefit)
  - B. Produk khusus (speciality product),
  - C. Produk yang tidak diketahui (Unsought goods)
  - D. Produk yang memiliki frekuensi pembelian yang tinggi (Convenience Goods)
  
- 3) Produk tangible yaituproduk yang ....
  - A. Tidak ada wujudnya
  - B. Mudah didapatkan
  - C. Sulitditemukan dipasaran
  - D. Ada wujudnya

- 4) Contoh faktor pribadi yang mempengaruhi proses inovasi sebagai strategi penciptaan produk, yaitu ....
- A. pendidikan
  - B. usia
  - C. kelangkaan
  - D. persediaan bahan baku
- 5) Dalam strategi pemasaran, ada tiga faktor utama yang menyebabkan terjadinya perubahan strategi dalam pemasaran yaitu ....
- A. bahan baku
  - B. situasi ekonomi
  - C. harga
  - D. geografis

## Kunci Jawaban Tes

### *Tes 1*

- 1) A
- 2) C
- 3) B
- 4) D
- 5) B

### *Tes 2*

- 1) 1.B
- 2) 2.A
- 3) 3.D
- 4) 4.A
- 5) 5.B

## Glosarium

Aptitude adalah kemampuan bawaan yang mencakup intelegensi, kecerdasan numerik, pemahaman mekanik, dan ketangkasan manual, juga bakat-bakat seperti kemampuan artistik, teatrik, atau musik, yang memainkan suatu peran penting dalam pemilihan karir.

non aptitude adalah ciri-ciri yang lebih berkaitan dengan sikap atau perasaan yang meliputi rasa ingin tahu, bersifat imajinatif, merasa tertantang oleh kemajemukan, sifat berani mengambil resiko dan sifat menghargai

Akuisisi adalah pengambil-alihan (takeover) sebuah perusahaan dengan membeli saham atau aset perusahaan tersebut, perusahaan yang dibeli tetap ada.

## Daftar Pustaka

1. Wibisono, Dermawan. Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan
  2. Daya Saing Perusahaan. (Jakarta: Erlangga. 2006) Hlm. 2
  3. Suryana. Kewirausahaan. (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hlm: 2-3
  4. Drucker Peter. Innovation And Entrepreneurship (New York: Harper Dan Row. 1985) hlm: 20
  5. Riani, Asri Laksmi., dkk. 2005. Dasar-Dasar Kewirausahaan. Surakarta : UPT Penerbitan dan Percetakan UNS (UNS Press)
  6. Sunaryo. 2002. Psikologi Untuk Keperawatan. Jakarta: EGC.
  7. Munandar, Utami. 2004. Pengembangan Emosi dan Kreativitas. Jakarta ; Rineka Cipta
  8. Prof. Dr. H. Buchari Alma halaman 67 "Kewirausahaan"
  9. Everett M. Rogers (March 6, 1931 – October 21, 2004) "the diffusion of innovations "
  10. Steve Robbins, 2006. "Organizational behavior" Eleventh Edition
  11. Basu Swastha dan Irawan. 2003. Manajemen Pemasaran Modern Edisi kedua cetakan kesebelas. Yogyakarta: Liberty Offset.
- Philip, Kotler. 2000. Manajemen Pemasaran Edisi Milenium Jilid 1&2. Prenhalindo: Jakarta.
- Stanton, William. 1996. Prinsip-prinsip Pemasaran Jilid Kedua Edisi Ketujuh. Erlangga: Jakarta.
- Tjiptono, Fandy. 2007. Strategi Bisnis Pemasaran. Andi: Yogyakarta
- Hendro. 2010. Kewirausahaan XI
- <https://forumkuliah.wordpress.com/2009/02/02/strategi-pemasaran/>, diakses tanggal 30 Juli 2017
- <https://majidbsz.wordpress.com/2008/06/30/pengertian-konsep-definisi-pemasaran/> diakses September 2017
- Pengertian, konsep dan definisi Pemasaran, Abdul Majid 2018
- <http://salesmaster.co.id/perencanaan-pemasaran-2017-bagian-ii-mengalisa-business-trend-memahami-lanskap-bisnis-di-2017/>, diakses tanggal 30 Juli 2017
- [https://id.wikipedia.org/wiki/Produksi\\_kontinu](https://id.wikipedia.org/wiki/Produksi_kontinu) diakses tanggal 30 Agustus 2017
- 5 Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan , Asri Tadda · 15 Des 2013
- <https://ramlanbone.wordpress.com/2014/12/31/makalah-manajemen-tentang-analisis-lingkungan-bisnis/> di akses September 2017

## **BAB 5**

# **MENERAPKAN KONSEP MANAJEMEN KEUANGAN DALAM KEWIRAUSAHAAN**

*Siti Kusumawati, SKM, Dipl.IT, MIS*

### **PENDAHULUAN**

Saudara mahasiswa pada Bab 5 ini kita akan membahas tentang “Menerapkan manajemen keuangan dalam kewirausahaan” yang disajikan dalam tigatopik. Topik 1 membahas tentang Konsep manajemen keuangan dalam kewirausahaan; Topik 2 kita akan membahas tentang Pengelolaan keuangan untuk permulaan berbisnis dan Topik 3 membahas laporan keuangan sederhana untuk UKM

Ruang lingkup materi yang akan dibahas dalam topik yang pertama meliputi Batasan manajemen keuangan dalam kewirausahaan dan Konsep dasar manajemen keuangan. Sedangkan ruang lingkup materi yang dibahas pada topik yang kedua meliputi Mengukur kelayaan usaha dari sisi keuangan; Manajemen modal kerja; Manajemen hutang; dan Cara menghitung BEP (*Break Even Point*) dan ruang lingkup materi yang dibahas pada topik yang ketiga meliputi Pengertian laporan keuangan, Tujuan pembuatan laporan keuangan, SAK ETAP untuk UKM, Jenis-Jenis Laporan Keuangan Menurut SAK ETAP dan Ilustrasi Sederhana Laporan Keuangan untuk UKM.

Kuasailah materi yang disajikan dalam bab 5 ini dengan baik. Mengapa? Sebab dengan menguasai materi tersebut, tentu Anda akan memiliki wawasan yang luas tentang penguasaan kewirausahaan yang kelak dapat berguna dalam kehidupan berwirausaha. Pada bagian akhir bab ini akan diberikan latihan dan tes mengenai materi yang telah kita bahas. Untuk itu pahami dengan baik mengenai konsep manajemen keuangan dalam kewirausahaan maupun pengelolaan keuangan untuk permulaan berbisnis pada bab ini agar Anda tidak mengalami kesulitan ketika mempelajari dan menyelesaikan soal-soal yang berkaitan dengan konsep tersebut.

Setelah mempelajari materi pada bab 5 ini diharapkan Anda dapat mampu:

1. Menjelaskan batasan manajemen keuangan dalam kewirausahaan
2. Menjelaskan konsep dasar manajemen keuangan
3. Mengukur kelayaan usaha dari sisi keuangan
4. Menjelaskan manajemen modal kerja
5. Menjelaskan manajemen hutang
6. Menjelaskan cara menghitung BEP (*Break Even Point*)
7. Menjelaskan laporan keuangan
8. Menjelaskan tujuan pembuatan laporan keuangan
9. Menjelaskan SAK ETAP untuk UKM

10. Menerapkan jenis-jenis laporan keuangan menurut SAK ETAP
11. Menerapkan ilustrasi sederhana laporan keuangan untuk UKM

Selanjutnya, agar Anda berhasil dengan baik dalam mempelajari seluruh materi yang ada pada bab 5 ini, ikutilah saran atau petunjuk belajar sebagai berikut:

1. Bacalah setiap uraian dengan cermat, teliti dan tertib sampai Anda memahami pesan, ide, dan makna yang disampaikan.
2. Lakukanlah diskusi dengan teman-teman sejawat dalam mengatasi bagian-bagian yang belum Anda pahami
3. Kerjakan semua soal yang terdapat pada latihan dan tes formatif dengan disiplin tinggi
4. Perbanyak pula membaca dan mengerjakan soal-soal dari sumber lainnya seperti yang direferensikan dalam bab ini.
5. Jangan lupa tanamkan dalam diri Anda bahwa Anda akan berhasil dan buktikanlah bahwa memang Anda berhasil.
6. Ingat, yang berhasil adalah yang bekerja keras selagi yang lain masih tidur!

## Topik 1

# Menerapkan Konsep Manajemen Keuangan dalam Kewirausahaan

### A. BATASAN MANAJEMEN KEUANGAN DALAM KEWIRAUSAHAAN

Pengertian Manajemen Keuangan mengalami perkembangan mulai dari pengertian manajemen yang hanya mengutamakan aktivitas memperoleh dana saja sampai yang mengutamakan aktivitas memperoleh dan menggunakan dana serta pengelolaan terhadap aktiva. Beberapa Definisi manajemen keuangan diberikan sebagai berikut: <http://ilmunya-mm2012.blogspot.co.id/2013/01/pengertian-manajemen-keuangan-menurut.html>

1. Pengertian Manajemen Keuangan menurut Prawironegoro (2007) adalah “Aktivitas pemilik dan manajemen perusahaan untuk memperoleh modal yang semurah-murahnya dan menggunakan seefektif, seefisien, dan seproduktif mungkin untuk menghasilkan laba”
2. Pengertian Manajemen Keuangan menurut Weston dan Copeland yang diterjemahkan oleh Jaka, W. dan Kirbrandoko (2002) yaitu sebagai berikut: “Manajemen keuangan dapat dirumuskan oleh fungsi dan tanggung jawab para manajer keuangan. Fungsi pokok manajemen keuangan antara lain menyangkut keputusan tentang penanaman modal, pembiayaan kegiatan usaha dan pembagian deviden pada suatu perusahaan”
3. Pengertian Manajemen Keuangan menurut Sutrisno (2003): Manajemen Keuangan adalah Sebagai semua aktivitas perusahaan dengan usaha-usaha mendapatkan dana perusahaan dengan biaya yang murah serta usaha untuk menggunakan dan mengalokasikan dana tersebut secara efisien
4. Pengertian Manajemen Keuangan menurut Agus Sartono (2001) Manajemen keuangan dapat diartikan sebagai manajemen dana baik yang berkaitan dengan pengalokasian dana dalam berbagai bentuk investasi secara efektif maupun usaha pengumpulan dana untuk pembiayaan investasi atau pembelanjaan secara efisien.
5. Pengertian Manajemen Keuangan menurut Sonny, S. (2003). Manajemen keuangan adalah aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan bagaimana memperoleh dana, menggunakan dana, dan mengelola asset sesuai dengan tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Dari Pengertian Manajemen keuangan di atas, dapat ditarik beberapa kesimpulan bahwa manajemen keuangan berhubungan dengan tiga aktivitas (fungsi) utama:

1. *Allocation of funds* (aktivitas penggunaan dana) yaitu aktivitas untuk menginvestasikan dana pada berbagai aktiva. Alokasi dana berbentuk:

- a. Financial assets (aktiva finansial) yaitu selembur kertas berharga yang mempunyai nilai pasar karena mempunyai hak memperoleh penghasilan, misalnya: saham, sertifikat deposito, atau obligasi.
  - b. Real assets (aktiva riil) yaitu aktiva nyata: tanah, bangunan, peralatan.
2. *Raising of funds* (aktivitas perolehan dana) yaitu aktivitas untuk mendapatkan sumber dana baik dari sumber internal perusahaan maupun sumber eksternal perusahaan, termasuk juga politik dividen. Sumber dana pada perusahaan secara keseluruhan:
  3. Manajemen assets (aktivitas pengelolaan aktiva) yaitu setelah dana diperoleh dan dialokasikan dalam bentuk aktiva-aktiva harus dikelola seefisien mungkin.

## **B. KONSEP DASAR MANAJEMEN KEUANGAN**

### **1. Tujuan Manajemen Keuangan**

Manajemen keuangan yang efisien memenuhi adanya tujuan yang digunakan sebagai standar dalam memberi penilaian keefisienan (Sartono: 2000, 3) yaitu:

- a. Tujuan normatif manajemen keuangan adalah *maximization wealth of stockholders* atau memaksimalkan kemakmuran pemegang saham yaitu memaksimalkan nilai perusahaan.
  - 1) Tujuan memaksimalkan kemakmuran pemegang saham dapat ditempuh dengan memaksimalkan nilai sekarang perusahaan.
  - 2) Secara konseptual jelas sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan yang mempertimbangkan faktor risiko.
  - 3) Manajemen harus mempertimbangkan kepentingan pemilik, kreditor dan pihak lain yang berkaitan dengan perusahaan.
  - 4) Memaksimalkan kemakmuran pemegang saham lebih menekankan pada aliran kas daripada laba bersih dalam pengertian akuntansi.
  - 5) Tidak mengabaikan social objectives dan kewajiban sosial, seperti lingkungan eksternal, keselamatan kerja, dan keamanan produk.
- b. Nilai perusahaan yang belum go-publik dapat diukur dengan harga jual seandainya perusahaan tersebut dijual. Jadi tidak hanya nilai asset (laporan di neraca) tetapi diperhitungkan juga tingkat risiko usaha, prospek perusahaan, manajemen lingkungan kerja dan sebagainya. Indikasi nilai perusahaan adalah:
  - 1) Perusahaan belum/tidak go-publik: harga seandainya perusahaan dijual
  - 2) Perusahaan go-publik: harga saham yang dijual belikan di pasar modal.
- c. Dari indikasi tersebut dapat ditarik pengertian:
  - 1) Memaksimalisasi nilai perusahaan tidak sama dengan memaksimalisasi laba.
  - 2) Perusahaan bisa saja meningkatkan laba dengan cara mengeluarkan saham dengan hasil penjualan saham diinvestasikan pada deposito atau obligasi pemerintah.

Dengan cara ini dijamin laba akan besar tetapi keuntungan per lembar saham akan menurun, karena jumlah lembar saham yang beredar bertambah, sehingga kondisi perusahaan tidak baik.

- 3) Terminologi profit memiliki pengertian ganda, disebabkan terdapat banyak definisi profit.
- d. Memaksimalkan nilai perusahaan tidak sama dengan memaksimalkan laba per lembar saham (*earning per share* = EPS) alasannya:  
Tujuan memaksimalkan laba tidak memperhatikan waktu dan lamanya keuntungan yang diharapkan.  
Tidak mempertimbangkan risiko atau ketidakpastian dari keuntungan di masa yang akan datang. Jika suatu usulan mengandung risiko yang besar, maka kenaikan keuntungan per lembar saham akan diikuti dengan penurunan harga saham.

## 2. Prinsip manajemen keuangan

Dalam prakteknya, Manajemen Keuangan adalah tindakan yang diambil dalam rangka menjaga kesehatan keuangan organisasi. Untuk itu, dalam membangun sistem manajemen keuangan yang baik maka diperlukan pengidentifikasian prinsip-prinsip manajemen keuangan yang baik pula.

Adapun 7 prinsip dari manajemen keuangan yang harus diperhatikan (<http://keuanganlsm.com/tujuh-prinsip-manajemen-keuangan/>)

- a. Konsistensi (*Consistency*) Sistem dan kebijakan keuangan dari organisasi harus konsisten dari waktu ke waktu. Ini tidak berarti bahwa sistem keuangan tidak boleh disesuaikan apabila terjadi perubahan di organisasi. Pendekatan yang tidak konsisten terhadap manajemen keuangan merupakan suatu tanda bahwa terdapat manipulasi di dalam pengelolaan keuangan.
- b. Akuntabilitas (*Accountability*): Akuntabilitas adalah kewajiban moral atau hukum yang melekat pada individu, kelompok, atau organisasi untuk menjelaskan bagaimana dana, peralatan, atau kewenangan yang diberikan pihak ketiga telah digunakan. Organisasi harus dapat menjelaskan bagaimana dia menggunakan sumber dayanya dan apa yang telah dia capai sebagai pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan dan penerima manfaat. Semua pemangku kepentingan berhak untuk mengetahui bagaimana dana dan kewenangan digunakan.
- c. Transparansi (*Transparency*): Organisasi harus terbuka dengan pekerjaannya, menyediakan informasi berkaitan dengan rencana dan aktivitasnya kepada para pemangku kepentingan. Termasuk di dalamnya menyiapkan laporan keuangan yang akurat, lengkap, dan tepat waktu serta dapat dengan mudah diakses oleh pemangku

kepentingan dan penerima manfaat. Apabila organisasi tidak transparan, hal ini mengindikasikan ada sesuatu hal yang disembunyikan.

- d. Kelangsungan Hidup (*Viability*): Agar keuangan terjaga, pengeluaran organisasi di tingkat strategic maupun operasional harus sejalan/disesuaikan dengan dana yang diterima. Kelangsungan hidup (*viability*) merupakan suatu ukuran tingkat keamanan dan keberlanjutan keuangan organisasi. Manager organisasi harus menyiapkan sebuah rencana keuangan yang menunjukkan bagaimana organisasi dapat melaksanakan rencana strategiknya dan memenuhi kebutuhan keuangannya.
- e. Integritas (*Integrity*): Dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya, individu yang terlibat harus mempunyai integritas yang baik. Selain itu, laporan dan catatan keuangan juga harus dijaga integritasnya melalui kelengkapan dan keakuratan pencatatan keuangan.
- f. Pengelolaan (*Stewardship*): Organisasi harus dapat mengelola dengan baik dana yang telah diperoleh dan menjamin bahwa dana tersebut digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara praktek, organisasi dapat melakukan pengelolaan keuangan dengan baik melalui berhati-hati dalam perencanaan strategic, identifikasi resiko-resiko keuangan, dan membuat sistem pengendalian dan sistem keuangan yang sesuai dengan organisasi.
- g. Standar Akuntansi (*Accounting Standards*): Sistem akuntansi dan keuangan yang digunakan organisasi harus sesuai dengan prinsip dan standar akuntansi yang berlaku secara umum. Hal ini berarti bahwa setiap akuntan di seluruh dunia dapat mengerti sistem yang digunakan organisasi.

### **3. Pentingnya Manajemen Keuangan bagi suatu perusahaan**

Manajemen keuangan bukan hanya berkutat seputar pencatatan akuntansi. Dia merupakan bagian penting dari manajemen program dan tidak boleh dipandang sebagai suatu aktivitas tersendiri yang menjadi bagian pekerjaan orang keuangan. Manajemen keuangan lebih merupakan pemeliharaan suatu kendaraan, apabila kita tidak memberinya bahan bakar dan oli yang bagus serta service teratur, maka kendaraan tersebut tidak akan berfungsi secara baik dan efisien. Lebih parah lagi, kendaraan tersebut dapat dirusak ditengah jalan dan gagal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Jadi, manajemen keuangan adalah aktivitas pemilik dan manajemen perusahaan untuk memperoleh sumber modal yang semurah-murahnya dengan menggunakannya seefektif, seefisien, dan seproduktif mungkin untuk menghasilkan laba. Seorang manajer keuangan dalam suatu perusahaan harus mengetahui bagaimana

mengelola segala unsur dan segi keuangan, hal ini wajib dilakukan karena keuangan merupakan salah satu fungsi penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Unsur manajemen keuangan harus diketahui oleh seorang manajer. Misalkan saja seorang manajer keuangan tidak mengetahui apa-apa saja yang menjadi unsur-unsur manajemen keuangan, maka akan muncul kesulitan dalam menjalankan suatu perusahaan tersebut. Sebab itu, seorang manajer keuangan harus mampu mengetahui segala aktivitas manajemen keuangan, khususnya penganalisisan sumber dana dan penggunaannya untuk merealisasikan keuntungan maksimum bagi perusahaan tersebut. Seorang manajer keuangan harus memahami arus peredaran uang baik eksternal maupun internal.

#### 4. Kegiatan Utama Manajemen Keuangan

Ada 3 kegiatan utama dalam manajemen keuangan, yaitu ([https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen\\_keuangan](https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_keuangan)):

##### a. Mendapatkan Dana Perusahaan

Terdapat dua sumber utama pendanaan usaha, yaitu ekuitas dan utang. Ekuitas yaitu pemilik menginvestasikan laba perusahaannya untuk ditempatkan dalam perusahaan guna memperkecil resiko pengembalian dalam tingkat yang rendah. Sedangkan, Utang adalah mengandung resiko, pemberi pinjaman pertama kali menarik laba dan harus dibayar sekalipun perusahaan tidak ada laba atau dalam kondisi merugi.

Kedua sumber pendanaan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Pendanaan ekuitas (modal sendiri). Dapat diperoleh dari tabungan individu, teman dan atau saudara, investor perorangan lain, perusahaan-perusahaan besar, perusahaan modal ventura, dan penjualan saham.
- 2) Pendanaan dari utang (pinjaman). Dapat diperoleh dari teman atau saudara, investor perorangan lainnya, para pemasok bahan baku pemberi pinjaman berbentuk asset, bank-bank komersial, program-program yang didukung oleh pemerintah, lembaga-lembaga keuangan swadaya masyarakat, perusahaan-perusahaan besar dan perusahaan modal ventura.

##### b. Menggunakan Dana Perusahaan

Penggunaan dana adalah laporan perubahan yang disusun atas dasar dua neraca untuk dua waktu. Laporan tersebut menggambarkan perubahan dari masing-masing elemen tersebut yang mencerminkan adanya sumber atau penggunaan dana.

Pada umumnya rasio keuangan yang dihitung bisa dikelompokkan menjadi enam jenis yaitu:

- 1) Rasio Likuiditas, rasio ini untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansial jangka pendeknya.
- 2) Rasio Leverage, rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa banyak dana yang di-supply oleh pemilik perusahaan dalam proporsinya dengan dana yang diperoleh dari kreditur perusahaan.

- 3) Rasio Aktivitas, rasio ini digunakan untuk mengukur efektivitas manajemen dalam menggunakan sumber dayanya. Semua rasio aktifitas melibatkan perbandingan antara tingkat penjualan dan investasi pada berbagai jenis harta.
- 4) Rasio Profitabilitas, rasio ini digunakan untuk mengukur efektivitas manajemen yang dilihat dari laba yang dihasilkan terhadap penjualan dan investasi perusahaan.
- 5) Rasio Pertumbuhan, rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa baik perusahaan mempertahankan posisi ekonominya pertumbuhan ekonomi dan industri.
- 6) Rasio Penilaian, rasio ini merupakan ukuran prestasi perusahaan yang paling lengkap oleh karena rasio tersebut mencerminkan kombinasi pengaruh dari rasio risiko dengan rasio hasil pengembalian.

*c. Membagi Keuntungan / Laba Perusahaan*

Dalam sebuah bisnis, mengelola karyawan adalah hal yang sangat penting. Karena dengan pengelolaan karyawan yang benar maka bisnis akan bisa berjalan dengan benar. Akan tetapi ada juga orang yang berkata, "Ah di perusahaan saya mengelola karyawan tidak penting, karena hanya saya sendirian yang mengerjakannya" Memang benar, kalau kita hanya mengerjakan sendiri maka mengelola karyawan memang tidak penting. Bisnis yang seperti ini disebut self employee. Bisa tidak kita menjadi kaya dari self employee? Jawabannya bisa. Apakah bisa menjadi kaya raya? Jawabannya tidak. Jika anda ingin menjadi kaya raya, maka bisnis anda harus memiliki karyawan. Nah, ketika kita sudah memiliki karyawan ini maka mengelola karyawan menjadi sangat penting. Mengelola 10 karyawan tentu berbeda dengan mengelola 100 karyawan. Mengelola 1000 karyawan tentu berbeda dengan mengelola 10.000 karyawan.

Jika kita sudah memiliki karyawan yang banyak maka pengontrolan karyawan menjadi sangat penting. Tentu lebih kompleks? Jawabannya iya. Akan tetapi dengan banyaknya karyawan ini, sebenarnya bisnis malah bisa kita tinggalkan, asalkan cara mengelolanya benar. Bisa dikatakan jika kita memiliki usaha yang besar dan pengelolannya benar maka perusahaan akan bisa jalan sendiri, sementara kita bisa jalan-jalan.

Setiap orang yang membangun bisnis, tentunya dia ingin kaya raya. Untuk mencapai tujuan ini setiap pengusaha memiliki cara yang berbeda-beda. Secara umum saya mengenal 2 macam, yang pertama pengusaha mengusahakan agar karyawan adalah orang yang digaji saja, sementara jika ada keuntungan yang besar maka itu menjadi milik pengusaha. Yang kedua pengusaha membagi keuntungan dengan karyawan, jadi jika keuntungan besar maka karyawan juga mendapat bagian keuntungan.

Cara pertama memang kelihatan logis, karena dengan mendapat keuntungan yang besar tanpa berbagi dengan karyawan, maka pengusaha memiliki keuntungan besar. Akan tetapi dalam prakteknya cara kedua malah lebih efektif. Dengan berbagi keuntungan dengan karyawan maka karyawan akan lebih merasa memiliki bisnis. Sehingga karyawan akan bekerja dengan setulus hati dan sepenuh jiwa.

Dengan berbagi dengan karyawan ini ternyata pengontrolan karyawan akan jauh lebih mudah. Jika karyawan hanya menjadi orang yang digaji, maka tingkat kehilangan barang di perusahaan lebih tinggi, tetapi jika karyawan mendapatkan bagian dari keuntungan maka tingkat kehilangan barang akan menurun. Kenapa? Karena biasanya pencurian terbesar dilakukan oleh orang dalam alias karyawan sendiri. Jika karyawan hanya menjadi orang yang digaji, ketika temannya mencuri maka dia akan santai-santai saja. Akan tetapi, jika dia mendapat bagian keuntungan, maka dia akan bertindak tegas jika temannya mencuri, karena hal ini akan mengurangi keuntungan buat dia.

Seringkali mobil kantor cepat rusak. Akan tetapi jika karyawan bisa menganggap bahwa itu mobil dia sendiri maka mobil tidak lebih cepat rusaknya. Mobil akan lebih awet. Dengan adanya profit sharing ini maka pengontrolan akan jauh lebih baik.

## 5. Fungsi Manajemen Keuangan

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. Kegiatan penting lain yang harus dilakukan manajer keuangan menyangkut empat aspek, yang pertama dalam perencanaan dan prakiraan, di mana manajer keuangan harus bekerja sama dengan para manajer yang ikut bertanggung jawab atas perencanaan umum perusahaan, yang kedua manajer keuangan harus memusatkan perhatian pada berbagai keputusan investasi dan pembiayaannya, serta segala hal yang berkaitan dengannya, yang ketiga manajer keuangan harus bekerja sama dengan para manajer lain di perusahaan agar perusahaan dapat beroperasi seefisien mungkin dan yang keempat menyangkut penggunaan pasar uang dan pasar modal.

Salah satu kepentingan di dalam manajemen yang merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan pemanfaatan sumber daya keuangan dalam kegiatan entitas secara efisien dan efektif, dalam kerjasama secara terpadu dengan fungsi-fungsi lainnya seperti riset dan penelitian, produksi, pemasaran dan sumberdaya manusia. Dalam menjalankan fungsinya, tugas manajer keuangan berkaitan langsung dengan keputusan pokok perusahaan dan berpengaruh terhadap nilai perusahaan.

Fungsi Manajemen Keuangan adalah:

<https://sleekr.co/blog/fungsi-manajemen-keuangan-bisnis/>

### a. Memperjelas Rencana Keuangan

Rencana keuangan tidak hanya diperlukan ketika Anda akan memulai bisnis. Dalam pengembangan bisnis pun rencana keuangan yang jelas bisa menjadi pedoman Anda dalam membelanjakan uang. Tanpa rencana keuangan, pengeluaran akan menjadi kurang efisien. Dengan menyusun rencana keuangan, Anda bisa memprediksi jumlah pemasukan dan

pengeluaran selama beberapa periode ke depan. Ini akan membantu Anda memberikan gambaran tentang apa yang harus dilakukan untuk mendapatkan profit lebih banyak.

*b. Mengetahui Jumlah Utang*

Salah satu tujuan perusahaan dalam melakukan manajemen keuangan adalah untuk mengetahui berapa kekayaan yang dimiliki perusahaan dan berapa besar utang yang ditanggung. Ini akan memudahkan Anda dalam mengambil keputusan untuk memajukan perusahaan ke depannya, apakah akan mencari pinjaman atau mengelola sendiri dana yang sudah ada untuk digunakan dalam pengembangan bisnis. Jika Anda mampu mengelola keuangan dengan baik, Anda bisa secara maksimal memanfaatkan dana tersebut pada berbagai sektor guna meningkatkan proses produksi.

*c. Mengendalikan Keuangan Saat Terjadi Perubahan*

Salah satu fungsi utama manajemen keuangan yang mendasar adalah mengendalikan keuangan perusahaan itu sendiri. Baik bagi usaha kecil dan menengah maupun perusahaan yang sudah mapan, jika pengeluaran tidak terkendali maka dapat membawa pada penurunan profit dan bahkan kebangkrutan. Sebanyak apapun pemasukan, jika pengeluarannya tidak terkendali, maka tidak akan ada artinya. Semisal untuk mendapatkan kualitas bahan baku yang lebih baik, tentu Anda harus mengeluarkan dana yang jauh lebih banyak. Atau ketika bahan yang biasanya Anda gunakan mendadak tidak tersedia sehingga mengharuskan Anda untuk membeli barang pengganti yang lebih mahal. Semua hal itu jika dilakukan tanpa adanya manajemen keuangan, bisa-bisa membuat pengeluaran menjadi tidak terkendali.

*d. Menghindari Kesalahan Penggunaan Dana*

Mungkin bagi pelaku bisnis usaha kecil dan menengah atau bagi mereka yang baru membuka bisnis, pemeriksaan keuangan atau yang lebih sering kita kenal sebagai audit, kurang begitu diperlukan. Tapi bagi perusahaan besar, audit tentu sangat diperlukan. Dengan fungsi manajemen keuangan yang satu ini, Anda jadi tahu jika ada kemungkinan penyelewengan terhadap dana perusahaan oleh oknum-oknum tertentu, misalnya biaya operasional yang terus membengkak tanpa diimbangi dengan kenaikan kinerja. Tentunya hal ini membuat performa perusahaan kurang efisien. Oleh sebab itu, manajemen keuangan perlu dilakukan.

*e. Menyimpan Keuangan*

Salah satu tujuan manajemen keuangan adalah mengetahui besarnya laba yang kita peroleh dan juga berapa persen rata-rata pemasukan yang kita peroleh setiap bulannya. Ini akan membantu Anda dalam menyimpan anggaran. Dalam berbisnis, menyimpan sebagian anggaran adalah salah satu cara untuk menyediakan dana tak terduga. Maksudnya adalah jika suatu ketika perusahaan mengalami kerugian atau pemasukan yang lebih sedikit sedangkan kegiatan operasional harus tetap berjalan, maka dana simpanan ini bisa

digunakan. Selain itu, menyimpan dana juga bisa digunakan sebagai modal untuk mengembangkan bisnis ke tingkat lebih lanjut.

## 6. Peranan Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan merupakan manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Fungsi-fungsi keuangan tersebut meliputi bagaimana memperoleh dana (*rising 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. Untuk memperoleh dana, manajer keuangan bisa memperolehnya dari dalam maupun luar perusahaan. Sumber dari luar perusahaan berasal dari pasar modal, bisa berbentuk hutang atau modal sendiri.

Manajemen keuangan dapat didefinisikan dari tugas dan tanggung jawab manajer keuangan. Tugas pokok manajemen keuangan antara lain meliputi keputusan berinvestasi, pembiayaan kegiatan usaha dan pembagian deviden suatu perusahaan, dengan demikian tugas manajer keuangan adalah merencanakan untuk memaksimumkan nilai perusahaan. Kegiatan penting lainnya yang harus dilakukan manajer keuangan menyangkut empat aspek yaitu:

- a. Manajer keuangan harus bekerjasama dengan para manajer lainnya yang bertanggung jawab atas perencanaan umum perusahaan.
- b. Manajer keuangan harus memusatkan perhatian pada berbagai keputusan investasi dan pembiayaan, dan berbagai hal yang berkaitan dengannya.
- c. Manajer keuangan harus bekerjasama dengan para manajer di perusahaan agar perusahaan dapat beroperasi seefisien mungkin.
- d. Manajer keuangan harus mampu menghubungkan perusahaan dengan pasar keuangan, dimana perusahaan dapat memperoleh dana dan surat berharga perusahaan dapat diperdagangkan.

## 7. Tanggung Jawab Manager Keuangan

Manajemen keuangan dapat didefinisikan dari tugas dan tanggung jawab manajer keuangan. Kesuksesan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kemampuan Manajer Keuangan untuk beradaptasi terhadap perubahan, meningkatkan dana perusahaan sehingga kebutuhan perusahaan dapat terpenuhi, investasi dalam aset-aset perusahaan dan kemampuan mengelolanya secara bijaksana. Apabila perusahaannya dapat dikembangkan dengan baik oleh Manajer Keuangan, maka pada gilirannya kondisi perekonomian secara keseluruhan juga menjadi lebih baik. Seandainya secara lebih luas dana-dana dialokasikan secara tidak tepat, maka pertumbuhan ekonomi akan menjadi lambat.

Tugas pokok manajemen keuangan antara lain meliputi keputusan tentang investasi, pembiayaan kegiatan usaha dan pembagian deviden suatu perusahaan, dengan demikian

tugas manajer keuangan adalah merencanakan untuk memaksimalkan nilai perusahaan. Meskipun tugas dan tanggung jawabnya berlainan di setiap perusahaan, tugas pokok manajemen keuangan antara lain meliputi: keputusan tentang investasi, pembiayaan kegiatan usaha dan pembagian dividen suatu perusahaan (Weston dan Copeland, 1992: 2)

Manajer keuangan mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap apa yang telah dilakukannya. Adapun keputusan keuangan yang menjadi tanggung jawab manajer keuangan dikelompokkan ke dalam tiga jenis:

- a. Mengambil keputusan investasi/pembelanjaan aktif (*investment decision*) menyangkut masalah pemilihan investasi yang diinginkan dari sekelompok kesempatan yang ada, memilih satu atau lebih alternatif investasi yang dinilai paling menguntungkan.
- b. Mengambil keputusan pendanaan/pembelanjaan pasif (*financing decision*) menyangkut masalah pemulihan berbagai bentuk sumber dana yang tersedia untuk melakukan investasi, memilih satu atau lebih alternatif pembelanjaan yang menimbulkan biaya paling murah.
- c. Mengambil keputusan dividen (*dividend decision*) menyangkut masalah penentuan besarnya persentase dari laba yang akan dibayarkan sebagai dividen tunai kepada para pemegang saham, stabilitas pembayaran dividen, pembagian saham dividen dan pembelian kembali saham-saham.

Sedangkan menurut (*Van Horne*) ada tiga keputusan yang diambil manajemen keuangan yaitu keputusan investasi, keputusan pendanaan, dan keputusan mengenai dividen. Kegiatan mencari alternatif sumber dana menimbulkan adanya arus kas masuk, sementara kegiatan mengalokasikan dana dan pembayaran dividen menimbulkan arus kas keluar, maka manajemen keuangan sering disebut manajemen aliran (arus) kas.

Keterangan lebih lanjut dari masing-masing keputusan sebagai berikut:

- a. *Financing decision*: keputusan pendanaan atau pembelanjaan pasif
  - 1) Implementasi dari rasing of funds, meliputi besarnya dana, jangka waktu penggunaan, asalnya dana serta, persyaratan-persyaratan yang timbul karena penarikan dana tersebut.
  - 2) Hasil financing decision tercermin di sebelah kanan dari neraca.
  - 3) Raising of funds bisa diperoleh dari internal (modal sendiri) meliputi: saham preferen, saham biasa, laba ditahan dan cadangan, maupun eksternal (modal asing) jangka pendek maupun jangka panjang. Sumber dana jangka pendek, misalnya utang dagang (trade payable atau open account), utang wesel (notes payable), utang gaji, utang pajak. Sumber dana jangka panjang misalnya, utang bank, dan obligasi.
- b. *Investment Decision*: keputusan investasi atau pembelanjaan aktif
  - 1) Implementasi dari allocation off funds.

- 2) Allocation of funds bisa dalam jangka pendek dalam bentuk working capital, berupa aktiva lancar atau jangka panjang dalam bentuk capital investment, berupa aktiva tetap.
- 3) Tercermin di sisi aktiva (kiri) sebuah neraca. Komposisi aktiva harus ditetapkan misalnya berapa aktiva total yang dialokasikan untuk kas atau persediaan, aktiva yang secara ekonomis tidak dapat dipertahankan harus dikurangi, dihilangkan atau diganti.

c. *Dividen Policy*: keputusan mengenai dividen

- 1) Berhubungan dengan penentuan prosentase dari keuntungan neto yang akan dibayarkan sebagai cash dividend.
- 2) Penentuan stock dividen dan pembelian kembali saham.

## **8. Tanggung Jawab Staf Keuangan**

Tugas staf keuangan adalah mendapatkan dan mengoperasikan sumber-sumber daya sehingga dapat memaksimalkan nilai perusahaan dengan berbagai aktivitas (Brigham & Houston: 2006) yaitu:

- a. Peramalan dan perencanaan: mengkoordinasi proses perencanaan yang akan membentuk masa depan perusahaan.
- b. Keputusan-keputusan investasi dan pendanaan: membantu menentukan tingkat penjualan perusahaan yang optimal, memutuskan aset spesifik yang harus diperoleh, dan memilih cara terbaik untuk mendanai aset.
- c. Koordinasi dan kontrol: berinteraksi dengan karyawan-karyawan lain untuk memastikan bahwa perusahaan telah beroperasi seefisien mungkin.
- d. Berinteraksi dengan pasar keuangan: berinteraksi untuk mendapatkan atau menanamkan dana perusahaan.
- e. Manajemen risiko: bertanggung jawab untuk program manajemen risiko secara keseluruhan termasuk mengidentifikasi risiko dan kemudian mengelolanya secara efisien.

## **9. Etika Bisnis dalam Manajemen Keuangan**

Sebuah bisnis yang baik harus memiliki etika dan tanggung jawab sosial. Nantinya, jika sebuah perusahaan memiliki etika dan tanggung jawab sosial yang baik, bukan hanya lingkungan makro dan mikronya saja yang akan menikmati keuntungan, tetapi juga perusahaan itu sendiri.

Definisi etika bisnis sendiri sangat beraneka ragam tetapi memiliki satu pengertian yang sama, yaitu pengetahuan tentang tata cara ideal pengaturan dan pengelolaan bisnis yang memperhatikan norma dan moralitas yang berlaku secara universal dan secara ekonomi/sosial.

Etika berasal dari bahasa Yunani adalah “Ethos”, yang berarti watak kesusilaan atau adat kebiasaan (custom). Etika adalah ilmu yang membahas perbuatan baik dan perbuatan

buruk manusia sejauh yang dapat dipahami oleh pikiran manusia. Secara etimologi, bisnis berarti keadaan dimana seseorang atau sekelompok orang sibuk melakukan pekerjaan yang menghasilkan keuntungan.

Etika bisnis adalah cara-cara untuk melakukan kegiatan bisnis, yang mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan individu, perusahaan, industri dan juga masyarakat. Etika bisnis merupakan perwujudan dari nilai-nilai moral. Hal ini disadari oleh sebagian besar pelaku usaha, karena mereka akan berhasil dalam usaha bisnisnya jika mengindahkan prinsip-prinsip etika bisnis. Jadi penegakan etika bisnis penting artinya dalam menegakkan iklim persaingan usaha sehat yang kondusif. Kesemuanya ini mencakup bagaimana kita menjalankan bisnis secara adil, sesuai dengan hukum yang berlaku, dan tidak tergantung pada kedudukan individu ataupun perusahaan di masyarakat. Di Indonesia, penegakan etika bisnis dalam persaingan bisnis semakin berat. Kondisi ini semakin sulit dan kompleks, karena banyaknya pelanggaran terhadap etika bisnis oleh para pelaku bisnis itu sendiri, sedangkan pelanggaran etika bisnis tersebut tidak dapat diselesaikan melalui hukum karena sifatnya yang tidak terikat menurut hukum.

Etika bisnis merupakan aspek penting dalam membangun hubungan bisnis dengan pihak lain. Sukses atau gagalnya suatu bisnis sangat ditentukan oleh etika bisnis seseorang. Etika bisnis yang baik juga dapat membangun komunikasi yang lebih baik dan mengembangkan sikap saling percaya antarsesama pebisnis. Ada dua hal yang harus Anda perhatikan dalam berbisnis. Yang pertama adalah memerhatikan kepentingan dan menjaga perasaan orang lain. Yang kedua adalah mencegah terjadinya salah paham dengan orang lain, karena masing-masing budaya atau negara mempunyai etika bisnis yang berbeda.

Pada dasarnya praktek etika bisnis akan selalu menguntungkan perusahaan baik untuk jangka menengah maupun jangka panjang, karena :

- a. Mampu mengurangi biaya akibat dicegahnya kemungkinan terjadinya friksi, baik intern perusahaan maupun dengan eksternal.
- b. Mampu meningkatkan motivasi pekerja.
- c. Melindungi prinsip kebebasan berniaga.
- d. Mampu meningkatkan keunggulan bersaing.

### **Peranan Etika Bisnis Dalam Manajemen Keuangan Perusahaan**

Peranan manajemen keuangan dalam perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Bertanggung jawab terhadap tiga keputusan pokok manajemen keuangan pemerolehan (*acquisition*), pembiayaan/pembelanjaan (*financing*), dan manajemen aktiva secara efisien.
- b. Meningkatkan pertumbuhan ekonomi, sehingga kesejahteraan masyarakat meningkat.
- c. Menghadapi tantangan dalam mengelola aktiva secara efisien dalam perubahan yang terjadi pada : persaingan antar perusahaan; perekonomian dunia yang tidak menentu; perubahan teknologi; dan tingkat inflasi dan bunga yang berfluktuasi.

**Ada pun kriteria standar etika untuk manajemen keuangan yaitu:**

- a. Competance

- 1) Praktisi akuntansi manajemen dan manajemen keuangan memiliki tanggung jawab untuk:
- 2) Mempertahankan tingkat sesuai kompetensi profesional dengan pengembangan pengetahuan dan keterampilan.
- 3) Melakukan tugas profesional mereka sesuai dengan hukum, peraturan dan standar teknis.
- 4) Menyiapkan laporan lengkap dan jelas untuk memperoleh informasi yang relevan dan dapat dipercaya

b. Confidentiality

- 1) Praktisi akuntansi manajemen dan manajemen keuangan memiliki tanggung jawab untuk:
- 2) Menahan diri dari mengungkapkan informasi rahasia yang diperoleh dalam pekerjaan mereka kecuali bila diizinkan, atau keperluan hukum untuk melakukannya.
- 3) Menginformasikan pada bawahan, mengenai kerahasiaan informasi yang diperoleh dalam pekerjaan mereka dan memantau kegiatan mereka untuk menjamin pemeliharaan kerahasiaan
- 4) Menahan diri dari untuk menggunakan informasi rahasia yang diperoleh dalam pekerjaan mereka untuk keuntungan tidak etis atau ilegal baik secara pribadi atau melalui pihak ketiga.[5]

c. Integritas

Adalah perlindungan terhadap dalam sistem dari perubahan yang tidak terotorisasi, baik secara sengaja maupun secara tidak sengaja. Integritas mengharuskan untuk menghindari “conflicts of interest”, menghindari kegiatan yang dapat menimbulkan prasangka terhadap kemampuan mereka dalam menjunjung etika. Mereka juga harus menolak pemberian dan hadiah yang dapat mempengaruhi tindakan mereka. Mereka juga tidak boleh menjatuhkan legitimasi perusahaan, tetapi harus mengakui keterbatasan profesionalisme mereka, mengkomunikasikan informasi yang menguntungkan atau merugikan, dan menjauhi diri dari perilaku yang dapat mendiskreditkan profesi mereka. Seperti halnya kerahasiaan, integritas bisa dikacaukan oleh hacker, masquerader, aktivitas user yang tidak terotorisasi, download file tanpa proteksi, LAN, dan program program terlarang. (contohnya : trojan horse dan virus), karena setiap ancaman tersebut memungkinkan terjadinya perubahan yang tidak terotorisasi terhadap data atau program. Sebagai contoh, user yang berhak mengakses sistem secara tidak sengaja maupun secara sengaja dapat merusak data dan program, apabila aktivitas mereka didalam sistem tidak dikendalikan secara baik.

d. Objektivitas

Praktisi akuntansi manajemen dan manajemen keuangan memiliki tanggung jawab untuk Mengkomunikasikan informasi secara adil dan obyektif dan mengungkapkan penuh semua informasi relevan yang dapat diharapkan untuk mempengaruhi pemahaman pengguna dimaksudkan dari laporan, komentar, dan rekomendasi yang disampaikan.

e. Resolusi Konflik Etis

Dalam menerapkan standar etika, praktisi manajemen akuntansi dan manajemen keuangan mungkin mengalami masalah dalam mengidentifikasi perilaku tidak etis atau dalam menyelesaikan konflik etis. Ketika dihadapkan dengan isu-isu etis yang signifikan praktisi manajemen akuntansi dan manajemen keuangan harus mengikuti kebijakan yang ditetapkan dari bantalan organisasi pada resolusi konflik tersebut. Jika kebijakan ini tidak menyelesaikan konflik etika.

**Contoh Kasus mengenai etika bisnis dalam keuangan**

**Manipulasi Laporan Keuangan PT KAI**

Transparansi serta kejujuran dalam pengelolaan lembaga yang merupakan salah satu derivasi amanah reformasi ternyata belum sepenuhnya dilaksanakan oleh salah satu badan usaha milik negara, yakni PT Kereta Api Indonesia. Dalam laporan kinerja keuangan tahunan yang diterbitkannya pada tahun 2005, ia mengumumkan bahwa keuntungan sebesar Rp. 6,90 milyar telah diraihinya. Padahal, apabila dicermati, sebenarnya ia harus dinyatakan menderita kerugian sebesar Rp. 63 milyar.

Kerugian ini terjadi karena PT Kereta Api Indonesia telah tiga tahun tidak dapat menagih pajak pihak ketiga. Tetapi, dalam laporan keuangan itu, pajak pihak ketiga dinyatakan sebagai pendapatan. Padahal, berdasarkan standar akuntansi keuangan, ia tidak dapat dikelompokkan dalam bentuk pendapatan atau asset. Dengan demikian, kekeliruan dalam pencatatan transaksi atau perubahan keuangan telah terjadi di sini.

Di lain pihak, PT Kereta Api Indonesia memandang bahwa kekeliruan pencatatan tersebut hanya terjadi karena perbedaan persepsi mengenai pencatatan piutang yang tidak tertagih. Terdapat pihak yang menilai bahwa piutang pada pihak ketiga yang tidak tertagih itu bukan pendapatan. Sehingga, sebagai konsekuensinya PT Kereta Api Indonesia seharusnya mengakui menderita kerugian sebesar Rp. 63 milyar. Sebaliknya, ada pula pihak lain yang berpendapat bahwa piutang yang tidak tertagih tetap dapat dimasukkan sebagai pendapatan PT Kereta Api Indonesia sehingga keuntungan sebesar Rp. 6,90 milyar dapat diraih pada tahun tersebut. Diduga, manipulasi laporan keuangan PT Kereta Api Indonesia telah terjadi pada tahun-tahun sebelumnya. Sehingga, akumulasi permasalahan terjadi disini.

## 10. Lembaga Keuangan dan Lingkungan Manajemen Keuangan

Lembaga keuangan dalam dunia keuangan bertindak selaku lembaga yang menyediakan jasa keuangan bagi nasabahnya, dimana pada umumnya lembaga ini diatur oleh regulasi keuangan dari pemerintah. Bentuk umum dari lembaga keuangan ini adalah termasuk perbankan, *building society* (sejenis koperasi di Inggris) , *Credit Union* , pialang saham, aset manajemen, modal ventura, koperasi , asuransi , dana pensiun , dan bisnis serupa lainnya. Di Indonesia lembaga keuangan ini dibagi kedalam 2 kelompok yaitu lembaga keuangan bank dan lembaga keuangan bukan bank (asuransi, pegadaian, dana pensiun, reksa dana, dan bursa efek).

Fungsi Lembaga keuangan ini menyediakan jasa sebagai perantara antara pemilik modal dan pasar utang yang bertanggung jawab dalam penyaluran dana dari investor kepada perusahaan yang membutuhkan dana tersebut. Kehadiran lembaga keuangan inilah yang memfasilitasi arus peredaran uang dalam perekonomian , dimana uang dari individu investor dikumpulkan dalam bentuk tabungan sehingga risiko dari para investor ini beralih pada lembaga keuangan yang kemudian menyalurkan dana tersebut dalam bentuk pinjaman utang kepada yang membutuhkan. Ini adalah merupakan tujuan utama dari lembaga penyimpanan dana untuk menghasilkan pendapatan.

Lembaga keuangan adalah suatu badan yang bergerak dibidang keuangan untuk menyediakan jasa bagi nasabah atau masyarakat. Lembaga Keuangan memiliki fungsi utama ialah sebagai lembaga yang dapat menghimpun dana nasabah atau masyarakat ataupun sebagai lembaga yang menyalurkan dana pinjaman untuk nasabah atau masyarakat.

## Latihan

- 1) Berikan beberapa definisi manajemen keuangan dari beberapa ahli
- 2) Apakah tujuan dari manajemen keuangan?
- 3) Sebutkan 7 prinsip manajemen keuangan
- 4) Sebutkan dan jelaskan 3 kegiatan utama manajemen keuangan dalam usaha
- 5) Sebutkan jenis keputusan apa saja yang harus diambil oleh seorang manajer keuangan dalam suatu perusahaan?

### ***Petunjuk Jawaban Latihan***

- 1) Manajemen Keuangan adalah segala aktivitas yang berhubungan dengan perolehan, pendanaan dan pengelolaan aktiva dengan tujuan menyeluruh dari suatu usaha. Pengertian Manajemen Keuangan menurut Prawironegoro (2007) adalah “Aktivitas pemilik dan manajemen perusahaan untuk memperoleh modal yang semurah-murahnya dan menggunakan seefektif, seefisien, dan seproduktif mungkin untuk menghasilkan laba”

- 2) Tujuan normatif dari manajemen keuangan adalah *maximization wealth of stockholders* atau memaksimalkan kemakmuran pemegang saham yaitu memaksimalkan nilai perusahaan.
- 3) 7 prinsip manajemen keuangan yaitu: Konsistensi (*Consistency*), Akuntabilitas (*Accountability*), Transparansi (*Transparency*), Kelangsungan Hidup (*Viability*), Integritas (*Integrity*), Pengelolaan (*Stewardship*) dan Standar Akuntansi (*Accounting Standards*).
- 4) Tiga kegiatan utama dalam manajemen keuangan adalah: mendapatkan dana Perusahaan; menggunakan dana Perusahaan dan membagi keuntungan / laba Perusahaan
- 5) Manajer keuangan mengambil keputusan tentang: penggunaan dana, memperoleh dana dan pembagian laba.

## Ringkasan

Manajemen Keuangan adalah segala aktivitas yang berhubungan dengan perolehan, pendanaan dan pengelolaan aktiva dengan tujuan menyeluruh dari suatu usaha. Dimana tujuan normatif dari manajemen keuangan adalah *maximization wealth of stockholders* atau memaksimalkan kemakmuran pemegang saham yaitu memaksimalkan nilai perusahaan. Dalam pelaksanaannya ada 7 prinsip manajemen keuangan yaitu: Konsistensi (*Consistency*), Akuntabilitas (*Accountability*), Transparansi (*Transparency*), Kelangsungan Hidup (*Viability*), Integritas (*Integrity*), Pengelolaan (*Stewardship*) dan Standar Akuntansi (*Accounting Standards*).

Tiga kegiatan utama dalam manajemen keuangan adalah :mendapatkan dana Perusahaan; menggunakan dana Perusahaan dan membagi keuntungan / laba Perusahaan.

Dalam menjalankan fungsinya, tugas manajer keuangan berkaitan langsung dengan keputusan pokok perusahaan dan berpengaruh terhadap nilai perusahaan. Fungsi Manajemen Keuangan keuangan diataranya adalah: menyangkut kegiatan perencanaan, analisis, dan pengendalian kegiatan keuangan. Kegiatan tersebut tidak terbatas pada "Bagian Keuangan". Dengan demikian "manajer keuangan" perlu mengambil keputusan tentang: penggunaan dana, memperoleh dana dan pembagian laba.

Etika bisnis merupakan aspek penting dalam membangun hubungan bisnis dengan pihak lain. Sukses atau gagalnya suatu bisnis sangat ditentukan oleh etika bisnis seseorang. Etika bisnis yang baik juga dapat membangun komunikasi yang lebih baik dan mengembangkan sikap saling percaya antarsesama pebisnis. Ada dua hal yang harus Anda perhatikan dalam berbisnis. Yang pertama adalah memerhatikan kepentingan dan menjaga perasaan orang lain. Yang kedua adalah mencegah terjadinya salah paham dengan orang lain, karena masing-masing budaya atau negara mempunyai etika bisnis yang berbeda.

## Tes 1

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes 1 yang terdapat di bagian akhir Bab 1 Bab 5 ini.

Berikut adalah soal latihan pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling benar menurut Anda dari soal latihan di bawah ini:

- 1) Manajemen keuangan adalah suatu kegiatan yang sangat penting dalam mengelola suatu usaha yang bertujuan ....
  - A. memaksimalkan nilai perusahaan
  - B. meningkatkan fungsi manajerial dari pimpinan perusahaan
  - C. mengevaluasi kegiatan yang telah dilaksanakan
  - D. mencari keuntungan perusahaan sebanyak mungkin
  
- 2) Dalam melaksanakan manajemen keuangan ada prinsip yang harus diikuti, salah satunya yaitu ....
  - A. berkelanjutan
  - B. konsistensi
  - C. tidak putus asa
  - D. menekankan efisiensi
  
- 3) Dalam suatu perusahaan, kegiatan utama dari manajemen keuangan yaitu ....
  - A. membagikan keuntungan
  - B. memecahkan masalah
  - C. meningkatkan kompetensi pegawai
  - D. memberikan sanksi pada pegawai yang salah
  
- 4) Fungsi manajemen keuangan antara lain ....
  - A. penambahan modal usaha
  - B. penghentian usaha
  - C. pembayaran hutang
  - D. pengendalian keuangan
  
- 5) Dalam pelaksanaan pengembangan usaha, diperlukan upaya untuk membuat semua karyawan merasa nyaman. Hal ini juga menjadi tujuan dari etika bisnis yaitu ....
  - A. mendapatkan keuntungan sebanyak mungkin
  - B. membudayakan karyawan datang tepat waktu
  - C. mencegah terjadinya salah paham dengan orang lain
  - D. memberikan penghargaan dan sanksi pada karyawan

## Topik 2

# Pengelolaan Keuangan untuk Permulaan Berbisnis

### A. MENGUKUR KELAYAAN USAHA DARI SISI KEUANGAN

Analisis kelayakan finansial adalah landasan untuk menentukan sumber daya finansial yang diperlukan untuk tingkat kegiatan tertentu dan laba yang bisa diharapkan. Kebutuhan finansial dan pengembalian (*return*) bisa sangat berbeda, tergantung pada pemilihan alternatif yang ada bagi sebagian besar usaha baru.

Analisis finansial usaha dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Menetapkan rencana atau skala produksi;
2. Menghitung biaya (*cost*) usaha;
3. Menghitung penerimaan (*revenue*) usaha;
4. Menghitung pendapatan (*income*) usaha;
5. Menghitung kelayakan usaha.

#### 1. Menetapkan rencana atau skala produksi

Yang dimaksudkan dengan rencana produksi dalam hal ini adalah skala (*volume*) usaha dan jenis usaha yang akan dikerjakan. Hal ini penting untuk dasar dalam perhitungan finansial lebih lanjut, semakin besar skala (*volume*) usaha akan semakin besar pula kebutuhan modal dan biaya usaha serta semakin kompleks pengelolaan usaha dan resiko kecenderungan semakin besar. Oleh karena itu penetapan rencana skala usaha dibutuhkan banyak pertimbangan baik secara teknis maupun ekonomis.

Beberapa hal perlu dipahami oleh seorang wirausahawan jika membuat perencanaan sistem proses produksi dan jasa, yaitu perencanaan produk, perencanaan lokasi pabrik, perencanaan letak fasilitas produksi, perencanaan lingkungan kerja, dan perencanaan standar produksi. Penyusunan perencanaan sistem proses produksi sudah selayaknya dipisahkan dengan cermat dan teliti ; Karena sistem produksi yang sudah dipersiapkan, akan dipergunakan dalam jangka waktu yang panjang.

Apabila penetapan sistem proses produksi sudah ditelaah dengan sesakma, maka dapat diperoleh dengan hal-hal sebagai berikut.

##### a. Perencanaan proses produk

Perencanaan proses produk merupakan perencanaan tentang produk apa, produk yang bagaimana, dan berapa banyak yang akan diproduksi oleh perusahaan yang bersangkutan. Perencanaan proses produk harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, mengingat bahwa pemilihan produk yang diproduksi akan berlaku dalam jangka panjang.

*b. Perencanaan lokasi pabrik*

Pabrik adalah tempat beredarnya fungsi teknis darisuatu perusahaan. Lokasi pabrik perlu direncanakan dengan tepat. Karena, pemilihan lokasi pabrik yang salah akan dapat menimbulkan banyak kerugian.

*c. Perencanaan letak fasilitas produksi dan jasa*

Letak fasilitas produsen dan jasa (*lay out*) pabrik merupakan suatu hal yang mempunyai pengaruh langsung terhadap tingkat produktivitas perusahaan. Penyusun letak produksi yang teratur serta memenuhi persyaratan teknis yang sudah ditentukan, akan menunjang adanya efektivitas dan efisiensi kerja pelaksanaan kegiatan dalam perusahaan.

*d. Perencanaan lingkungan kerja*

Lingkungan kerja merupakan factor yang sangat penting di dalam perusahaan. Lingkungan kerja yang baik, akan mendukung adanya tingkat produktivitas kerja yang tinggi. Lingkungan kerja sebaiknya sebaiknya disiapkan oleh perusahaan, agar cocok dengan lingkungan kegiatan produksi. Dalam masalah lingkungan kerja di dalam perusahaan, terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan oleh seorang wirausahawan, di antaranya :

- 1) Masalah pelayanan karyawan perusahaan.
- 2) Masalah kondisi kerja perusahaan.
- 3) Masalah hubungan karyawan dengan perusahaan.

*e. Perencanaan standar produksi dan jasa*

Dengan adanya standar produksi dan jasa, perusahaan akan mempunyai peganagan dalam pelaksanaan proses produksi. Adapun pada pelaksanaan manajemennya, perusahaan akan memounyai beberapa kemudahan di dalam pengendalian kegiatan produksi, baik untuk pengendalian bahan baku, biaya produksi, maupun tenaga kerja.

Sistem produksi dan jasa dalam perusahaan terdiri atas beberapa subsistem. Subsistem dari sistem produksi dalam perusahaan antara lain produk yang dapat diproduksi, lokasi pabrik dipergunakan, letak atau susunan fasilitas roduksi, lingkungan kerja yang dipersipkan, serta stndar kerja yang berlaku.

1) Produksi yang dapat diproduksi

Suatu perusahaan yang didirikan, tentu harus mempunyai rencana tentang produk apa yang akan diproduksi. Sehingga di dalam penyusunan sistem produksi dan jasa, perusahaan sudah dapat menentukan produk apa yang dapat diproduksi, produk yang dapat diproduksi, bukan berate seluruhnya harus diproduksi dalam periode yang sama, melainkan akan dipergunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem produksi. Dengan diketahuinya produk yang akan diproduksi, manajemen perusahaan akan dapat mentukan subsistem produksi yang lain, misalnya mesin-mesin dan peralatan yang diperlukan, lingkkungan kerja dan sebagainya.

- 2) Lokasi pabrik  
Subsistem yang lain, setelah produk perusahaan, ialah lokasi pabrik. Lokasi pabrik adalah tempat fungsi teknis pelaksanaan kegiatan produksi, sehingga pemilihan pun harus dipertimbangkan dengan sebaik-baiknya. Pemilihan lokasi pabrik yang tidak mendukung pelaksanaan produksi di dalam perusahaan, merupakan suatu hambatan bagi perkembangan perusahaan yang bersangkutan pada masa yang akan datang. Salah satu keuntungan yang diperoleh seorang wirausahawan dengan adanya lokasi pabrik yang tepat ialah kemudahan untuk berkembang dalam mengelola usahanya.
- 3) Letak fasilitas produksi dan jasa  
Letak fasilitas produksi dan jasa dalam suatu perusahaan, misalnya mesin-mesin dan peralatan, merupakan salah satu bagian dari sistem produksi. Letak fasilitas produksi dan jasa, mempunyai pengaruh langsung terhadap produktivitas perusahaan. Susunan dari mesin-mesin dan peralatan produksi, sedapat mungkin harus menunjang pelaksanaan proses produksi dengan baik, produktivitas perusahaan dapat dipertahankan.
- 4) Lingkungan kerja yang ada  
Lingkungan kerja yang ada pada perusahaan, akan mempengaruhi produktivitas kerja para karyawan perusahaan yang bersangkutan. Produktivitas para karyawan tersebut, akan berpengaruh langsung terhadap produktivitas perusahaan. Pada umumnya, lingkungan kerja dalam perusahaan terdiri dari tiga hal penting, yaitu pelayanan baik pada karyawan, kondisi kerja pada karyawan, dan hubungan kerja yang harmonis para karyawan di dalam perusahaan yang bersangkutan.
- 5) Standar produksi yang berlaku  
Standar produksi yang berlaku dalam perusahaan merupakan salah satu bagian dari sistem produksi yang mempunyai peranan penting. Penggunaan standar produksi yang jelas, akan mempermudah para karyawan untuk melaksanakan operasi perusahaan dan dapat membantu program pemasaran.

## 2. Menghitung biaya (*cost*) usaha

Biaya usaha adalah seluruh pengeluaran dana yang diperhitungkan untuk keperluan usaha. Dalam praktek di agribisnis oleh masyarakat, yang dimaksud dengan biaya usaha hanyalah biaya yang secara riil atau *cash* dikeluarkan oleh pelaku usaha, sedangkan biaya yang tidak riil/cash dikeluarkan seperti biaya tenaga kerja rumah tangga, gaji petani selaku pengelola usaha, nilai sewa lahan usaha, dll tidak dihitung sebagai biaya usaha. Cara pandang seperti tersebut adalah tidak tepat karena akan mengakibatkan laba atau keuntungan usaha yang didapat oleh pelaku usaha hanyalah laba kotor. Demikian juga akan mengakibatkan hasil analisis kelayakan usaha (secara financial) menjadi tidak benar. Oleh

karena itu dalam analisis finansial dalam rangka kelayakan usaha, biaya usaha haruslah dihitung seluruhnya, baik yang riil (*cash/kontan*) maupun yang tidak dikeluarkan petani, Biaya usaha secara terinci meliputi:

- a. Investasi harta tetap.
- b. Biaya operasional usaha:
  - Biaya Usaha (= Biaya Tetap).
  - Biaya Pokok Produksi (= Biaya Tidak Tetap).
- c. Biaya penyusutan
- d. Total biaya (total cost)

a. Investasi Harta Tetap

Yaitu seluruh biaya yang digunakan untuk investasi harta tetap. Harta tetap adalah sarana prasarana usaha yang mempunyai jangka usia ekonomi atau usia pemakaian yang panjang atau berumur tahunan. Misalnya: biaya pembangunan kandang, biaya peralatan, biaya sarana penunjang (seperti: sumur, drainase, pemasangan listrik, dll). Di dalam analisis (perhitungan) biaya, investasi harta tetap dihitung nilai atau biaya penyusutan.

b. Biaya Operasional Usaha

Yaitu seluruh biaya yang digunakan untuk pelaksanaan proses produksi suatu usaha. Biaya operasional usaha dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

1) Biaya Usaha atau Biaya Tetap (Fixed Cost/FC)

Yaitu seluruh biaya yang harus dikeluarkan dalam proses produksi untuk menghasilkan suatu produk yang besarnya tetap (konstan), tidak dipengaruhi oleh jumlah produk yang dihasilkan. Dengan demikian biaya usaha dapat diartikan sebagai Biaya Tetap (Fixed Cost).

Misalnya: biaya sewa tanah, tenaga kerja tetap, gaji pengelola, biaya penyusutan investasi.

2) Biaya Pokok Produksi (Variable Cost/VC)

Yaitu seluruh biaya yang harus dikeluarkan dalam proses produksi untuk menghasilkan suatu produk yang besarnya tidak tetap dan dipengaruhi oleh jumlah produk yang dihasilkan. Dengan demikian biaya pokok produksi dapat diartikan sebagai Biaya Tidak Tetap (Variable Cost).

Misalnya: biaya bahan baku, bibit, pakan, obat2an, sewa alat, tenaga kerja tidak tetap (harian), bahan bakar, dll.

c. Biaya Penyusutan

Biaya penyusutan hanya diperhitungkan terhadap investasi harta tetap. Biaya penyusutan yaitu biaya yang harus dikeluarkan dan diperuntukan sebagai pengganti investasi harta tetap, yang pada waktu tertentu tidak dapat digunakan lagi atau rusak.

Karena biaya penyusutan diperhitungkan setiap tahun selama masa ekonomi suatu alat maka biaya penyusutan dihitung sebagai biaya tetap (biaya usaha). Dalam analisis finansial biaya penyusutan dihitung sebagai biaya tetap. Biaya penyusutan dihitung dengan rumus: Nilai Awal dikurang nilai akhir dibagi dengan umur ekonomisnya.

- d. Total Biaya (Total Cost = TC)  
Yaitu hasil penjumlahan dari Biaya Usaha (FC) + Biaya Pokok (VC).

### 3. Penerimaan Usaha (Revenue = R)

Penerimaan usaha yaitu jumlah nilai uang (rupiah) yang diperhitungkan dari seluruh produk yang laku terjual. Dengan kata lain penerimaan usaha merupakan hasil perkalian antara jumlah produk (Q) terjual dengan harga (P). Hal ini dapat dimengerti bahwa produk yang dihasil oleh suatu usaha tidak semua dapat atau laku dijual yang dikarenakan misalnya Rusak atau cacat, dikonsumsi sendiri.

Harga (P) yang digunakan dalam perhitungan adalah harga pasar. Misalnya seorang peternak dalam periode tertentu dapat menjual produk sebagai berikut:

No	Jenis produk	Volume	Harga Satuan (Rp)	Jumlah (Rp)
1.	Sapi Bibit	2 ekor	4.500.000	9.000.000
2.	Sapi Potong	3 ekor	6.000.000	18.000.000
3.	Pupuk Kandang	5.000 kg	1.000	5.000.000
<b>Total Penerimaan</b>				<b>32.000.000</b>

### 4. Pendapatan Usaha (Income = I)

Yaitu jumlah nilai uang (rupiah) yang diperoleh pelaku usaha, setelah Penerimaan (R) dikurangi dengan seluruh biaya atau Total Biaya (TC). Oleh karena itu pendapatan usaha disebut juga sebagai *Laba Usaha*.

Pendapatan atau Laba Usaha dibedakan menjadi 3 (tiga), yaitu:

- a. Pendapatan / Laba Kotor  
Adalah penerimaan usaha dikurangi biaya pokok produksi atau biaya tidak tetap.
- b. Pendapatan / Laba Usaha  
Adalah Laba Kotor dikurangi Biaya Usaha dan Biaya Penyusutan.
- c. Pendapatan / Laba Bersih (*Benefit*)  
Adalah Laba Usaha yang telah dikurangi dengan pajak-pajak, bunga bank, dan pajak lain yang berlaku.

## 5. Analisis Kelayakan Usaha

Analisis kelayakan usaha penting dilakukan oleh seorang produsen guna menghindari kerugian dan untuk pengembangan serta kelangsungan usaha. Secara finansial kelayakan usaha dapat dianalisis dengan menggunakan beberapa indikator pendekatan atau alat analisis, seperti menggunakan Titik Pulang Pokok (*Break Event Point/ BEP*), *Revenue-Cost ratio* (R/C ratio), *Benefit-Cost ratio* (B/C ratio), *Payback Period*, *Retur of Investment*, dll.

Pada usaha skala kecil (mikro) disarankan paling tidak menggunakan BEP dan R/C ratio atau B/C ratio sebagai alat analisis kelayakan agribisnis.

### a. Titik Pulang Pokok (*Break Event Point/BEP*)

BEP adalah situasi dimana suatu usaha tidak mendapatkan keuntungan tetapi juga tidak menderita kerugian usaha. Ditinjau dari sisi pengelola, situasi BEP bukan berarti merugi secara keuangan, hanya saja dari segi waktu mereka rugi karena waktu selama produksi (usaha) tidak memperoleh pendapatan lebih sebagai keuntungan usaha.

Ada 2 (dua) pendekatan penetapan BEP, yaitu :

#### 1) BEP Unit

Yaitu jumlah produksi (unit) yang dihasilkan dimana produsen pada posisi tidak rugi dan tidak untung. Dengan kata lain BEP satuan menjelaskan jumlah produksi minimal yang harus dihasilkan oleh produsen.

Ilustrasi :

Misalnya diketahui hasil perhitungan BEP Unit = 10 unit. Maka apabila produsen memproduksi kurang dari 10 unit, maka akan rugi atau tidak layak, sebaliknya bila produksi lebih dari 10 unit, akan diperoleh keuntungan atau layak.

#### 2) BEP Harga

Yaitu tingkat atau besarnya harga per unit suatu produk yang dihasilkan produsen pada posisi tidak untung dan tidak rugi. Dengan kata lain BEP harga menjelaskan besarnya harga minimal perunit barang yang ditetapkan produsen. Dari pengertian ini maka besaran BEP harga besaran nilainya sama dengan besaran HPP.

Ilustrasi :

Misal, diketahui hasil perhitungan BEP harga = Rp. 10,-. Maka apabila produsen memproduksi dengan HPP kurang dari Rp. 10,-, maka akan rugi atau tidak layak, sebaliknya bila HPP lebih besar dari Rp. 10,-, akan diperoleh keuntungan atau layak.

b. R/C Ratio

R/C ratio adalah besaran nilai yang menunjukkan perbandingan antara Penerimaan usaha (*Revenue* = R) dengan Total Biaya (*Cost* = C).

Dalam batasan besaran nilai R/C dapat diketahui apakah suatu usaha menguntungkan atau tidak menguntungkan. Secara garis besar dapat dimengerti bahwa suatu usaha akan mendapatkan keuntungan apabila penerimaan lebih besar dibandingkan dengan biaya usaha.

Ada 3 (tiga) kemungkinan yang diperoleh dari perbandingan antara Penerimaan (R) dengan Biaya (C), yaitu :  $R/C = 1$ ;  $R/C > 1$  dan  $R/C < 1$ .

Namun demikian oleh karena adanya unsur keuntungan sebesar 0,3 maka analisis kelayakan dari R/C ratio adalah :

- 1)  $R/C > 1,3$  = Layak / Untung
- 2)  $R/C = 1,3$  = BEP
- 3)  $R/C < 1,3$  = Tidak Layak / Rugi.

c. B/C Ratio

B/C ratio adalah besaran nilai yang menunjukkan perbandingan antara Laba Bersih (*Benefit* = B) dengan Total Biaya (*Cost* = C). Dalam batasan besaran nilai B/C dapat diketahui apakah suatu usaha menguntungkan atau tidak menguntungkan.

Oleh karena adanya unsur keuntungan sebesar 0,3 maka analisis kelayakan dari B/C ratio adalah :

- 1)  $B/C > 0,3$  = Layak / Untung
- 2)  $B/C = 0,3$  = BEP
- 3)  $B/C < 0,3$  = Tidak Layak / Rugi.

d. Payback Period

*Payback period* adalah kemampuan suatu perusahaan didalam mengembalikan semua modal/investasi yang ditanam. *Payback Period* dinyatakan dalam satuan waktu, misal bulan atau tahun.

*Payback period* digunakan sebagai salah satu pertimbangan yang melengkapi dalam menganalisis kelayakan suatu usaha, karena dari *payback period* dapat diketahui jangka waktu pengembalian seluruh modal investasi. Semakin pendek waktu pengembalian maka semakin layak suatu usaha, hal ini berarti pula karena semakin besar laba bersih yang diperoleh perusahaan.

*Ilustrasi* : Misalnya hasil hitungan *payback periode* didapatkan nilai 2, berarti suatu usaha mampu mengembalikan modal investasi dalam jangka waktu 2 tahun, dan seterusnya.

## **B. MANAJEMEN MODAL KERJA**

### **1. Pengertian Modal Kerja**

Menurut Jumingan (2011:66) modal kerja yaitu :

“ Modal kerja adalah jumlah dari aktiva lancar. Jumlah ini merupakan modal kerja bruto (*gross working capital*). Definisi ini bersifat kuantitatif karena menunjukkan jumlah dana yang digunakan untuk maksud-maksud operasi jangka pendek. Waktu tersedianya modal kerja akan tergantung pada macam dan tingkat likuiditas dari unsur-unsur aktiva lancar misalnya kas, surat-surat berharga, piutang dan persediaan.

Sedangkan pengertian modal kerja menurut Kasmir (2012:250) yaitu :

” Pengertian modal kerja merupakan modal yang digunakan untuk melakukan kegiatan operasi perusahaan. Modal kerja diartikan sebagai investasi yang ditanamkan dalam aktiva lancar atau aktiva jangka pendek, seperti kas, bank, surat-surat berharga, piutang, persediaan dan aktiva lancar .”

### **2. Konsep Modal Kerja**

Menurut Munawir (2010:14) ada 3 konsep modal kerja yang umum digunakan, yaitu :

#### **a. Konsep Kuantitatif**

Konsep ini menitik beratkan kepada kuantum yang diperlakukan untuk mencukupi kebutuhan perusahaan dalam membiayai operasinya yang bersifat rutin atau menunjukkan jumlah dana (*fund*) yang tersedia untuk tujuan operasi jangka pendek. Dalam konsep ini menganggap bahwa modal kerja adalah jumlah aktiva lancar (*gross working capital*).

#### **b. Konsep Kualitatif**

Konsep ini menitik beratkan pada kualitas modal kerja, dalam konsep ini pengertian modal kerja adalah kelebihan aktiva lancar terhadap hutang jangka pendek (*net working capital*), yaitu jumlah aktiva lancar yang berasal dari pinjaman jangka panjang maupun para pemilik perusahaan.

#### **c. Konsep Fungsional**

Konsep ini menitik beratkan fungsi dari dana yang dimiliki dalam rangka menghasilkan pendapatan (laba) dari usaha pokok perusahaan.

### **3. Jenis Modal Kerja**

Menurut Munawir ( 2010:119) pada dasarnya modal kerja itu terdiri dari dua,yaitu pertama, bagian yang tetap atau bagian yang permanen yaitu jumlah minimum yang harus tersedia agar perusahaan dapat berjalan lancar tanpa kesulitan keuangan, dan kedua jumlah modal kerja yang variabel yang jumlahnya tergantung pada aktifitas musiman dan kebutuhan-kebutuhan di luar aktivitas biasa.

#### 4. **Manfaat Modal kerja**

Modal kerja mampu membiayai pengeluaran atau operasi perusahaan sehari-hari. Dengan modal kerja yang cukup akan membuat perusahaan beroperasi secara ekonomis dan efisien serta tidak mengalami kesulitan keuangan. Manfaat modal kerja menurut Munawir (2010: 116) adalah:

- a. Melindungi perusahaan terhadap krisis modal kerja karena turunnya nilai dari aktiva lancar.
- b. Memungkinkan untuk dapat membayar semua kewajiban-kewajiban tepat pada waktunya.
- c. Memungkinkan untuk memiliki persediaan dalam jumlah yang cukup untuk melayani para konsumen.
- d. Memungkinkan bagi perusahaan untuk memberikan syarat kredit yang lebih menguntungkan kepada para langgananya
- e. Memungkinkan bagi perusahaan untuk dapat beroperasi dengan lebih efisien karena tidak ada kesulitan untuk memperoleh barang ataupun jasa yang dibutuhkan.

#### 5. **Penggunaan Modal kerja**

Penggunaan modal kerja menurut Kasmir ( 2012: 258) biasa dilakukan perusahaan untuk:

- a. Pengeluaran untuk gaji, upah dan biaya operasi perusahaan lainnya.  
Maksudnya dari pengeluaran untuk gaji, upah dan biaya operasi perusahaan lainnya, perusahaan mengeluarkan sejumlah uang untuk membayar gaji, upah dan biaya operasi perusahaan lainnya yang digunakan untuk menunjang penjualan.
- b. Pengeluaran untuk membeli bahan baku atau barang dagangan.  
Maksud pengeluaran untuk membeli bahan baku atau barang dagangan adalah pada sejumlah bahan baku yang dibeli yang akan digunakan untuk proses produksi dan pembelian barang dagangan untuk di jual kembali.
- c. Menutupi kerugian akibat penjualan surat berharga.  
Maksud menutupi kerugian akibat penjualan surat berharga adalah pada saat perusahaan menjual surat-surat berharga, namun mengalami kerugian. Hal ini akan mengurangi modal kerja dan segera ditutupi.
- d. Pembentukan dana.  
Pembentukan dana merupakan pemisahan aktiva lancar untuk tujuan tertentu dalam jangka panjang, misalnya pembentukan dana pensiunan, dana ekspansi, atau dana pelunasan obligasi. Pembentukan dana ini akan mengubah bentuk aktiva dari aktiva lancar menjadi aktiva tetap.

- e. Pembelian aktiva tetap (tanah, bangunan, kendaraan, dan mesin). Pembelian aktiva tetap atau investasi jangka panjang seperti pembelian tanah, bangunan, kendaraan dan mesin. Pembelian ini akan mengakibatkan berkurangnya aktiva lancar dan timbulnya utang lancar.

## 6. Manajemen Modal Kerja

Manajemen modal kerja menurut Muslich (2005: 142):

“Manajemen modal kerja merupakan manajemen aktiva lancar dan pasiva lancar”. Manajemen modal kerja memiliki beberapa arti penting bagi perusahaan. Pertama, modal kerja menunjukkan ukuran besarnya investasi yang dilakukan perusahaan dalam aktiva lancar dan klaim atas perusahaan yang diwakili oleh utang lancar. Kedua, investasi dalam aktiva likuid, piutang barang adalah sensitif terhadap tingkat produktifitas dan penjualan.

Tujuan manajemen modal kerja menurut Kasmir (2012:253) yaitu:

- a. Guna memenuhi kebutuhan profitabilitas perusahaan
- b. Dengan modal kerja yang cukup perusahaan memiliki kemampuan untuk memenuhi kewajiban pada waktunya.
- c. Memungkinkan perusahaan untuk memperoleh tambahan dana dari pada kreditor apabila rasio keuangan memenuhi syarat.
- d. Guna memaksimalkan penggunaan aktiva lancar guna meningkatkan penjualan dan laba.
- e. Melindungi diri apabila terjadi krisis modal kerja akibat turunnya nilai aktiva lancar.

## 7. Perputaran Modal Kerja

Pengertian Perputaran Modal Kerja

Antara penjualan dengan modal kerja terdapat hubungan yang erat. Bila volume penjualan naik investasi persediaan dan piutang juga meningkat, ini berarti juga meningkatkan modal kerja. Untuk menguji efisiensi penggunaan modal kerja, peneliti dapat menggunakan perputaran modal kerja (*working capital turnover*). *Working Capital Turnover* (WCT) yaitu rasio yang memperlihatkan adanya keefektifan modal kerja dalam pencapaian penjualan.

Modal kerja selalu dalam keadaan operasi atau berputar dalam perusahaan selama perusahaan yang bersangkutan dalam keadaan usaha. Periode perputaran modal kerja dimulai dari saat dimana kas diinvestasikan dalam komponen-komponen modal kerja sampai saat dimana kembali lagi menjadi kas.

**Menurut Kasmir (2011:182), yang menyatakan bahwa:**

Perputaran modal kerja atau *working capital turn over* merupakan salah satu rasio untuk mengukur atau menilai keefektifan modal kerja perusahaan selama periode tertentu. Artinya seberapa banyak modal kerja berputar selama satu periode atau dalam satu periode.

**Menurut Bambang Riyanto (2008:335), yang menyatakan bahwa :**

*Working capital turn over* adalah kemampuan modal kerja berputar dalam suatu periode siklus kas (*cash cycle*) dari perusahaan.

**Menurut S. Munawir (2007:80), yang menyatakan bahwa :**

Ratio ini menunjukkan hubungan antara modal kerja dengan penjualan dan menunjukkan banyaknya penjualan yang dapat diperoleh perusahaan (jumlah rupiah) untuk tiap rupiah modal kerja.

Untuk menilai keefektifan modal kerja dapat digunakan ratio antara total penjualan dengan jumlah modal kerja rata-rata. Tingkat perputaran (*turnover rate*) modal kerja atau aktiva lancar dapat pula dihitung dari neraca dan *income statement* pada suatu saat tertentu.

### **Rumus Perputaran Modal Kerja**

Menurut Bambang Riyanto (2008:64), metode perhitungan :

$$\begin{aligned} \text{Current Asset Turnover} &= (\text{net sales}) / (\text{average current aset}) \\ \text{Average Current Asset} &= (\text{C.A permulaan} + \text{C.A akhir tahun}) / 2 \end{aligned}$$

Perputaran modal kerja (*net working capital turnover*) adalah salah satu rasio yang digunakan untuk mengukur atau menilai keefektifan modal kerja perusahaan selama periode tertentu. Artinya seberapa banyak modal kerja perusahaan berputar suatu periode tertentu atau dalam suatu periode. Rasio ini diukur dengan membandingkan penjualan dengan modal kerja atau dengan modal kerja rata-rata.

## **C. MANAJEMEN HUTANG**

Sebuah bisnis tentu memiliki beberapa sumber modal utama, baik untuk permulaan atau *start-up* maupun untuk pengembangan dan operasional perusahaan. Sumber modal bermacam-macam, ada yang merupakan hasil kerjasama dengan partner, modal dari investor, serta sumber modal lainnya misalnya melalui kredit atau hutang. Hutang adalah kewajiban-kewajiban ekonomis dari perusahaan yang diakui dan diukur sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang lazim diterima. Hutang juga meliputi berbagai *deffered credits* yang bukan merupakan kewajiban-kewajiban tetapi yang diakui dan diukur sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang lazim diterima. Hutang dibedakan menjadi hutang jangka pendek dan hutang jangka panjang. Sumber modal ini diperlukan untuk mendanai / membiayai keperluan perusahaan yang cukup banyak dan beragam, mulai dari keperluan untuk proses produksi, pengiriman, promosi / marketing, gaji karyawan, pengembangan produk, hingga biaya operasional seperti pembelian mesin-mesin dan perawatan mesin tersebut.

Jika menginginkan kemajuan perusahaan dalam jangka waktu panjang, maka kebutuhan-kebutuhan perusahaan baik yang primer maupun sekunder, kebutuhan urgent maupun tidak urgent tetap diperlukan dan tidak dapat dihindarkan sehingga sebuah perusahaan tentu memiliki hutang jangka panjang. Hutang ini biasanya dipergunakan untuk keperluan operasional seperti pembelian mesin-mesin yang bersifat pemakaian jangka lama, penambahan modal kerja permanen, perluasan lokasi perusahaan, akuisisi, dan hal yang bersifat permanen atau jangka panjang lainnya.

Memiliki hutang dalam sebuah bisnis memang tergolong hal yang umum dilakukan bagi sebuah perusahaan. Hutang ini sendiri juga terdiri atas berbagai macam cakupan dan terdiri atas berbagai macam jenis. Hutang jangka panjang lebih diminati oleh para pelaku bisnis yang memiliki goal dan capaian yang harus dicapai dalam waktu jangka panjang.

Memang pada dasarnya memiliki hutang, apalagi dalam jumlah besar tidak baik bagi kesehatan perusahaan. Namun hutang dirasa dirasa sebuah kebutuhan yang tidak dapat dihindari apabila perusahaan ingin lebih maju dan berkembang. Maka dari itu pelaku bisnis lebih memilih untuk memiliki hutang jangka panjang untuk melunasi hutang karena nominalnya yang besar, maka pembayaran dan pelunasannya pun biasanya juga membutuhkan waktu yang lama.

### **1. Pengertian Hutang Jangka Pendek**

Hutang jangka pendek adalah hutang yang dikembalikan dalam tempo waktu kurang dari 5 tahun. Hutang jangka pendek ini hanya dapat digunakan untuk pembiayaan investasi jangka pendek pula, misalnya untuk pembiayaan aktiva lancar. Pendanaan hutang jangka pendek dapat berasal dari lembaga berikut.

Hutang jangka pendek memiliki dua manfaat, yaitu fleksibilitas dan biaya yang lebih murah.

- a. Fleksibilitas, hutang jangka pendek bersifat fleksibel, dapat digunakan kapan saja perusahaan membutuhkannya. Apalagi perusahaan lebih kerap dihadapkan pada kebutuhan jangka pendek.
- b. Biaya lebih murah, Pada umumnya suku bunga hutang jangka pendek lebih rendah daripada hutang jangka panjang, karena semakin panjang periode hutang, maka semakin besar bunganya.

Selain memiliki manfaat hutang jangka pendek juga memiliki kelemahan, kelemahan hutang jangka pendek yaitu:

- 1) Likuiditas, hutang jangka pendek memiliki likuiditas lebih buruk dibanding jangka panjang. Likuiditas hutang jangka panjang lebih terjamin, sedangkan hutang jangka pendek debitur harus sering menyediakan dana untuk melunasinya, atau membayar bunganya dan memperpanjang pinjaman pokoknya berulang-ulang.
- 2) Ketidakpastian biaya/bunga, bunga hutang jangka panjang senantiasa mudah berubah sesuai dengan suku bunga rata-rata pasar yang berlaku dan persepsi kreditur terhadap tingkat risiko perusahaan debitur.

- 3) Adapun sumber keuangan yang berasal dari hutang jangka pendek dapat berasal dari lembaga berikut.:
- a) Pinjaman dari lembaga keuangan  
Lembaga keuangan biasanya akan memiliki beberapa syarat dan penilaian tentang layak atau tidaknya suatu perusahaan menerima pinjaman. Penilaian tersebut berkaitan dengan faktor-faktor di bawah ini.
    - (1) Rencana penggunaan pinjaman perusahaan.
    - (2) Kondisi keuangan bisnis perusahaan.
    - (3) Peramalan tentang industri atau lingkungan di sekitar bisnis perusahaan.
    - (4) Adanya jaminan dari perusahaan yang dapat digunakan untuk mengembalikan pinjaman tersebut.
  - b) Menerbitkan Surat Dagang. Surat dagang mis: surat hutang wesel, dan surat hutang lainnya dengan tingkat suku bunga yang menarik.
  - c) Kredit Dagang adalah surat hutang yang memiliki kekuatan hukum lebih lemah dibandingkan surat dagang.
  - d) Sumber Keuangan Lainnya mis: pegadaian, masyarakat pemodal (kreditor), dan sebagainya

## 2. Pengertian Hutang Jangka Panjang

Hutang jangka panjang adalah hutang perusahaan yang memiliki tenggat waktu pembayaran atau jatuh tempo yang biasanya lumayan lama, bisa mencapai satu periode akuntansi (1 tahun) atau lebih. Biasanya, biaya pembayaran atau pelunasan hutang jangka panjang ini diperoleh melalui sumber-sumber dana yang bukan berasal dari kas perusahaan, investasi jangka pendek, persediaan stok barang / produk di gudang yang belum digunakan, piutang dagang, dan lain sebagainya yang biasanya termasuk kedalam aktiva lancar. Untuk pelunasan hutang jangka panjang biasanya menggunakan aktiva tidak lancar. Yang dimaksud dengan aktiva tidak lancar adalah aset atau kekayaan yang memiliki nilai waktu ekonomis yang cenderung relatif permanen atau jangka panjang serta tidak akan mudah habis dalam sebuah periode *cash flow operasional* perusahaan selama satu tahun. Contohnya adalah aset-aset perusahaan berupa investasi jangka panjang, saham, dan lain sebagainya.

Menurut ilmu akuntansi keuangan menengah, yang termasuk kedalam hutang jangka panjang salah satunya adalah tentang hutang obligasi. Obligasi sendiri adalah sebuah pinjaman yang diberikan pemilik sebuah perusahaan kepada perusahaan lainnya. Obligasi adalah surat hutang jangka panjang yang diterbitkan oleh sebuah perusahaan atau pemerintah dengan nilai nominal dengan waktu jatuh tempo tertentu yang telah disepakati sebelumnya. Obligasi ini memang memiliki arti sebaliknya dari saham, dimana saham adalah memberikan hak kepemilikan kepada orang yang berlaku sebagai pemegang saham tersebut.

Hutang jangka panjang menurut Kieso adalah sebuah kewajiban atau beban di masa depan untuk membayarkan hutang akibat dari penundaan pembayaran hutang yang

seharusnya dilakukan pada saat siklus satu tahun atau lebih operasi operasional perusahaan. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, bahwa hutang dibagi menjadi dua kategori yaitu hutang jangka pendek dan hutang jangka panjang. Perbedaannya dengan hutang jangka pendek adalah hutang jangka pendek harus segera dibayarkan dan dilunasi pembayarannya selama kurang dari satu periode akuntansi (kurang dari 1 tahun).

Dalam mendapatkan sebuah pinjaman atau hutang jangka panjang memang tidak mudah, hal ini memerlukan beberapa jaminan dan persyaratan tertentu. Jaminan hutang jangka panjang ini bermacam-macam, diantaranya adalah jaminan barang tak bergerak. Yang termasuk kedalam jaminan barang tak bergerak adalah aset-aset seperti sertifikat tanah dan bangunan / gedung, dan rumah. Hutang jangka panjang atau *long term debt* ini memiliki pembayaran jatuh tempo sekitar 5-20 tahun. Waktu pembayaran ini tergantung kesepakatan dari kedua belah pihak dan kemampuan pihak yang mengajukan hutang jangka panjang untuk melakukan pembayaran yang telah telah disepakati sebelumnya.

Hutang jangka panjang memiliki rasio ekuitas atau jumlah perbandingan mengenai aktiva bersih perusahaan yaitu jumlah aktiva yang telah dikurangi kewajiban pembayaran-pembayaran perusahaan. Rasio ekuitas terhadap total aktiva merupakan perbandingan antara hutang jangka pendek, hutang jangka panjang serta jumlah seluruh aktiva perusahaan. Rasio ekuitas merupakan hasil dari selisih aktiva yang dimiliki perusahaan setelah dikurangi hutang lancar dan hutang jangka panjang.

a. *Jenis-jenis Hutang Jangka Panjang*

- 1) Hutang jangka panjang memiliki beberapa jenis, beberapa contoh hutang jangka panjang diantaranya adalah sebagai berikut :  
Hutang hipotek, yaitu hutang yang muncul dikarenakan adanya pendapatan dana yang berasal dari hutang yang menggunakan jaminan harta tetap. Harta tetap atau barang tak bergerak misalnya saja adalah sertifikat tanah, sertifikat gedung / bangunan, rumah, dan lain sebagainya. Apabila nantinya peminjam tidak mampu melunasi hutang sesuai tenggat waktu yang telah dilakukan, maka pemberi pinjaman memiliki hak untuk menyita dan menjual barang yang dijaminan tersebut untuk kemudian diambil dananya menurut kekurangan hutang yang belum dilunasi. Hutang hipotek biasanya hanya dapat diperoleh melalui salah satu sumber saja, misalnya hanya kepada bank.
- 2) Hutang obligasi, yaitu hutang yang timbul karena adanya dana yang telah didapatkan melalui terbitnya surat-surat obligasi. Seseorang yang membeli obligasi merupakan pemegang obligasi. Hal-hal yang biasanya tercantum dalam surat obligasi antara lain adalah nominal obligasi, tanggal pelunasan obligasi, bunga per tahun, serta ketentuan-ketentuan lain sesuai jenis obligasi yang telah disepakati oleh kedua belah pihak, yaitu peminjam dan pemberi pinjaman.

- 3) Sedangkan hutang wesel atau wesel bayar, termasuk kedalam jenis hutang jangka pendek. Hutang wesel adalah sebuah surat pernyataan kesanggupan pembayaran nominal tertentu dan tanggal yang telah disepakati bersama untuk diharuskan melakukan pembayaran kepada pihak pemberi pinjaman di masa depan. Yang termasuk hutang wesel antara lain adalah wesel yang dibuat dalam rangka kegiatan normal perusahaan, pinjaman yang disertai wesel, hutang wesel jangka panjang yang segera jatuh tempo, pendapatan diterima dimuka, hutang bisnis karyawan, hutang gaji dan upah, dan lain sebagainya. Hutang wesel dapat dibagi menjadi dua yaitu hutang wesel tidak berbunga dan hutang wesel berbunga.
- 4) Sumber hutang jangka panjang dapat diperoleh melalui berbagai sumber, diantaranya adalah dari perusahaan lain, investor, maupun bank. Hutang jangka panjang bank memiliki beberapa persyaratan yang harus dipenuhi. Besarnya pinjaman yang bisa dipinjam dari bank biasanya disesuaikan dengan kemampuan perusahaan dalam membayar, seperti kelancaran keuangan perusahaan, laba yang diperoleh, kas perusahaan, jaminan sertifikat-sertifikat bangunan / tanah, dan lain sebagainya yang berfungsi sebagai bahan pertimbangan bank dalam menyetujui sebuah pengajuan pinjaman perusahaan.

*b. Resiko Hutang Jangka Panjang*

Memiliki hutang jangka panjang selain menguntungkan dan dapat memberikan manfaat kepada perusahaan, namun juga memiliki beberapa resiko. Beberapa resiko hutang jangka panjang diantaranya adalah :

- 1) Semakin lama jangka waktu peminjaman dana dan pelunasannya maka resiko juga akan semakin tinggi
- 2) Hanya dapat memperoleh sumber dana yang terbatas dari hasil pinjaman
- 3) Hutang merupakan beban tetap yang harus ditanggung oleh perusahaan
- 4) Memiliki tenggat waktu jatuh tempo pembayaran hutang yang sudah pasti / tetap
- 5) Kemungkinan nilai saham perusahaan akan turun akibat tingkat tinggi atau rendah jumlah pinjaman

*c. Keuntungan Hutang Jangka Panjang*

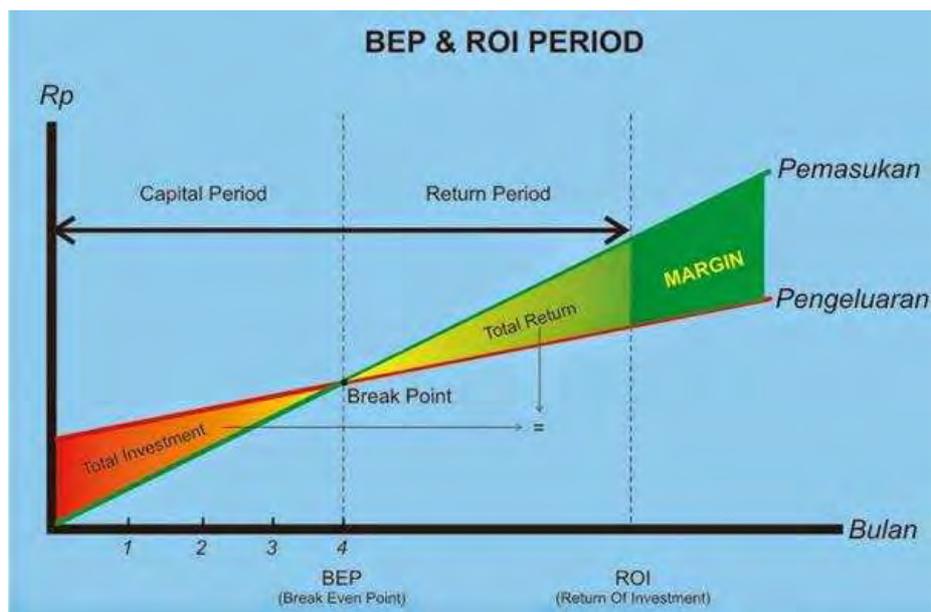
Selain harus siap dihadapkan dengan resiko, memiliki hutang jangka panjang dengan obligasi memiliki beberapa keuntungan, diantaranya adalah :

- 1) Bunga obligasi yang lebih rendah apabila dibandingkan dengan deviden yang harus dibayarkan kepada pemegang saham.
- 2) Mengurangi kewajiban pajak, hal ini dikarenakan bunga pinjaman merupakan biaya yang dibebankan kepada perusahaan. Sedangkan deviden merupakan pembagian laba yang tidak dapat dikategorisasikan sebagai pembebanan biaya.
- 3) Pemilik obligasi tidak akan memiliki hak suara dalam perusahaan, sehingga tidak akan mempengaruhi manajemen dan operasional harian perusahaan.

## D. CARA MENGHITUNG BEP (BREAK EVEN POINT) YANG BENAR

**Menghitung BEP** – Bagi yang biasa dengan akuntansi pasti tahu dengan yang namanya *Break event Point* (BEP). Ini merupakan titik dimana pendapatan dari usaha dengan modal yang akan kita keluarkan atau bisa dikatakan tidak mengalami kerugian maupun keuntungan.

Bunga deposito yang terus menurun tentunya tidak memberikan efek yang baik bagi kita untuk bisa meningkatkan daya beli karena disebabkan oleh inflasi lebih besar daripada bunga deposito.



Sumber: <http://caraharian.com/rumus-menghitung-bep.html>

Gambar 5.1  
BEP dan ROI Period

Apabila anda memulai usaha baru untuk meningkatkan return tentu membutuhkan beberapa hal seperti misalnya :

1. Menghitung-hitung berapa dana yang diperlukan untuk menyewa tempat usaha, membeli peralatan, mempekerjakan karyawan dan hal-hal lain
2. Membuat proyeksi :
  - a. Berapa volume penjualan yang perlu diperoleh agar dapat minimal menutup seluruh biaya-biaya timbul. Ini dikenal dengan istilah Break Even Point (Biasa disingkat BEP) dimana seluruh biaya yang timbul sama dengan total penjualan yang diperoleh, sehingga perusahaan tidak memperoleh keuntungan maupun kerugian.
  - b. Berapa volume penjualan yang diperlukan agar kita dapat memperoleh laba yang kita targetkan

**1. Jenis Break Event Point (BEP)**

- a. BEP Unit : BEP yang dinyatakan dalam jumlah penjualan produk di nilai tertentu.
- b. BEP Rupiah : BEP yang dinyatakan dalam jumlah penjualan atau harga penjualan tertentu.

**2. Cara menghitung BEP:**

Rumus / Cara Menghitung BEP

**BEP Unit = (Biaya Tetap) / (Harga per unit – Biaya Variable per Unit)**

**BEP Rupiah = (Biaya Tetap) / (Kontribusi Margin per unit / Harga per Unit)**

Keterangan :

- BEP Unit / Rupiah = BEP dalam unit (Q) dan BEP dalam Rupiah (P)
- Biaya Tetap = biaya yang jumlahnya tetap walaupun usaha anda tidak sedang memproduksi.
- Biaya Variable = biaya yang jumlahnya meningkat sejalan peningkatan jumlah produksi seperti bahan baku, bahan baku pembantu, listrik, bahan bakar, dan lain-lain
- Harga per unit = harga jual barang atau jasa perunit yang dihasilkan.
- Biaya Variable per unit = total biaya variable perunit (TVC/Q)
- Margin Kontribusi per unit = harga jual per unit -biaya variable per unit (selisih)

**Contoh perhitungan BEP**

Ada 3 elemen dari rumus BEP yang menyusun perhitungan BEP tersebut diantaranya :

- 1. *Fixed Cost* (Biaya tetap) yaitu biaya yang dikeluarkan untuk menyewa tempat usaha, peralatan, komputer dll. Biaya ini adalah biaya yang tetap kita harus keluarkan walaupun kita hanya menjual 1 unit atau 2 unit, 5 unit, 100 unit atau tidak menjual sama sekali.
- 2. *Variable cost* (biaya variable) yaitu biaya yang timbul dari setiap unit penjualan contohnya setiap 1 unit terjual, kita perlu membayar komisi salesman, biaya antar, biaya kantong plastik, biaya nota penjualan, dll.Harga penjualan yaitu harga yang kita tentukan dijual kepada pembeli

**Contoh penggunaan rumus untuk menghitung *Break Even Point* :**

- 1. Rumus BEP untuk menghitung berapa unit yang harus dijual agar terjadi Break Even Point :

Total Fixed Cost

---

Harga jual per unit dikurangi variable cost

Contoh:

Fixed Cost suatu toko lampu : Rp.200,000,-

Variable cost Rp.5,000 / unit  
 Harga jual Rp. 10,000 / unit  
 Maka BEP per unitnya adalah  
 Rp 200.000

$$\frac{\text{Rp.200.000}}{10.000 - 5.000} = 40 \text{ unit}$$

Artinya perusahaan perlu menjual 40 unit lampu agar terjadi Break Even Point. Pada penjualan unit ke 41, baru mulai memperoleh keuntungan

2. Rumus BEP untuk menghitung berapa uang penjualan yang perlu diterima agar terjadi BEP:

$$\frac{\text{Total Fixed Cost}}{\text{Harga jual per unit dikurangi variable cost}} \times \text{Harga jual / unit}$$

Dengan menggunakan contoh soal sama seperti diatas maka uang penjualan yang harus diterima agar terjadi BEP adalah:

$$\frac{\text{Rp.200,000}}{10,000 - 5,000} \times \text{Rp.10,000} = \text{Rp.400,000,-}$$

## Latihan

- 1) Apakah tujuan dari mengukur kelayaan usaha dari sisi keuangan?
- 2) Sebutkan tahapan dalam mengukur kelayaan usaha dari sisi keuangan
- 3) Apakah yang dimaksud dengan manajemen modal kerja dan apa tujuannya?
- 4) Sebutkan yang dimaksud dengan manajemen hutang?
- 5) Sebutkan perbedaan hutang jangka pendek dan hutang jangka panjang?

### ***Petunjuk Jawaban Latihan***

- 1) Analisis kelayakan finansial adalah landasan untuk menentukan sumber daya finansial yang diperlukan untuk tingkat kegiatan tertentu dan laba yang bisa diharapkan.
- 2) Tahapan Analisis finansial usaha adalah: Menetapkan rencana atau skala produksi; Menghitung biaya (*cost*) usaha; Menghitung penerimaan (*revenue*) usaha; Menghitung pendapatan (*income*) usaha; Menghitung kelayakan usaha.
- 3) Manajemen modal kerja merupakan manajemen aktiva lancar dan pasiva lancar . Manajemen modal kerja memiliki beberapa arti penting bagi perusahaan. Pertama, modal kerja menunjukkan ukuran besarnya investasi yang dilakukan perusahaan dalam aktiva lancar dan klaim atas perusahaan yang diwakili oleh utang lancar. Kedua,

investasi dalam aktiva likuid, piutang barang adalah sensitif terhadap tingkat produktifitas dan penjualan.

- 4) Hutang adalah kewajiban-kewajiban ekonomis dari perusahaan yang diakui dan diukur sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang lazim diterima.
- 5) Hutang jangka panjang adalah hutang perusahaan yang memiliki tenggat waktu pembayaran atau jatuh tempo yang biasanya lumayan lama, bisa mencapai satu periode akuntansi (1 tahun) atau lebih. Hutang jangka panjang adalah hutang perusahaan yang memiliki tenggat waktu pembayaran atau jatuh tempo yang biasanya lumayan lama, bisa mencapai satu periode akuntansi (1 tahun) atau lebih.

## Ringkasan

Analisis kelayakan finansial adalah landasan untuk menentukan sumber daya finansial yang diperlukan untuk tingkat kegiatan tertentu dan laba yang bisa diharapkan. Kebutuhan finansial dan pengembalian (*return*) bisa sangat berbeda, tergantung pada pemilihan alternatif yang ada bagi sebagian besar usaha baru. Analisis finansial usaha dilakukan dengan tahapan sebagai berikut: Menetapkan rencana atau skala produksi; Menghitung biaya (*cost*) usaha; Menghitung penerimaan (*revenue*) usaha; Menghitung pendapatan (*income*) usaha; Menghitung kelayakan usaha.

Manajemen modal kerja merupakan manajemen aktiva lancar dan pasiva lancar. Manajemen modal kerja memiliki beberapa arti penting bagi perusahaan. Pertama, modal kerja menunjukkan ukuran besarnya investasi yang dilakukan perusahaan dalam aktiva lancar dan klaim atas perusahaan yang diwakili oleh utang lancar. Kedua, investasi dalam aktiva likuid, piutang barang adalah sensitif terhadap tingkat produktifitas dan penjualan. Tujuan manajemen modal kerja menurut Kasmir (2012:253) yaitu: Guna memenuhi kebutuhan profitabilitas perusahaan; Dengan modal kerja yang cukup perusahaan memiliki kemampuan untuk memenuhi kewajiban pada waktunya; Memungkinkan perusahaan untuk memperoleh tambahan dana dari pada kreditor apabila rasio keuangan memenuhi syarat; Guna memaksimalkan penggunaan aktiva lancar guna meningkatkan penjualan dan laba; Melindungi diri apabila terjadi krisis modal kerja akibat turunnya nilai aktiva lancar.

Hutang dirasa sebuah kebutuhan yang tidak dapat dihindari apabila perusahaan ingin lebih maju dan berkembang. Hutang ada dua macam yaitu hutang jangka pendek dan jangka panjang. Pelaku bisnis lebih memilih untuk memiliki hutang jangka panjang untuk melunasi hutang karena nominalnya yang besar, maka pembayaran dan pelunasannya pun biasanya juga membutuhkan waktu yang lama. Hutang jangka pendek adalah hutang yang dikembalikan dalam tempo waktu kurang dari 5 tahun. Hutang jangka pendek ini hanya dapat digunakan untuk pembiayaan investasi jangka pendek pula, misalnya untuk pembiayaan aktiva lancar. Sedangkan hutang jangka panjang adalah hutang perusahaan yang memiliki tenggat waktu pembayaran atau jatuh tempo yang biasanya lumayan lama, bisa mencapai satu periode akuntansi (1 tahun) atau lebih. Biasanya, biaya pembayaran atau pelunasan hutang jangka panjang ini diperoleh melalui sumber-sumber dana yang bukan

berasal dari kas perusahaan, investasi jangka pendek, persediaan stok barang / produk di gudang yang belum digunakan, piutang dagang, dan lain sebagainya yang biasanya termasuk kedalam aktiva lancar. Untuk pelunasan hutang jangka panjang biasanya menggunakan aktiva tidak lancar. Yang dimaksud dengan aktiva tidak lancar adalah aset atau kekayaan yang memiliki nilai waktu ekonomis yang cenderung relatif permanen atau jangka panjang serta tidak akan mudah habis dalam sebuah periode *cash flow operasional* perusahaan selama satu tahun.

*Break event Point* (BEP) merupakan titik dimana pendapatan dari usaha dengan modal yang akan kita keluarkan atau bisa dikatakan tidak mengalami kerugian maupun keuntungan. Rumus / Cara Menghitung BEP: **BEP Unit = (Biaya Tetap) / (Harga per unit – Biaya Variable per Unit); BEP Rupiah = (Biaya Tetap) / (Kontribusi Margin per unit / Harga per Unit).**

## Tes 2

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes 2 yang terdapat di bagian akhir Bab 5 ini.

Berikut adalah soal latihan pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling benar menurut Anda dari soal latihan di bawah ini:

- 1) Dalam mengembangkan suatu kewirausahaan perlu dilakukan studi atau analisis kelayakan dari sisi keuangan yaitu sebagai ....
  - A. landasan untuk menentukan sumber daya finansial
  - B. mekanisme untuk melihat kelemahan suatu usaha
  - C. bahan pengembangan staf
  - D. dasar untuk melihat kondisi pasar
  
- 2) Salah satu tahapan yang dilakukan dalam melakukan analisis kelayakan dari sisi keuangan yaitu ....
  - A. menetapkan rencana atau skala produksi
  - B. mengidentifikasi seluruh masalah dari perusahaan
  - C. menetapkan titik kritis dari kondisi perusahaan
  - D. mengevaluasi keuntungan dari usaha
  
- 3) Untuk pengembangan usaha tidak bisa menghindari dari proses hutang. Jenis hutang ada dua yaitu hutang jangka pendek dan jangka panjang. Untuk pelunasan hutang jangka panjang diambil dari sumber ....
  - A. kas perusahaan
  - B. jaminan barang bergerak

- C. investasi jangka pendek
  - D. persediaan stok barang
- 4) Manajemen modal kerja memiliki beberapa arti penting bagi perusahaan yaitu ....
- A. pengelolaan investasi modal
  - B. mengidentifikasi sumber pelunasan hutang
  - C. mengantisipasi kurangnya modal usaha
  - D. menunjukkan ukuran besarnya investasi
- 5) Tujuan manajemen modal kerja antara lain ....
- A. menghindari adanya kemacetan hutang
  - B. mengurangi konflik tenaga kerja
  - C. memenuhi kebutuhan profitabilitas perusahaan....
  - D. meningkatkan kompetensi pekerja

## Topik 3

# Cara Membuat Laporan Keuangan Sederhana Untuk UKM

### A. PENGERTIAN LAPORAN KEUANGAN

Dalam upaya untuk membuat keputusan yang rasional, pihak ekstern perusahaan maupun pihak intern perusahaan seharusnya menggunakan suatu alat yang mampu menganalisis laporan keuangan yang disajikan oleh perusahaan yang bersangkutan. Di bawah ini merupakan pengertian laporan keuangan dari beberapa ahli, antara lain:

Menurut Mamduh M. Hanafi dan Abdul Halim, dalam buku Analisis Laporan Keuangan (2002:63), Laporan Keuangan adalah laporan yang diharapkan bisa memberi informasi mengenai perusahaan, dan digabungkan dengan informasi yang lain, seperti industri, kondisi ekonomi, bisa memberikan gambaran yang lebih baik mengenai prospek dan risiko perusahaan.

Dalam Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) Laporan Keuangan adalah:

“Laporan yang menggambarkan dampak keuangan dari transaksi dan peristiwa lain yang diklasifikasikan dalam beberapa kelompok besar menurut karakteristik ekonominya”. (IAI, 2002)

Menurut Sofyan S. Harahap, dalam buku Analisa Kritis Atas Laporan Keuangan (2006), laporan keuangan adalah laporan yang menggambarkan kondisi keuangan dan hasil usaha suatu perusahaan pada saat tertentu atau jangka waktu tertentu.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Laporan Keuangan adalah:

1. Merupakan produk akuntansi yang penting dan dapat digunakan untuk membuat keputusan-keputusan ekonomi bagi pihak internal maupun pihak eksternal perusahaan.
2. Merupakan potret perusahaan, yaitu dapat menggambarkan kinerja keuangan maupun kinerja manajemen perusahaan, apakah dalam kondisi yang baik atau tidak.
3. Merupakan rangkaian aktivitas ekonomi perusahaan yang diklasifikasikan, pada periode tertentu.
4. Merupakan ringkasan dari suatu proses transaksi-transaksi keuangan yang terjadi selama periode yang bersangkutan.

Sumber: <https://romannurbawastore.wordpress.com/2012/05/06/pengertian-laporan-keuangan-menurut-pakar-ahlinya/>

## **B. TUJUAN LAPORAN KEUANGAN BAGI PERUSAHAAN**

Adapun tujuan pembuatan atau penyusunan laporan keuangan adalah sebagai berikut: Memberikan informasi tentang jenis dan jumlah aktiva (harta) yang dimiliki perusahaan pada saat ini.

1. Memberikan informasi tentang jenis dan jumlah kewajiban dan modal yang dimiliki perusahaan pada saat ini.
2. Memberikan informasi tentang jenis dan jumlah pendapatan yang diperoleh pada suatu periode tertentu.
3. Memberikan informasi tentang jumlah biaya dan jenis biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam suatu periode tertentu.
4. Memberikan informasi tentang perubahan-perubahan yang terjadi terhadap aktiva, pasiva, dan modal perusahaan.
5. Memberikan informasi tentang kinerja manajemen perusahaan dalam suatu periode.
6. Memberikan informasi tentang catatan-catatan atas laporan keuangan.
7. Informasi keuangan lainnya (Silvi dan Siti, 2012)

Berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan (Ikatan Akuntan Indonesia, 2002), tujuan laporan keuangan adalah sebagai berikut:

1. Tujuan laporan keuangan adalah menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan, kinerja, serta perubahan posisi keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi.
2. Laporan keuangan yang disusun untuk tujuan ini memenuhi kebutuhan bersama sebagian besar pemakai. Namun demikian, laporan keuangan tidak menyediakan semua informasi yang mungkin dibutuhkan pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi karena secara umum menggambarkan pengaruh keuangan dari kejadian di masa lalu, dan tidak diwajibkan untuk menyediakan informasi nonkeuangan.
3. Laporan keuangan juga menunjukkan apa yang telah dilakukan manajemen (*stewardship*), atau pertanggungjawaban manajemen atas sumber daya yang dipercayakan kepadanya. Pemakai yang ingin menilai apa yang telah dilakukan atau pertanggungjawaban manajemen berbuat demikian agar mereka dapat membuat keputusan ekonomi keputusan ini mungkin mencakup misalnya, keputusan untuk menahan atau menjual investasi mereka dalam perusahaan atau keputusan untuk mengangkat kembali atau mengganti manajemen.

### **C. SEKILAS MENGENAI AKUNTANSI KEUANGAN UNTUK ENTITAS TANPA AKUNTABILITAS PUBLIK(SAK ETAP) UNTUK USAHA KECIL MENENGAH (UKM).**

Laporan keuangan merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam menjalankan usaha, baik skala kecil maupun besar.

Pada perusahaan skala besar, laporan keuangan sudah dijalankan sedemikian rupa dengan sangat rapi oleh seorang akuntan. Sebab laporan tersebut tidak hanya berfungsi untuk menghitung laba rugi. Namun, juga berfungsi sebagai salah satu sumber informasi untuk mengambil kebijakan dalam menghadapi persaingan bisnis. Juga sekaligus sebagai bukti pertanggungjawaban dalam laporan pajak. Dalam usaha skala kecil menengah, laporan keuangan juga sangat diperlukan bila memang pemilik usaha menginginkan agar usaha yang dikelola terus berkembang dan memiliki arah yang jelas.

Oleh karena itu, ulasan ini dapat mencoba untuk memberikan gambaran sederhana beserta ilustrasi cara membuat laporan keuangan sederhana. Lapornya cukup mudah dipahami dan dipraktikkan oleh siapa saja.

#### **Laporan Keuangan Sederhana dalam Ilmu Akuntansi**



*Laporan Keuangan via ttuc.ac.ke*

Perlu diketahui untuk membuat laporan keuangan Anda tidak bisa terlepas dengan ilmu akuntansi. Karena itu, Anda perlu memahami sedikit tentang siklus akuntansi dan beberapa istilah dalam ilmu akuntansi. Terdengar rumit, tetapi Anda tidak perlu khawatir. Sebab istilah-istilah tersebut tidak akan membuat Anda pusing tujuh keliling kalau hanya untuk membuat laporan keuangan sederhana.

Karena mempelajari siklus akuntansi, waktu yang dibutuhkan tidaklah singkat. Di sini tidak akan dibahas mengenai banyak hal tentang akuntansi, tetapi hanya prinsip akuntansi yang digunakan untuk mensimulasikan laporan keuangan tersebut. Secara sederhana

berdasarkan kegiatannya, siklus akuntansi memuat beberapa aktivitas, yaitu pencatatan, penggolongan, pengikhtisaran, dan laporan keuangan.

Standar Akuntansi Keuangan untuk Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK ETAP) adalah ketetapan yang dihasilkan Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) dan diterbitkan pada 17 Juli 2009 yang mulai berlaku secara efektif sejak 1 Januari 2011. Standar tersebut dibuat untuk pelaku Usaha Kecil Menengah (UKM) yang ingin menggunakan prinsip-prinsip laporan keuangan untuk menyediakan informasi tentang posisi keuangan, kinerja keuangan, laporan arus kas, dan sebagainya.

SAK ETAP ini disusun tanpa harus mempertimbangkan akuntabilitas publik. Artinya, laporan keuangan tersebut tidak diterbitkan untuk tujuan umum bagi pengguna di luar usaha/perusahaan/eksternal. Oleh karena itu, para pelaku UKM bisa membatasi diri dalam menyusun laporan keuangan berdasarkan SAK ETAP. Lalu, apa saja yang menjadi bagian atau keseluruhan dari proses pelaporan keuangan untuk UKM ini? Jawabannya mencakup lima hal yang sudah terangkum di bawah ini.

#### **D. JENIS-JENIS LAPORAN KEUANGAN MENURUT SAK ETAP**

Dalam SAK ETAP Tahun 2009 yang ditetapkan IAI, laporan keuangan adalah bagian dari proses pelaporan keuangan serta laporan keuangan lengkap yang meliputi: Laporan Neraca, laporan laba rugi, Laporan Perubahan Ekuitas, Laporan Arus Kas, Catatan atas Laporan Keuangan. (Boby Chandro Oktavianus, 2016).

##### **1. Neraca**

Pada prinsipnya, neraca keuangan ditujukan untuk mengetahui posisi keuangan suatu perusahaan atau usaha pada periode tertentu. Neraca merupakan bagian dari laporan keuangan yang dibuat setahun sekali. Neraca sangat diperlukan untuk mengetahui nilai perusahaan setelah menjalankan berbagai aktivitas yang berhubungan dengan keuangan. Intinya, nilai suatu perusahaan bisa saja bertambah atau berkurang setelah adanya berbagai macam transaksi.

Neraca memiliki beberapa unsur yang secara garis besar dapat dibagi menjadi tiga: harta, kewajiban, dan modal. Harta merupakan seluruh kekayaan yang dimiliki UKM, terdiri dari harta lancar, harta tetap, serta harta tidak berwujud, seperti merek dagang, hak paten, dan lain sebagainya. Sementara kewajiban bisa meliputi utang lancar dan utang jangka panjang. Modal merupakan selisih keduanya yaitu harta setelah dikurangi dengan utang.

##### **2. Laporan Laba Rugi**

Sesuai dengan istilahnya, laporan laba/rugi memuat laporan tentang selisih pendapatan setelah dikurangi dengan biaya-biaya atau beban. Laporan laba/rugi dapat digunakan untuk mengambil kebijakan atau sebagai dasar ukuran seperti untuk mengukur tingkat pengembalian investasi atau laba per saham.

3. Laporan Perubahan Ekuitas

Ekuitas dalam ilmu akuntansi dapat diartikan sebagai modal atau kekayaan entitas. Entitas di sini bisa perusahaan, UKM, dan lain sebagainya. Ekuitas didapat dari selisih jumlah aktiva (aset) setelah dikurangi dengan pasiva (kewajiban). Laporan perubahan ekuitas berarti laporan yang memuat tentang segala perubahan atas ekuitas untuk suatu periode.

4. Laporan Arus Kas

Laporan arus kas memuat segala informasi yang berhubungan dengan kas masuk dan keluar dalam periode yang ditetapkan. Karena itu berhubungan dengan waktu pencatatan, laporan arus kas juga berlaku sebagai syarat dengan informasi perubahan historis atas kas.

5. Catatan atas Laporan Keuangan

Buku catatan atas laporan keuangan diperlukan sebagai wadah mencatat informasi tambahan atas laporan keuangan. Penjelasan dalam catatan tersebut bisa bersifat naratif atau rincian jumlah serta informasi lainnya.

Setelah mengetahui beberapa ilmu di atas, langkah berikutnya untuk membuat laporan keuangan sederhana untuk UKM sangat mudah. Cukup membuat laporan keuangan yang terdiri dari neraca, laba rugi, dan arus kas. Uraian di bawah ini akan membantu Anda yang ingin segera membuat laporan keuangan sederhana.

**E. ILUSTRASI SEDERHANA LAPORAN KEUANGAN UNTUK UKM**

Berikut ilustrasi sederhana laporan keuangan untuk UKM,



*Ilustrasi Laporan Keuangan via ppstatic.pl*

Untuk membuat laporan keuangan, seperti yang sudah diuraikan di awal paragraf, Anda harus mempersiapkan beberapa buku catatan transaksi keuangan, di antaranya:

1. Buku Kas
2. Buku Persediaan Barang
3. Buku Pembelian Barang

4. Buku Penjualan
5. Buku Biaya
6. Buku Piutang
7. Buku Utang

1. Buku Kas

Buku Kas adalah *cash book* yaitu buku yang digunakan untuk mencatat setiap penerimaan / pendapatan, pengeluaran, baik secara tunai maupun melalui akun perusahaan pada bank.

[http://www.mediabpr.com/kamus-bisnis-bank/buku\\_kas.aspx](http://www.mediabpr.com/kamus-bisnis-bank/buku_kas.aspx)

2. Buku Persediaan Barang

Secara umum istilah persediaan menunjukkan barang yang dimiliki untuk dijual atau barang yang akan diolah menjadi produk untuk dijual. Kartu persediaan pada dasarnya berfungsi sebagai tempat untuk mencatat mutasi tiap jenis persediaan barang. Dibawah adalah contoh buku persediaan barang,

Kartu Persediaan UD Aneka Jaya				Nama Barang : Mi Instan			
				No. Kode : N. 025			
				Satuan : Karton			
Tanggal Diterima	Nomor Bukti	Dibeli Dari	Jumlah Satuan	Harga Satuan	Jumlah Harga	Jumlah Harga Persediaan Barang	
2010 Des	1		100	Rp.44.000	Rp.4.400.000	Rp.4.400.000	
	6	F. 18	PT. Sumber Alam	150	Rp.44.000	Rp.6.600.000	Rp.11.000.000
	9	F. 29	PT. Pangan Utama	100	Rp.44.500	Rp.4.450.000	Rp.15.450.000
	16	F. 41	PT. Sumber Alam	100	Rp.44.500	Rp.4.450.000	Rp.19.900.000
	23	F. 57	PT. Pangan Utama	150	Rp.44.000	Rp.6.600.000	Rp.26.500.000
	28	F. 63	PT. Sumber Alam	100	Rp.44.500	Rp.4.450.000	Rp.30.950.000
Total			700		Rp.30.950.000	Rp.108.200.000	

Sumber: <http://maudyclara.blogspot.co.id/2015/09/kartu-persediaan.html>

3. Buku Pembelian Barang

Pengertian jurnal pembelian barang adalah jurnal khusus yang digunakan guna mencatat semua transaksi pembelian barang dagang atau barang lain secara kredit. Sehingga pembelian barang secara tunai akan dicatat dalam jurnal khusus pengeluaran kas. Berikut adalah contoh jurnal pembelian barang,

**Jurnal Pembelian**

**Hal : 1**

Tgl	No Bukti	Keterangan	Ref	Pembelian (Dr)	Perlengk. Toko (Dr)	Serba-serbi (Dr)			Utang Dagang (Cr)
						Perk	Ref	Jml	
2001	1	01		1.200.000	-	-		-	1.200.000
Okt	2	02		-	400.000	-			400.000
	3	05		1.800.000	-	-		-	1.800.000
	5	06		2.000.000	-	-		-	2.000.000
	10	07		-	-	Peralatan Toko	121	800.000	800.000
	27	09		2.500.000	-	-		-	2.500.000
	30	10		-	500.000	-		-	500.000
				7.500.000	900.000			800.000	9.200.000

Sumber: <https://www.google.co.id/search?q=pengertian+Buku+Pembelian+Barang&tbm>

4. Buku Penjualan

**Pengertian jurnal penjualan** adalah jurnal khusus yang digunakan untuk mencatat semua transaksi penjualan barang yang juga secara kredit. Sehingga setiap penjualan barang secara kredit akan dicatat dalam jurnal penjualan. Dalam transaksi penjualan barang dagang secara kredit menyebabkan terjadi penambahan piutang dagang dan penambahan penjualan. Berikut contoh jurnal penjualan,

NAMA PERUSAHAAN					
Jurnal Penjualan					
Periode .....					
Tanggal	No. Faktur	Keterangan	Ref	Syarat Pembayaran	Piutang Dagang (D) Penjualan (K)

Sumber: <http://www.akuntansilengkap.com/akuntansi/pengertian-dan-contoh-jurnal-pembelian-dan-jurnal-penjualan/>

5. Buku Biaya

Buku biaya adalah suatu buku yang diperuntukkan bagi proses pelacakan, pencatatan, dan analisis terhadap biaya-biaya yang berhubungan dengan aktivitas

suatu organisasi untuk menghasilkan barang atau jasa. Biaya didefinisikan sebagai waktudan sumber daya yang dibutuhkan dan menurut konvensi diukur dengan satuan mata uang.([https://id.wikipedia.org/wiki/Akuntansi\\_biaya](https://id.wikipedia.org/wiki/Akuntansi_biaya))

6. Buku Piutang

Piutang dagang adalah sejumlah uang yang dialihkan kepemilikannya kepada suatu perusahaan oleh para pelanggan yang telah membeli barang atau jasa secara kredit (Van Horne dan Wachowicz, 2005). Cheap Offers: [http://bit.ly/gadgets\\_cheap](http://bit.ly/gadgets_cheap)

Pencatatan piutang bertujuan untuk mencatat mutasi piutang perusahaan kepada setiap debitur. Mutasi piutang disebabkan oleh transaksi penjualan kredit, penerimaan kas dari debitur, retur penjualan, dan penghapusan piutang.

7. Buku Utang

Buku Besar Utang adalah *liability ledger* yaitu pusat data bank tentang utang yang masih harus dibayar oleh debitur dan potongan bagi semua peminjam, dilakukan oleh bagian kredit pada suatu bank; buku besar utang ini dapat terdiri atas buku besar pembantu bagi sistem komputerisasi akuntansi bank atau dalam sistem yang belum otomasi, posisi pinjamansetiap nasabah dicatat dalam setiap kartu debitur; jumlah seluruh posisi pinjaman tersebut merupakan bagian terbesar aktiva produktif bank.Sumber: [http://www.mediabpr.com/kamus-bisnis-bank/buku\\_besar\\_utang.aspx](http://www.mediabpr.com/kamus-bisnis-bank/buku_besar_utang.aspx)

Siapkan tujuh buku tersebut dengan kegunaannya masing-masing untuk mencatat tujuh poin di atas. Karena pada prinsipnya untuk satu transaksi, Anda akan melibatkan minimal dua buku, seperti saat mencatat pengeluaran biaya maka Anda akan mencatat di buku kas dan buku biaya. Begitu juga saat ada transaksi penjualan atau pembelian, Anda akan melibatkan beberapa buku untuk mencatat transaksi tersebut.

Untuk lebih jelasnya, transaksi penjualan dan pembelian dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**1. Transaksi Penjualan**

BUKU YANG DILIBATKAN SAAT TRANSAKSI PENJUALAN

Penjualan Tunai		Penjualan Kredit	
1.	Buku Penjualan	1.	Buku Penjualan
2.	Buku Kas	2.	Buku Piutang
3.	Buku Persediaan Barang	3.	Buku Persediaan Barang

## 2. Transaksi Pembelian

### BUKU YANG DILIBATKAN SAAT TRANSAKSI PEMBELIAN

Pembelian Secara Tunai	Pembelian Kredit
1. Buku Pembelian	1. Buku Pembelian
2. Buku Kas	2. Buku Utang
3. Buku Persediaan Barang	3. Buku Persediaan Barang

Setelah memahami gambaran di atas, yang harus Anda lakukan pertama kali adalah menghitung jumlah modal dan utang. Ini diperlukan untuk membuat neraca awal. Hitung jumlah modal dan utang secara sederhana seperti contoh berikut ini.

- Uang tunai Anda sekarang misalnya Rp6.000.000
- Persediaan barang Rp30.000.000
- Utang total sejumlah Rp10.000.000
- Modal sebesar Rp26.000.000

Setelah itu, Anda baru bisa membuat neraca awal. Dari angka di atas, Anda dapat membuatnya seperti berikut:

Aktiva	Saldo	Pasiva	Saldo
Kas	6.000.000	Utang	10.000.000
Persediaan Barang	30.000.000	Modal	26.000.000
Saldo Keseluruhan	36.000.000	Saldo Keseluruhan	36.000.000

Dengan begitu, Anda mengetahui bahwa kondisi neraca awal UKM Anda berada pada titik seimbang di angka Rp36.000.000. Lalu Anda isi atau buat buku kas, buku penjualan, buku biaya, dan lain-lain seperti yang telah disebutkan pada tujuh jenis buku di atas. Untuk menyusun tiap-tiap buku laporan, Anda hanya perlu membuat kerangka atau tabel seperti berikut ini.

JUDUL (misalnya, Buku Kas)

Tgl.	Keterangan	Debet	Kredit	Saldo

## ✍ ■ Kewirausahaan ✍ ■

Langsung pada contoh kasus, misalnya Anda adalah pemilik UKM “Mitra X” yang berkonsentrasi pada usaha dagang kebutuhan pokok. Pada tanggal 6 Januari 2010, Anda melakukan transaksi penjualan dengan seorang pelanggan bernama Tn. Yth dan Anda berhasil menjual 1 ton beras, 1 ton gula pasir, dan 100 botol kecap dengan harga keseluruhan Rp17.000.000. Satu hari kemudian Anda membayar tagihan telepon dan rekening listrik sebesar Rp450.000. Dengan transaksi tersebut, buku yang akan dipengaruhi, antara lain: Buku Kas, Buku Penjualan, Buku Persediaan dan Buku Biaya

Jika ditulis dalam bentuk laporan, akan tergambar seperti berikut:

### 1. Buku Kas

Tgl.	Keterangan	Debet	Kredit	Saldo
5/1/2010	Saldo Kas Awal	6.000.000		6.000.000
6/1/2010	Penjualan Tunai	17.000.000		23.000.000

### 2. Buku Penjualan

Tgl.	Keterangan	Jumlah
6/1/2010	Penjualan Tunai	17.000.000

### 3. Buku Persediaan

Tgl.	Nama Barang	Satuan	Dibeli	Dijual
6/1/2010	Beras	Kg		1000
	Gula	Kg		1000
	Kecap	Botol		100

Setelah satu hari kemudian, Anda mengeluarkan biaya untuk membayar tagihan telepon dan rekening listrik sebesar Rp450.000. Buku yang dipengaruhi adalah sebagai berikut.

### 1. Buku Kas

Tgl.	Keterangan	Debet	Kredit	Saldo
5/1/2010	Saldo Kas Awal	6.000.000		6.000.000

✍ ■ Kewirausahaan ✍ ■

6/1/2010	Penjualan Tunai	17.000.000		23.000.000
7/1/2010	Bayar Telepon		200.000	22.800.000
7/1/2010	Bayar Listrik		250.000	22.550.000

2. Buku Biaya

Tgl.	Keterangan	Jumlah
<b>7/1/2010</b>	<b>Bayar Telepon</b>	<b>200.000</b>
<b>7/1/2010</b>	<b>Bayar Listrik</b>	<b>250.000</b>

Dari semua laporan tersebut, jika Anda ingin menghitung pendapatan, caranya sangat mudah sekali yaitu dengan menggunakan rumus berikut ini.

- a. Harga Pokok = Saldo Persediaan Awal + Pembelian – Persediaan Akhir
- b. Laba Kotor = Penjualan – Harga pokok pembelian
- c. Laba Bersih = Laba Kotor – Biaya

**Cermati Kemudian Lakukan**

Dengan mengetahui prinsip dasar laporan keuangan sederhana untuk UKM seperti uraian di atas, setidaknya Anda akan mendapatkan gambaran lebih mudah dan jelas posisi keuangan usaha Anda. Selain itu, Anda juga mengetahui bagaimana harus menjalankan bisnis Anda dalam menghadapi persaingan ke depannya.

### Latihan Soal Laporan Keuangan

Latihan Soal Laporan Keuangan

Perusahaan Jasa Merapi pada tanggal 30 juni 2011 memiliki neraca saldo setelah disesuaikan sebagai berikut:

<b>Perusahaan Jasa Merapi</b>		
<b>Neraca Saldo Setelah Disesuaikan</b>		
<b>Per 30 Juni 2011</b>		
Nama Rekening	Debet	Kredit
Kas	Rp 33.500.000,00	
Piutang Dagang	114.700.000,00	
Perlengkapan	12.900.000,00	
Asuransi Dibayar di Muka	17.000.000,00	
Peralatan Kantor	558.000.000,00	
Akumulasi Depresiasi Peralatan Kantor		Rp 164.000.000,00
Gedung	1.449.000.000,00	
Akumulasi Depresiasi Gedung		168.500.000,00
Utang Dagang		369.000.000,00
Utang Bunga		14.900.000,00
Utang Gaji		7.700.000,00
Pendapatan Jasa Diterima di Muka		23.000.000,00
Utang Wesel		1.040.000.000,00
Modal, tuan Heri		373.000.000,00
Prive, tuan Heri	523.000.000,00	
Pendapatan Jasa		1.083.600.000,00
Biaya Depresiasi Peralatan Kantor	63.000.000,00	
Biaya Depresiasi Gedung	34.700.000,00	
Biaya Gaji	188.000.000,00	
Biaya Asuransi	31.000.000,00	
Biaya Bunga	115.100.000,00	
Biaya Perlengkapan	35.800.000,00	
Biaya Lain-Lain	69.700.000,00	
<b>Jumlah</b>	<b>Rp 3.245.400.000,00</b>	<b>Rp 3.245.400.000,00</b>

Anda diminta:

1. Susunlah laporan rugi laba, laporan perubahan modal, dan neraca!
2. Catatlah jurnal penyesuaian tersebut!

Penyelesaian

1. Membuat Laporan Rugi Laba, Laporan Perubahan Modal, dan Neraca.

a. *Laporan Rugi Laba:*

Perusahaan Jasa Merapi Laporan Rugi Laba Untuk Tahun Yang Berakhir 30 Juni 2011	
<b>Pendapatan:</b>	
Pendapatan Jasa Merapi.....	Rp 1.083.600.000,00
<b>Biaya-biaya:</b>	
Biaya Depresiasi Peralatan Kantor.....	Rp 63.000.000,00
Biaya Depresiasi Gedung.....	34.700.000,00
Biaya Gaji.....	188.000.000,00
Biaya Asuransi.....	31.000.000,00
Biaya Perlengkapan.....	35.800.000,00
Biaya Bunga.....	115.100.000,00
Biaya Lain-Lain.....	<u>69.700.000,00</u>
<b>Jumlah Biaya-biaya.....</b>	<b>(Rp 537.300.000,00)</b>
<b>Laba Bersih.....</b>	<b><u>Rp 546.300.000,00</u></b>

b. *Laporan Perubahan Modal:*

Perusahaan Jasa Merapi Laporan Perubahan Modal Untuk Tahun Yang Berakhir 30 Juni 2011	
Modal Awal, 1 Juni 2011.....	Rp 373.900.000,00
Laba Bersih.....	<u>546.300.000,00</u>
	Rp 920.200.000,00
<b>Prive.....</b>	<b>(Rp 523.000.000,00)</b>
<b>Modal Akhir, 30 Juni 2011.....</b>	<b>Rp 397.200.000,00</b>

c. Neraca:

Perusahaan Jasa Merapi Neraca 30 Juni 2011	
<b>AKTIVA</b> Kas.....Rp 33.500.000,00 Piutang Dagang..... 114.700.000,00 Perlengkapan..... 12.900.000,00 Asuransi Dibayar di Muka..... 17.000.000,00  Peralatan Kantor.....RP 558.000.000,00 Akumulasi Depresiasi Peralatan Kantor.. (164.800.000,00) <span style="float: right;">393.200.000,00</span> Gedung.....Rp 1.449.000.000,00 Akumulasi Depresiasi Gedung..... (168.500.000,00) <span style="float: right;">1.280.500.000,00</span>  Jumlah Aktiva .....Rp 1.851.800.000,00	<b>PASIVA</b> <b>Kewajiban:</b> Utang Dagang.....Rp 369.000.000,00 Utang Bunga..... 14.900.000,00 Utang Gaji..... 7.700.000,00 Pendapatan Jasa Diterima di Muka..... 23.000.000,00 Utang Wesel..... 1.040.000.000,00  Jumlah Kewajiban.....Rp 1.454.600.000,00  <b>Modal:</b> Modal, Andika.....Rp 397.200.000,00  Jumlah Pasiva.....Rp 1.851.800.000,00

d. Membuat Jurnal Penyesuaian:

**Jurnal Penyesuaian:**

No.	Keterangan	Debet	Kredit
1.	Biaya Perlengkapan	Rp 35.800.000,00	
	Perlengkapan		Rp 35.800.000,00
2.	Biaya Asuransi	31.000.000,00	
	Asuransi Dibayar di Muka		31.000.000,00
3.	Biaya Bunga	6.800.000,00	
	Utang Bunga		6.800.000,00
4.	Piutang Dagang	9.400.000,00	
	Pendapatan Jasa		9.400.000,00
5.	Biaya Depresiasi Peralatan Kantor	63.000.000,00	
	Akumulasi Depresiasi Peralatan Kantor		63.000.000,00
	Biaya Depresiasi Gedung	34.700.000,00	
	Akumulasi Depresiasi Gedung		34.700.000,00
6.	Biaya Gaji	7.700.000,00	
	Utang Gaji		7.700.000,00
7.	Pendapatan Jasa Diterima di Muka	67.900.000,00	
	Pendapatan Jasa		67.900.000,00
	<b>Jumlah</b>	<b>Rp 256.300.000,00</b>	<b>Rp 256.300.000,00</b>

## Latihan

- 1) Berikan penjelasan mengenai pengertian laporan keuangan
- 2) Sebutkan dan jelaskan Jenis-Jenis Laporan Keuangan Menurut SAK ETAP
- 3) Sebutkan dan jelaskan 7 buku catatan transaksi keuangan
- 4) Cobalah mengerjakan sendiri penyelesaian latihan soal laporan keuangan ini, kemudian cocokan hasilnya dengan hasil penyelesaian di atas. Jika hasilnya sama, berarti anda berhasil.

### ***Petunjuk Jawaban Latihan***

- 1) Menurut Mamduh M. Hanafi dan Abdul Halim (2002:63), Laporan Keuangan adalah laporan yang diharapkan bisa memberi informasi mengenai perusahaan, dan digabungkan dengan informasi yang lain, seperti industri, kondisi ekonomi, bisa memberikan gambaran yang lebih baik mengenai prospek dan risiko perusahaan.
- 2) laporan keuangan adalah bagian dari proses pelaporan keuangan serta laporan keuangan lengkap yang meliputi: Laporan Neraca, laporan laba rugi, Laporan Perubahan Ekuitas, Laporan Arus Kas, Catatan atas Laporan Keuangan.
- 3) buku catatan transaksi keuangan, di antaranya: Buku Kas, Buku Persediaan Barang, Buku Pembelian Barang, Buku Penjualan, Buku Biaya, Buku Piutang dan Buku Utang.
- 4) Lakukan secara berurutan membuat Laporan rugi laba, Laporan Perubahan Modal, Neraca, dan Membuat Jurnal Penyesuaian

## Ringkasan

Dalam upaya untuk membuat keputusan yang rasional, pihak ekstern perusahaan maupun pihak intern perusahaan seharusnya menggunakan suatu alat yang mampu menganalisis laporan keuangan yang disajikan oleh perusahaan yang bersangkutan. Di bawah ini merupakan pengertian laporan keuangan dari beberapa ahli, antara lain :

Menurut Mamduh M. Hanafi dan Abdul Halim, dalam buku Analisis Laporan Keuangan (2002:63), Laporan Keuangan adalah laporan yang diharapkan bisa memberi informasi mengenai perusahaan, dan digabungkan dengan informasi yang lain, seperti industri, kondisi ekonomi, bisa memberikan gambaran yang lebih baik mengenai prospek dan risiko perusahaan.

Laporan Keuangan merupakan produk akuntansi yang penting dan dapat digunakan untuk membuat keputusan-keputusan ekonomi bagi pihak internal maupun pihak eksternal perusahaan; merupakan potret perusahaan, yaitu dapat menggambarkan kinerja keuangan maupun kinerja manajemen perusahaan, apakah dalam kondisi yang baik atau tidak; merupakan rangkaian aktivitas ekonomi perusahaan yang diklasifikasikan, pada periode tertentu; merupakan ringkasan dari suatu proses transaksi-transaksi keuangan yang terjadi selama periode yang bersangkutan.

Dalam SAK ETAP Tahun 2009 yang ditetapkan IAI, laporan keuangan adalah bagian dari proses pelaporan keuangan serta laporan keuangan lengkap yang meliputi: Laporan Neraca, laporan laba rugi, Laporan Perubahan Ekuitas, Laporan Arus Kas, Catatan atas Laporan Keuangan.

Untuk membuat laporan keuangan, seperti yang sudah diuraikan di awal paragraf, Anda harus mempersiapkan beberapa buku catatan transaksi keuangan, di antaranya: Buku Kas, Buku Persediaan Barang, Buku Pembelian Barang, Buku Penjualan, Buku Biaya, Buku Piutang dan Buku Utang.

### Tes 3

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes 3 yang terdapat di bagian akhir Bab 5 ini. Berikut adalah soal latihan pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling benar menurut Anda dari soal latihan di bawah ini:

- 1) Laporan keuangan digunakan untuk mengetahui kondisi keuangan perusahaan secara rutin yang mencakup laporan ....
  - A. segala keuangan dari suatu perusahaan
  - B. neraca keuangan perusahaan
  - C. untung rugi suatu perusahaan
  - D. keuangan yang menggambarkan prospek dan risiko perusahaan.
  
- 2) Tujuan dari pembuatan laporan keuangan bagi suatu perusahaan yaitu ....
  - A. kewajiban manajemen perusahaan
  - B. menghadapi pesaing
  - C. memberikan informasi aktiva, pasiva, dan modal perusahaan
  - D. menunjukkan bukti loyalitas terhadap perusahaan
  
- 3) Pada prinsipnya, neraca keuangan ditujukan untuk mengetahui posisi keuangan suatu perusahaan atau usaha pada periode tertentu setiap....
  - A. setahun sekali
  - B. setahun dua kali
  - C. setahun tiga kali
  - D. setahun empat kali
  
- 4) Rumus menghitung pendapatan laba kotor yaitu ....
  - A. Saldo Persediaan Awal + Pembelian – Persediaan Akhir
  - B. Penjualan – Harga pokok pembelian
  - C. Laba Kotor – Biaya
  - D. Penjualan – Persediaan akhir

✍ ■ Kewirausahaan ✍ ■

- 5) Bila kondisi keuangan perusahaan Anda adalah: Uang tunai Anda sekarang misalnya Rp6.000.000, Persediaan barang Rp30.000.000, Utang total sejumlah Rp10.000.000 dan Modal sebesar Rp26.000.000, maka saldo keseluruhannya yaitu ...
- A. 20.000.000
  - B. 36.000.000
  - C. 46.000.000
  - D. 52.000.000

## Kunci Jawaban Tes

### *Tes 1*

- 1) A
- 2) B
- 3) A
- 4) D
- 5) C

### *Tes 2*

- 1) A
- 2) A
- 3) B
- 4) D
- 5) C

### *Tes 3*

- 1) D
- 2) C
- 3) A
- 4) B
- 5) B

## Daftar Pustaka

Konsep Dasar Manajemen Keuangan, Ansar Zainuddin 7/14/2017

*Modal Kerja : Pengertian, Konsep, Jenis, Manfaat, Penggunaan, Manajemen dan Perputaran,*

My note in Accounting, Data Catatan Study, 18 Oct 2015

<http://ilmunya-mm2012.blogspot.co.id/2013/01/pengertian-manajemen-keuangan-menurut.htm> diakses Agustus 2017

<http://www.masulum.net/2016/01/pentingnya-manajemen-keuangan-bagi.html>, diakses tanggal 3 Agustus 2017

[http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen\\_keuangan](http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_keuangan), diakses tanggal 3 Agustus 2017

<https://sleekr.co/blog/fungsi-manajemen-keuangan-bisnis/>, diakses Agustus 2017

<http://goudvisarumy.blogspot.co.id/2013/12/etika-bisnis-dalam-manajemen-keuangan.html>, diakses tanggal 3 Agustus 2017

<http://destiputrarassati.blogspot.co.id/2013/11/etika-pada-fungsi-keuangan-dan-contoh.html>, diakses tanggal 3 Agustus 2017

Harrison, W.T., dkk. 2011. *Akuntansi Keuangan IFRS Edisi Kedelapan Jilid 1*. Jakarta : Erlangga

<http://keuanganism.com/tujuh-prinsip-manajemen-keuangan/> , di akses Agustus 2017

[https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen\\_keuangan](https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_keuangan), diakses Agustus 2017

Konsep Dasar Manajemen Keuangan, Ansar Zainuddin 7/14/2017

*Modal Kerja : Pengertian, Konsep, Jenis, Manfaat, Penggunaan, Manajemen dan Perputaran,*

My note in Accounting, Data Catatan Study, 18 Oct 2015

<http://ciputrauceo.net/blog/2016/9/9/hutang-jangka-panjang> ,diakses tanggal 2 Agustus 2017

Harrison, W.T., dkk. 2011. *Akuntansi Keuangan IFRS Edisi Kedelapan Jilid 1*. Jakarta : Erlangga

<https://rumahedukasiku.wordpress.com/tag/kewajiban-jangka-pendek/>, diakses tanggal 2 Agustus 2017

Cara Menghitung BEP (Break Even Point) Yang Benar, Tuesday, April 18th, 2017 - Wirausaha

<https://romannurbawastore.wordpress.com/2012/05/06/pengertian-laporan-keuangan-menurut-pakar-ahlinya/>, diakses September 2017

## **BAB 6**

# **MENYUSUN PERENCANAAN, MELAKUKAN EVALUASI DAN PENGENDALIAN USAHA**

*Siti Kusumawati, SKM, Dipl.IT, MIS*

### **PENDAHULUAN**

Pada bab 6 ini kita akan membahas tentang Menyusun Perencanaan, Melakukan Evaluasi dan Pengendalian usaha yang disajikan dalam dua topik. Topik 1 membahas tentang Perencanaan pengembangan kewirausahaan dan topik 2 tentang Evaluasi dan Pengendalian Usaha. Ruang lingkup materi yang akan dibahas dalam topik yang pertama ini meliputi: Pengertian perencanaan dalam pengembangan kewirausahaan; Tahap-tahap dalam memulai usaha baru dan Membuat rencana bisnis dengan menuangkan ide bisnis dalam bentuk dokumen sederhana. Sedangkan ruang lingkup materi yang dibahas pada topik yang kedua meliputi: Pengertian evaluasi usaha; Cara melakukan evaluasi dan Cara pengendalian suatu usaha.

Kuasailah materi yang disajikan dalam bab 6 ini dengan baik. Mengapa? Sebab dengan menguasai materi tersebut, tentu Anda akan memiliki wawasan yang luas tentang penguasaan kewirausahaan yang kelak dapat berguna dalam kehidupan berwirausaha. Namun sebelum itu karena penyelesaian soal-soal yang terdapat pada materi ini baik “Perencanaan pengembangan kewirausahaan” maupun “Evaluasi dan pengendalian usaha” yang ada pada mata kuliah ini maka, kuasailah konsep-konsep tersebut agar Anda tidak mengalami kesulitan ketika mempelajari dan menyelesaikan soal-soal yang berkaitan konsep tersebut.

Setelah mempelajari materi pada bab 6 ini diharapkan Anda dapat:

1. Menyusun perencanaan dalam pengembangan kewirausahaan
2. Mengaplikasikan tahap-tahap dalam memulai usaha baru
3. Membuat rencana bisnis dengan menuangkan ide bisnis dalam bentuk dokumen sederhana
4. Menjelaskan pengertian evaluasi usaha
5. Melakukan evaluasi
6. Melakukan pengendalian suatu usaha

Selanjutnya, agar Anda berhasil dengan baik dalam mempelajari seluruh materi yang ada pada bab 6 ini, ikutilah saran atau petunjuk belajar sebagai berikut:

1. Bacalah setiap uraian dengan cermat, teliti dan tertib sampai Anda memahami pesan, ide, dan makna yang disampaikan.

## ✍ ■ Kewirausahaan ✍ ■

2. Lakukanlah diskusi dengan teman-teman sejawat dalam mengatasi bagian-bagian yang belum Anda pahami
3. Kerjakan semua soal yang terdapat pada latihan dan tes dengan disiplin tinggi
4. Perbanyak pula membaca dan mengerjakan soal-soal dari sumber lainnya seperti yang direferensikan dalam bab ini.
5. Jangan lupa tanamkan dalam diri Anda bahwa Anda akan berhasil dan buktikanlah bahwa memang Anda berhasil.
6. Ingat, yang berhasil adalah yang bekerja keras selagi yang lain masih tidur!

# Topik 1

## Perencanaan Pengembangan Kewirausahaan

### A. PENGERTIAN PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA

Menurut wikipedia (2014) dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain (pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan) tidak akan dapat berjalan.

Menurut dan Steinhoff dan John F. Burgess (1993) (dalam Suryana,2003) wirausaha adalah orang yang mengorganisir, mengelola dan berani menanggung resiko untuk menciptakan usaha baru dan peluang berusaha. Untuk dapat melakukan semua itu diperlukan sebuah perencanaan yang tepat dan terperinci, sebab perencanaan usaha merupakan suatu alat untuk memastikan bahwa sebuah usaha dijalankan dengan benar dan tepat, yang mencakup pemilihan kegiatan yang akan dijalankan, bagaimana menjalankan dan kapan dimulai dan selesainya pekerjaan itu, untuk membantu tercapainya tujuan usaha.

Perencanaan usaha merupakan langkah awal yang menunjukkan bahwa seseorang serius untuk berwirausaha, dan untuk menghindari faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan, serta mengantisipasi setiap tantangan yang akan dihadapi dalam menjalankan usaha. Seorang wirausaha, menurut Norman M. Scarborough dan Thomas W. Zimmerer (1993) (dalam Suryana,2003), mengemukakan definisi wirausaha sebagai berikut : “An entrepreneur is one who creates a new business in the face of risk and uncertainty for the purpose of achieving profit and growth by identifying opportunities and assembling the necessary resources to capitalize on those opportunities”.

Rencana usaha harus dibuat karena perencanaan merupakan titik awal dari suatu kegiatan, sekali gagal dalam perencanaan maka akan mengalami kesulitan dalam pelaksanaan. Di samping itu pembuatan rencana usaha menunjukkan sikap yang kurang sungguh-sungguh dalam berusaha dan komitmen yang kuat untuk menjalankan usahanya sehingga tidak mudah menyerah dan putus asa ketika menghadapi setiap kendala dan resiko usaha.

#### 1. Rencana Pengembangan Usaha

Rencana usaha merupakan sesuatu yang penting bagi seorang pengusaha di mana David H. Bangs, Jr. (1995) menyatakan bahwa seorang pengusaha/pelaku usaha yang tidak bisa membuat perencanaan sebenarnya merencanakan kegagalan. Rencana usaha harus dibuat tertulis sehingga dapat dijadikan sebagai rujukan dan pedoman untuk menjaga agar kegiatan bisnis terarah dan fokus pada pencapaian tujuan. Dengan membuat suatu penilaian

terlebih dahulu sebelum melakukan investasi yang kemudian dituangkan dalam suatu laporan secara tertulis, manfaat yang bisa diperoleh dari perencanaan bisnis adalah, bisa digunakan sebagai pedoman atau alat untuk mengetahui apakah kegiatan bisnis yang akan dijalankan itu memungkinkan dan memiliki kelayakan untuk dijalankan dan berapa waktu yang dibutuhkan untuk mewujudkannya serta dapat dijadikan sebagai alat pengawasan.

Menurut Bygrave, (1994) ada beberapa alasan penting mengapa orang harus menyusun perencanaan usaha dan perencanaan pengembangan usaha:

- a. Menunjukkan bahwa bisnis ini layak dan menguntungkan  
Perencanaan usaha akan membuat kita dapat melihat dengan jelas apakah usaha yang dijalankan nanti memiliki keberhasilan yang tinggi dan juga harus bisa menyakinkan orang lain tidak akan merugi bila melakukan kerjasama dengan anda.
- b. Mendapatkan pembiayaan bank  
Dengan adanya perencanaan usaha yang jelas akan memudahkan kita untuk mencari bantuan kerjasama dari berbagai pihak karena didalam perencanaan usaha menunjukkan aspek keuangan, dan aspek pemasaran yang hal tersebut akan memudahkan kita mendapat dukungan berupa pinjaman melalui bank.
- c. Mendapatkan dana investasi  
Perencanaan usaha yang jelas juga memungkinkan kita untuk mendapatkan pinjaman melalui pihak-pihak lain yang potensial yang akan mendukung pemenuhan investasi usaha kita.
- d. Mengatur dengan siapa harus bekerjasama  
Mengatur dan membentuk kerjasama dengan perusahaan-perusahaan lain yang sudah ada dan saling menguntungkan misalnya dari para produsen yang dapat diharapkan memasok barang buat usaha anda.
- e. Mendapatkan kontrak besar  
Perencanaan yang baik menarik minat perusahaan-perusahaan yang lebih besar memberi pekerjaan atau kontrak yang dapat dikerjakan oleh usaha anda.
- f. Menarik tenaga kerja inti  
Perencanaan yang baik mengundang orang-orang tertentu yang potensial atau mempunyai keahlian untuk bergabung bekerja sama dengan anda. Mungkin saja anda memerlukan orang-orang yang mempunyai kemampuan untuk memduduki posisi kunci dalam usaha anda, namun anda harus berhati-hati menerima orang-orang tertentu yang dapat pula menjerumuskan usaha anda pada kerugian.

g. Memotivasi dan fokus

Perencanaan yang baik menjamin adanya perhatian yang fokus pada tujuan dari berbagai personil yang ada dalam usaha. Sebab sebuah perusahaan akan bertumbuh makin lama makin kompleks, sehingga business plan menjadi komponen yang sangat penting bagi setiap orang untuk tetap berpijak pada arah yang benar.

Perencanaan mungkin bukan untuk semua orang. Ini bukan obat buat segala penyakit atau obat penenang bagi hambatan dalam kemajuan seseorang. Bagi mereka yang mungkin bukanlah wirausahawan, melihat perencanaan sebagai berikut :

- a. Bagi orang yang hati-hati, juga khawatir akan kegagalan, melihat bahwa penentuan gol akan merupakan sumber ketegangan dan tekanan dan mempertinggi rasa takut gagal. Konsekuensi mental dan fisik yang mungkin dari kecemasan tersebut yang mempengaruhi aktivitas yang dapat kontra produktif bagi mereka.
- b. Menyiapkan gol dan rencana memerlukan penentuan pilihan dan komitmen. Ini artinya menentukan prioritas dalam gol. Inheren terhadap proses ini adalah kemungkinan di masa depan atau pilihan yang belum di ketahui sekarang, yang dapat saja lebih menarik untuk dipilih, sehingga menjadi hilang atau peluang yang diabaikan. Dilemma ini mempengaruhi keputusan seseorang dalam karirnya.
- c. Komitmen terhadap gol yang berorientasi karir, terutama bagi mereka yang muda dan belum banyak mengetahui dunia nyata. Sebagai missal, berapa banyak anak muda memiliki informasi akurat, pengetahuan dan pengalaman tentang karir tertentu atau peran untuk menjadi insinyur, pilot, wirausahawan ?.
- d. Bagi seseorang yang cenderung kompulsif dan obsesif, penentuan gol bagaikan memberikan bensin pada api. Perencanaan yang efisien dan manajemen waktu akan mendorong seseorang untuk tenggelam dalam sesuatu tugas tertentu, proyek atau karir, sehingga mengeasmpingkan keluarga, teman, komunitas, atau tanggung jawab lain. Inipun merupakan dilemma bagi semua orang termasuk wirausahawan.
- e. Berbagai kejadian dan faktor lingkungan yang diluar kontrol akan menggalkan rencana terbaik yang ada : bencana alam, kemia, dll. Tidak ada proses perencanaan yang dapat melihat hal tersebut, ataupun mencegahnya meskipun terlihat. Sehingga selama tahap awal usaha baru yang tengah berjuang dalam ukuran minggu atau bulan, alokasi utama waktu untuk merencanakan tahun berikutnya tidak mungkin.

Mungkin tidak ada kekecewaan yang lebih besar dari pada pengalaman kegagalan para manajer atau wirausahawan dengan rencana yang tampaknya telah disiapkan dengan baik atau sungguh-sungguh. Disamping itu, waktu yang banyak tersita akan menurunkan moral

mereka apabila rencana tidak berjalan. Lebih buruk lagi apabila disisi lain ada contoh keberhasilan tanpa perencanaan formal. Isu yang muncul ialah mengapa rencana gagal?

Perhatian utama dari perencanaan yang efektif adalah mengapa rencana gagal. Secara sederhana apa saja dari perilaku atau kendala yang memberikan sumbangan bagi kegagalan perencanaan, apa yang harus dilakukan untuk mengurangi risiko gagal. Apabila kegagalan itu pasti jika tidak bekerja keras, bekerja keras tidaklah cukup. Bekerja lebih cerdas merupakan tuntutan. Bekerja lebih menumbuhkan kewaspadaan dan respon terhadap enam alasan utama mengapa rencana gagal.

- a. Tidak ada gol yang nyata. Jika ada rencana tidak akan gagal. Banyak orang kurang memahami mengenai apa yang dimaksud dengan gol. Mereka terbuai dengan misi seperti “peningkatan kerja”, “pertumbuhan”, atau “peningkatan usaha” yang lebih merupakan fantasi ketimbang gol. Gol haruslah nyata jika tidaklah spesifik, terukur, masa waktu, realistis, rencana akan gagal.
- b. Gagal mengantisipasi kendala. Tidak seorangpun dapat berfikir mengenai kemungkinan kontingensi, namun optimisme berlebihan dan komitmen berlebihan akan menghambat kepekaan untuk mengatasi rintangan atau perangkap. Setiap rencana tidak terkecuali seteliti apapun memiliki keterbatasan dan konflik terselubung atas prioritas dan sumber daya. Tidak jarang terjadi, hal itu terlambat diperhatikan. Wirausahawan yang berhati-hati mengidentifikasi hambatan potensial dengan cara mengatasi masalah akan lebih siap menghadapi gangguan terhadap rencana mereka. Penentuan gol yang efektif mengetahui bahwa hal ini bukan merupakan mengidentifikasi hal yang tidak mungkin agar maklum bila ada kegagalan. Yang mereka lakukan adalah memilih beberapa hambatan kecil yang dapat menjadi besar, kemudian menentukan langkah-langkah pencegahan. Sebuah rencana harus cukup fleksibel dan mampu mengetahui adanya hambatan dan memberikan solusi antisipasi terhadap hambatan yang belum diketahui ataupun diduga.
- c. Terlambat meninjau ulang dan melihat tonggak kemajuan (milestone), rencana yang gagal biasanya tidak memiliki tonggak kemajuan yang nyata atau tanggal peninjauan ulang, atau memperkenankan pergeseran. Alasan yang dipakai ialah “saya dapat menunggu” atau “saya tahu apa yang saya lakukan”. Peninjauan ulang secara berkala atas kemajuan yang terjadi terhadap gol yang ditentukan merupakan bendera merah agar waspada dilakukan pengkajian ulang. Tonggak kemajuan yang tercapai akan memberikan motivasi untuk sukses lebih lanjut. Namun demikian detail dan analisa yang berlebihan dalam peninjauan ulang akan mengganggu tujuan implementasi dan pencapaian gol. Keseluruhan proses harus sederhana dan tanpa kecenderungan birokrasi yang berlebihan. Peninjauan ulang yang efektif hanya menguji kecepatan, arah, dan realisasi rencana pada setiap titik dari suatu usaha.

- d. Komitmen yang kurang. Komitmen pribadi merupakan hal yang kritis terhadap keberhasilan rencana. Komitmen memberikan motivasi diri untuk penyelesaian suatu rencana. Bagi seseorang wirausahawan, sering mendapat komitmen yang sekedar dibibir dari subordinat atau mitra untuk suatu perencanaan. Komitmen merupakan sesuatu hal yang sulit diperoleh, memerlukan berbagai upaya melibatkan tim dalam proses pengembangan gol. Melibatkan subordinat, mitra akan membangkitkan ketertarikan, masukan, dan lebih penting lagi kepemilikan dari suatu rencana diskusi yang melibatkan negosiasi, kompromi, dan saling menukar data akan membantu dalam mencapai gol yang secara bersama-sama ditetapkan. Apabila suatu rencana gagal, akan dengan mudah untuk mengatakan “saya bilang apa, ini bukan rencana saya, ini dari bos”. Ini merupakan indikator tidak adanya komitmen. Disisi lain, komitmen berlebihan pun akan memberikan masalah yaitu mengabaikan realita karena adanya hambatan dalam umpan balik, distorsi realitas, dan persepsi yang membingungkan antara kawan atau lawan.
- e. Gagal meninjau ulang gol. Berbagai hambatan dari 1 s/d 4 diatas akan mendorong terjadinya kegagalan dalam meninjau ulang gol. Kegagalan seolah di programkan ke rencana yang tidak memiliki respon terhadap perubahan lingkungan, internal, dan eksternal.
- f. Gagal untuk belajar dari pengalaman. Sering dijumpai wirausahawan yang telah melakukan “hal yang benar” tersebut diatas, namun tampaknya mereka tidak belajar atas apa yang mereka lakukan. Mereka akan mengabaikan umpan balik yang mereka terima sama dengan “kita terlambat jadwal, tapi anggaran kita berlebihan”, atau menolak umpan balik yang terjadi “coba periksa lagi data anda”. Kegagalan untuk belajar dari pengalaman lampau atau sekarang merupakan keengganan untuk merubah cara kerja mereka. Mereka berkilah, “sebelumnya bisa, ini pasti bisa”, maka fleksibilitas sangat diperlukan disini.

## 2. Teknik Menyusun Perencanaan Usaha

Detail aspek-aspek perencanaan usaha:

Deskripsi aspek-aspek usaha (apa yang anda kerjakan atau akan dikerjakan, produk yang ditawarkan, keadaan industri sekarang, peluang yang tersedia untuk memasarkan produk):

- a. Industri (prospek industri, berbagai produk dan perkembangannya, pasar baru dan penggunaannya, kebutuhan baru, perusahaan baru, kecenderungan dan faktor ekonomi/kondisi nasional yang mempengaruhi usaha secara positif atau negatif dan sumber informasi yang dipergunakan untuk menggambarkan kecenderungan industri)

- b. Perusahaan (deskripsi bidang usaha, produk/jasa yang ditawarkan, pengguna utama, latar belakang dan tanggal perusahaan berdiri, deskripsi identifikasi dan pengembangan produk dan keterlibatan perusahaan dalam prosesnya)
- c. Produk (barang/jasa) (deskripsi detail produk/jasa yang akan dijual, posisi kepemilikan seperti paten, rahasia dagang atau aspek kepemilikan lain, deskripsi potensi/kelebihan produk/jasa yang membuat unggul dalam persaingan)
- d. Aspek pemasaran, terdiri dari:
  - 1) Riset pasar dan analisis (perlu data yang meyakinkan bahwa produk memiliki pasar yang substansial dalam industri yang tumbuh dan dapat memenuhi target penjualan):
    - a) Pelanggan (pelanggan potensial dalam segmen pasar yang utama, siapa dan dimana pembeli utama dari produk dalam setiap segmen pasar?)
    - b) Ukuran pasar dan kecenderungannya (cari data dari distributor, dealer, salesman, pelanggan)
    - c) Persaingan (cari data untuk menentukan tingkat persaingan yang terjadi. Bandingkan produk yang bersaing dalam basis harga, kinerja, pelayanan, jaminan dan kelebihan lainnya. Tunjukkan kelebihan dan kekurangan produk pesaing dan jelaskan mengapa masih belum memuaskan pelanggan)
    - d) Perkiraan pangsa pasar dan penjualan (identifikasi pelanggan utama yang bersedia membeli, perkiraan penjualan dalam rupiah dan unit 3 tahun mendatang)
    - e) Evaluasi pasar (jelaskan cara mengevaluasi secara berkesinambungan : target pasar dalam rangka mengkaji kebutuhan pelanggan dan tuntutan dalam program, peningkatan produk dan program produk baru, rencana ekspansi dari fasilitas produksi, serta tuntunan dalam penentuan harga)
  - 2) Rencana Pemasaran (memberikan gambaran detail dari strategi pemasaran, kebijakan penjualan dan pelayanan, penentuan harga, distribusi dan strategi iklan untuk mencapai pangsa pasar yang diproyeksikan)
    - a) Strategi pemasaran secara keseluruhan (kelompok pelanggan yang menjadi target awal, cara mengenali dan menghubungi pelanggan potensial, apa yang akan ditekankan dari kelebihan produk (kualitas, harga, pengiriman, jaminan) dalam penjualan?)
    - b) Penentuan harga (buat sejumlah strategi harga sebelum memutuskan. Bahaslah harga yang ditetapkan dan bandingkan dengan pesaing utama)
    - c) Taktik penjualan (deskripsikan metoda yang akan digunakan untuk melakukan penjualan dan mendistribusikan produk, rencana awal dan rencana jangka panjang untuk tenaga penjualan. Bahaslah margin untuk agen ritel, grosir, tenaga penjualan dan bandingkan dengan pesaing. Jika menggunakan

distributor, deskripsikan cara memilih, kapan mereka akan mulai menjual dan area yang dilayani)

- e. Desain dan pengembangan
  - 1) Status dan tugas pengembangan (deskripsikan status produk saat ini, apa yang akan dikerjakan agar dapat dipasarkan. Deskripsikan kompetensi dan keahlian dari perusahaan dalam pengembangan).
  - 2) Kesulitan dan resiko (identifikasi langkah-langkah antisipasi adanya masalah dalam desain dan pengembangan serta pendekatan yang dilakukan dalam solusi). Bahaslah efek yang mungkin terjadi pada jadwal, biaya desain dan pengembangan dan waktu pengenalan produk ke pasar
  - 3) Peningkatan produk dan produk baru (kelanjutan desain dan pengembangan yang direncanakan untuk menjaga produk tetap unggul dan langkah-langkah pengembangan produk baru yang terkait pada kelompok pelanggan yang sama). Biaya (anggaran desain dan pengembangan, termasuk biaya TK, Material, konsultan dll).
  
- f. Rencana Manufaktur dan Operasional
  - 1) Lokasi geografis (deskripsikan kekurangan dan kelebihan lokasi dari segi biaya TK, SP, ketersediaan TK, kedekatan dengan pelanggan, pemasok, jalur transportasi. Pajak, dan peraturan setempat
  - 2) Fasilitas dan peningkatannya
  - 3) Strategi dan rencana (deskripsikan kontrol kualitas, produksi, inventori, prosedur inspeksi, dan kontrol kualitas untuk meminimumkan masalah pelayanan dan keluhan pelanggan
  
- g. Tim Manajemen
  - 1) Organisasi: menyajikan peran kunci dari manajemen dalam perusahaan dan individu yang menempati posisi masing-masing.
  - 2) Personel Kunci Dalam Manajemen: diskripsikan secara tegas tugas dan tanggung jawab masing-masing anggota kunci dari tim manajemen.
  - 3) Kompensasi Manajemen dan Kepemilikan: keinginan untuk mendapatkan pendanaan di awal usaha tidak akan besar.
  - 4) Dewan Direksi: filosofi perusahaan terkait dengan ukuran dan komposisi dewan.
  - 5) Pelayanan dari Profesional yang Mendukung: organisasi pelayanan yang mendukung dikenal, memiliki reputasi, dan berkualitas. Hal ini tidak hanya memberikan asistensi profesional saja, tetapi juga menambah kredibilitas perusahaan.

h. Aspek Risiko Kritis

Dalam aspek ini ada beberapa masalah yang harus diidentifikasi, yaitu dampak dari trend yang menguntungkan dalam industri, biaya desain, maupun pabrik yang melebihi kalkulasi dan pesaing-pesaing baru yang belum diperhitungkan.

i. Rencana Keuangan

- 1) Perkiraan laba dan Rugi: persiapan Pro Forma Laporan Laba Rugi adalah bagian dari perencanaan untuk laba dalam manajemen keuangan.
- 2) Analisis Pro Forma Laporan Arus Kas: perkiraan arus kas dapat lebih penting daripada perkiraan laba karena detil dari jumlah uang dan penentuan waktu dari uang kas masuk dan keluar yang diharapkan.
- 3) Pro Forma Neraca Keuangan: neraca keuangan dipergunakan untuk mendukung tingkat operasional
- 4) Diagram Titik Impas: merupakan cara untuk menentukan tingkat penjualan dan produksi yang dapat menutup semua biaya.
- 5) Kontrol Biaya: meliputi cara pelaporan biaya, siapa yang bertanggung jawab atas kontrol untuk berbagai elemen biaya dan seberapa sering memperoleh biaya.
- 6) Pendanaan yang diperlukan: secara umum jelaskan berapa dana yang diperlukan, apa yang ditawarkan perusahaan untuk dana yang diterima, penggunaan apa dari dana yang diterima.

Manfaat penyusunan rencana kegiatan kelompok, antara lain adalah: (1) dipakai sebagai alat koordinasi; (2) dapat memberikan “kepastian” mengenai masa depan atau membatasi “ketidakpastian”; (3) tersedianya alat ukur terhadap prestasi yang akan dicapai dan alat pengendalian (control) jalannya kegiatan kelompok; (4) Peningkatan produktifitas (efektifitas dan efisiensi) karena memfokuskan pada sasaran; dan (5) terbentuknya kerja sama, dukungan dan peran serta anggota kelompok.

Berikut ini disajikan beberapa contoh sederhana penyusunan rencana kegiatan kelompok:

a. *Data Umum:*

1.	Nama Kelompok	: .....
2.	Alamat	: .....
3.	Desa	: .....
4.	Kecamatan	: .....
5.	Kabupaten	: .....
6.	Tanggal Pendirian	: .....
7.	Pengurus	
	- Ketua	: .....
	- Sekretaris	: .....

	- Bendahara	: .....
	- Anggota	: ..... orang
8.	Kelas Kelompok	: .....
9.	Prestasi Kelompok	: .....
10.	Jenis Usaha Kelompok	: .....
11.	Jumlah Kas Kelompok	: .....
12.	No. Rekening Kelompok	: .....
13.	Bank Cabang	: .....
14.	Nama Bank	: .....
15.	Tanggal	: .....

b. *Buku Rencana Kegiatan Kelompok (RKK)*

NO	NAMA KEGIATAN/ URAIAN KEGIATAN	VOLUME/ FREKUENSI	WAKTU PELAKSANAAN	TEMPAT PELAKSANAAN	KETERANGAN

c. *Buku Rencana Usaha Kelompok (RUK)*

NO	NAMA ANGGOTA KELOMPOK	KEBUTUHAN USAHA							JUMLAH NILAI (RP)	JADWAL PERMANFAATAN	TANDA TANGAN
		JENIS USAHA (KOMODITI)	WADAH PEMASARAN		PERALATAN PEMASARAN		SAPRAS LAINNYA				
			VOLUME	NILAI (RP)	VOLUME	NILAI (RP)	VOLUME	NILAI (RP)			
1	Ketua									1	
2	Sekretaris									2	

NO	NAMA ANGGOTA KELOMPOK		KEBUTUHAN USAHA						JUMLAH	JADWAL PERMANFAATAN	TANDA TANGAN	
			JENIS USAHA (KOMODITI)	WADAH PEMASARAN		PERALATAN PEMASARAN		SAPRAS LAINNYA				
				VOLUME	NILAI (RP)	VOLUME	NILAI (RP)	VOLUME				NILAI (RP)
3		Bendahara									3	
4		Anggota									4	
5		Anggota									5	
6		Anggota									6	
7		Anggota									7	
8		Anggota									8	
9		Anggota									9	
10		Anggota									10	
	JUMLAH											

d. *Buku Rencana Usaha Bersama (RUB)*

NO	URAIAN	SATUAN	VOLUME	NILAI (RP)
1.	Komoditas:			
2.	Kapasitas pemasaran/bulan			
3.	Rencana pengembangan usaha			
4.	Peralatan pemasaran - ..... - ..... - .....			
5.	Sarana/prasarana - ..... - ..... - .....			

**3. Tahap-tahap dalam memulai usaha baru**

Perlu Adanya perencanaan yang matang sebelum kita memulai usaha, tidak adanya perencanaan yang matang tentu sulit untuk mewujudkan sebuah usaha sebuah pengertian atau definisi perlu diketahui untuk memulai sebuah usaha. Apabila anda ingin memulai sebuah usaha ada beberapa tahap yang perlu anda ketahui, dibawah ini adalah sebuah tahapan yang harus dilalui oleh calon pengusaha supaya kemungkinan gagal kecil sekali.

*a. Memulai Usaha*

Untuk melakukan sebuah usaha orang harus berada dalam tahap memulai dimana seseorang yang berniat ingin melakukan usaha dia harus mempersiapkan segala sesuatu yang diperlukan, diawali dengan melihat peluang usaha baru yang mungkin apakah membuka usaha baru, melakukan akuisisi, atau melakukan “franchising”. Tahap ini juga memilih jenis usaha yang akan dilakukan apakah di bidang pertanian, industri, atau jasa. Menentukan pilihan dalam bidang yang akan di geluti kemudian selanjutnya Tentukan Produk dan Layanan

Setiap bisnis bergantung pada sesuatu yang menjual. Sesuatu yang bisa menjadi produk atau jasa. Sekarang Anda memiliki gagasan yang mendapatkan beberapa jenis produk atau jasa untuk bisnis di masa depan atau saat ini. Hal berikutnya yang harus Anda lakukan adalah menentukan secara akurat dan jelas produk-produk atau jasa tersebut. Pertanyaan yang akan perlu Anda untuk menjawab adalah:

- 1) Apa produk atau jasa Anda yang akan ditawarkan?
- 2) Apa saja fitur dari produk atau jasa?
- 3) Apa manfaat bagi pengguna potensial dari produk atau jasa tersebut?
- 4) Apa yang akan menjadi layanan tambahan pada produk atau jasa yang ditawarkan?

*b. Tentukan Pasar*

Anda sudah punya ide Bisnis, dan Anda telah menetapkan produk atau jasa yang akan ditawarkan ke pasar. Hal berikutnya yang harus Anda lakukan dengan jelas, tepat dan tidak ambigu untuk menentukan pasar yang akan Anda sasar. Berikut adalah beberapa pertanyaan yang Anda sebagai pengusaha harus menjawab:

- 1) Di mana pasar yang akan Anda tawarkan produk dan jasa (kota, daerah, negara, benua, dll) Anda?
- 2) Siapa yang akan menjadi konsumen dari produk-produk atau jasa Anda (jenis kelamin, usia, pendapatan, etnis ...)?

*c. Tentukan Pesaing Utama*

Elemen penting berikutnya setelah produk, jasa dan pasar pesaing . Jangan membuat kesalahan dengan meremehkan pesaing, karena keberhasilan bisnis Anda sebagian besar akan tergantung pada kinerja mereka.

Hal ini diperlukan justru untuk menentukan pesaing utama yang sudah bermain di pasar.

Berikut adalah beberapa pertanyaan yang Anda sebagai pengusaha harus menjawab:

- 1) Siapa 5 pelaku pasar terbesar dalam industri di mana ide bisnis Anda berada?
- 2) Apa, di mana dan bagaimana yang 5 pelaku pasar utama tersebut menawarkan produk dan jasanya terhadap konsumen?
- 3) Apa saja fitur kelebihan dari produk atau jasa mereka?
- 4) Apa manfaat yang mereka berikan kepada pasar dengan produk atau jasa kepada konsumen?
- 5) Apa pengaruh dari pasar tentang masuknya pesaing baru dan bagaimana sulitnya untuk dicapai?

*d. Tentukan Sumber Daya*

Anda sudah punya ide, telah menetapkan produk dan jasa, telah menetapkan pasar di mana Anda akan menawarkan produk-produk dan jasa dan telah menetapkan pesaing utama, dan apa yang mereka lakukan. Sekarang saatnya untuk menentukan sumber daya yang diperlukan jika ingin ide bisnis Anda menjadi kenyataan.

- 1) Berapa banyak sumber daya manusia yang akan dibutuhkan?
- 2) Apa jenis modal intelektual yang akan Anda butuhkan untuk bisnis Anda?
- 3) Berapa banyak sumber daya keuangan yang diperlukan?
- 4) Di mana Anda akan menemukan bahwa sumber daya keuangan?
- 5) Sumber daya material apa yang akan dibutuhkan?
- 6) Di mana Anda akan menemukan sumber daya material tersebut?
- 7) Apa sumber daya informasi yang akan dibutuhkan?
- 8) Apa yang akan menjadi sumber daya informasi untuk bisnis Anda?

*e. Setelah ini Apa Selanjutnya?*

Selalu akan ada sesuatu yang berikutnya karena Anda adalah seorang pengusaha yang mulai atau sedang memperluas bisnis. Setelah Anda menentukan unsur-unsur diatas, Anda akan memiliki fakta-fakta tambahan, yang harus disertakan dalam penawaran Anda ke pasar.

Misalnya, setelah mendefinisikan pesaing Anda akan menemukan sesuatu tentang apa yang mereka buat untuk menjual ke pasar tersebut. Anda hanya dapat menyalin pengalaman mereka dan memperbaikinya untuk mendapatkan keuntungan kompetitif.

*f. Melaksanakan Usaha*

Dalam tahap ini seorang wirausahawan mengelola berbagai aspek yang terkait dengan bidang usaha yang dipilihnya, tahap melaksanakan usaha ini mencakup aspek-aspek:

1) Pembiayaan,

Aspek pembiayaan merupakan aspek yang penting karena dalam melaksanakan usaha diperlukan modal baik untuk mengadakan sarana fasilitas, membayar gaji karyawan, belanja modal dan sebagainya.

2) SDM,

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aspek yang sangat menentukan keberhasilan usaha terutama dari pengetahuan, ketrampilan teknis maupun administrasi serta karakter SDM dalam mengembangkan suatu usaha.

3) Kepemilikan,

Kepemilikan disini lebih kearah legalitas dari suatu perusahaan sehingga dari sisi hukum dapat dipertanggung jawabkan.

4) Organisasi,

Pengorganisasian merupakan aspek perusahaan yang perlu ditetapkan dari mulai pimpinan teratas hingga karyawan terkecil baik yang bekerja di unit teknis maupun administrasi. Perlu disusun struktur organisasinya lengkap dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing personal.

5) Kepemimpinan yang meliputi bagaimana mengambil risiko dan mengambil keputusan, Dalam melaksanakan usaha tidak bisa dihindarkan dari adanya resiko. Oleh karena itu dalam pelaksanaan usaha diperlukan adanya kepemimpinan yang handal sehingga mampu mengendalikan roda usaha termasuk dalam pengambilan keputusan dan mengantisipasi adanya segala resiko yang akan dihadapi serta cara menghadapi resiko tersebut.

6) Pemasaran,

Pemasaran merupakan komponen yang tidak bisa diremehkan dalam melaksanakan usaha karena pemasaran adalah merupakan upaya bagaimana produk dari usaha tersebut dapat menembus konsumen sesuai dengan sasaran yang telah direncanakan.

7) Melakukan evaluasi

Untuk mengetahui apakah suatu usaha telah berjalan dengan baik dan dapat mendatangkan profit yang tinggi maka perlu dilakukan evaluasi secara terus menerus baik dari aspek teknis maupun administrasi.

*g. Mempertahankan Usaha*

Merintis usaha dari nol memang sangat membanggakan, apalagi kalau bisnis sudah digeluti ketika masih sekolah. Tapi ingat kalau merintis usaha bukan berarti 100% menjanjikan kesuksesan dari pelakunya. Banyak sekali pelaku bisnis akhirnya gulung tikar ketika gempuran pasar (baca: pesaing) semakin banyak dan kuat.

Ada beberapa tips bisnis agar bisnis yang dirintis bisa terus eksis di tengah persaingan yang ada, yaitu sebagai berikut:

<https://studentpreneur.co/blog/wp-content/uploads/2013/06/business-leadership-development-program.jpg> diakses Agustus 2017)



1) Jadilah solusi bagi permasalahan konsumen

Banyak bisnis muncul dari permasalahan sehari-hari. Membuat solusi dari permasalahan ini dapat memacu inovasi dan mungkin saja meningkatkan bisnis kita. Meningkatkan loyalitas konsumen bisa dengan cara memberi solusi permasalahan yang mereka hadapi dengan produk yang kita tawarkan. Apabila berhasil, tentunya konsumen tidak akan memilih pesaing Anda.

2) Ikuti perkembangan pasar

Selalu ikuti perkembangan trend pasar yang diminati para konsumen. Dengan mengikuti perkembangan trend baru, maka secara tidak langsung kita dapat mengetahui minat para konsumen saat ini. Semakin cepat melihat dengan jeli arah mana konsumen berpaling, maka semakin kuat pula kita menguasai pasar. Salah satu contoh kegagalan mengikuti perkembangan pasar dapat kita lihat dari industri telekomunikasi handphone Nokia. Ketika iOS dan Android berkembang pesat, Nokia justru mempertahankan platform Symbian. Keunggulan telak kualitas iOS dan Android terhadap Symbian memang akhirnya memaksa Nokia berpindah dari Symbian ke Windows Mobile yang mempunyai kualitas setara pesaingnya. Namun segalanya sudah terlambat bagi Nokia. Mereka kehilangan dominasi pasar yang telah didapatkannya selama puluhan tahun sebelumnya.

3) Amati gerakan pesaing

Laju pertumbuhan pesaing perlu diamati agar kita tahu siapa saja yang ikut bermain dalam bisnis ini, dan strategi apa yang mereka gunakan agar bisnisnya berkembang. Kadang kala, belajar dari pesaing itu ada manfaatnya. Kita tidak boleh alergi dan menganggap pesaing sebagai musuh. Tidak ada salahnya menganggap mereka sebagai “motivator” utama kita untuk tetap terus berkembang.

4) Fokus perkembangan usaha

Pernahkah Anda mengamati Hartono Elektronik? Nah, Hartono Elektronik tetap berkembang pesat padahal pesaingnya banyak kan? Kemenangan Hartono disebabkan oleh kekuatan fokus mereka. Tetaplah fokus untuk menentukan satu prioritas utama yang menjadi target bisnis, baik untuk rencana jangka panjang maupun pendek. Intinya adalah dengan menentukan prioritas utama yang ingin dicapai, secara tidak langsung kita dapat lebih fokus membawa bisnis semakin maju.

e) Perluas Networking

Semakin banyak relasi, semakin banyak rezeki yang datang. Semakin banyak relasi maka semakin besar pula peluang kita untuk melakukan ekspansi bisnis. Biasanya, networking bisnis berdampak langsung dengan pemasaran sehingga dapat memajukan usaha dengan cepat.

*h. Mengembangkan Usaha:*

Usaha kecil yang selama ini anda jalani agar bisa menjadi usaha yang besar bukanlah hal yang semudah membalikan telapak tangan. Karena untuk membesarkan sebuah usaha, pelaku wirausaha harus cerdas, cerdas, cerdas dan pantang menyerah untuk mewujudkannya. Tidak sedikit dari mereka sampai rela melupakan kepentingan pribadi hanya untuk mengembangkan usahanya. Hal ini memang sangat tidak mudah namun bukan berarti tidak mungkin untuk anda lakukan.

Agar usaha kecil anda menjadi besar anda bisa menerapkan beberapa cara yang sudah bukan lagi menjadi rahasia. Misalnya saja untuk menarik minat pembelinya tidak sedikit dari pelaku usaha memberikan diskon besar dalam jangka waktu tertentu. Rugi ?? Tentu saja tidak, karena diskon yang diberikan hanya mengurangi keuntungan dari setiap produk yang berhasil dijualnya. Lalu cara apalagi yang bisa dilakukan untuk membesarkan sebuah bisnis ?? Berikut ulasannya.

1) Gunakan Strategi Bisnis Yang Tepat

Bila anda masuk ke dunia wirausaha, mau atau tidak anda harus memiliki beberapa strategi jitu untuk mendatangkan pelanggan. Selain untuk meningkatkan pendapatan anda, strategi ini juga bisa digunakan sebagai acuan anggaran yang dikeluarkan setiap bulan, menekan biaya operasional dan lain sebagainya. Mengingat hal ini sangat penting, sebaiknya anda mempunyai lebih dari 3 strategi bisnis yang menjadi andalan.

2) Hematlah Anggaran Operasional

Cara ini berfungsi untuk mengurangi biaya operasional harian, mingguan atau bulanan yang harus anda keluarkan. Apabila dana-dana tersebut bisa ditekan hingga 10% atau lebih, sebaiknya lakukanlah. Periksa kembali semua biaya yang harus anda keluarkan, bila dirasa ada anggaran yang tidak penting sebaiknya dihilangkan saja dari list.

3) Cari Informasi Harga Pasar

Cara mengembangkan bisnis kecil yang berikutnya adalah dengan terus memperhatikan harga dipasaran. Jangan sampai harga jual ditempat anda selisih harganya jauh lebih mahal dari toko sebelah, karena hal itu akan berdampak pada larinya pembeli ke toko yang lebih murah namun kualitas barang sama. Apabila tidak ada pembeli artinya anda tidak dapat keuntungan dan tidak akan bisa mengembangkan usaha kecil yang sedang anda jalankan.

4) Analisa dan Pahami Pesaing Bisnis

Menganalisa serta memahami pesaing adalah hal yang sangat wajib untuk anda lakukan setiap saat. Karena, dengan cara ini anda akan semakin terpacu untuk menemukan inovasi-inovasi yang belum pernah ada. Bisnis itu perlu adanya inovasi, karena konsumen pada umumnya cepat bosan dengan produk yang tidak ada perubahannya.

5) Berinvestasi

Apabila usaha yang anda jalankan sudah mulai ramai pembeli dan keuntungan sudah meningkat, janganlah lupa untuk melipat gandakan keuntungan dari investasi. Ada berbagai macam investasi yang bisa anda pilih, misalnya dengan deposito, reksadana, investasi emas dan lain sebagainya. Berhati-hatilah bila memilih investasi reksadana, karena sekarang banyak perusahaan abal-abal yang menawarkan investasi reksadana dengan iming-iming keuntungan besar setiap bulannya.

## **B. MEMBUAT RENCANA BISNIS DENGAN MENUANGKAN IDE BISNIS DALAM BENTUK DOKUMEN SEDERHANA (BUSINESS PLAN)**

### **1. Pengertian Rencana Bisnis**

Business Plan menurut Hisrich and Peters:

“The business plan is a written document prepared by the entrepreneur that describe all the relevant external and internal elements involved in starting a new venture. It is often an integration of functional plans such as marketing, finance, manufacturing and human resources.” (Hisrich,Peter, 1995:113).

Jadi business plan adalah dokumen tertulis yang disiapkan oleh wirausaha yang menggambarkan semua unsur-unsur yang relevan baik internal, maupun eksternal mengenai perusahaan untuk memulai sewaktu usaha. Isinya merupakan perencanaan terpadu menyangkut pemasaran, permodalan, manufaktur dan sumber daya manusia.

#### **Business Plan menurut Max Coulthard, Andrea Howell, and Geoff.Clarke:**

“Business plan is a detailed study of the organization’s activities, which highlights where the organization has been, where it is owe and where it might get to in the future, and incorporates an action program to achieve these results.” (M.Coulthard, A.Howell,G.Clarke, 1999:3).

#### **Business Plan menurut Megginson:**

It is a written statement setting forth the business's mission and objectives, its operational and financial details, its ownership and management structure and how it hopes to achieve its objectives (Megginson, 2000)

Artinya Business plan adalah suatu rencana tertulis yang memuat misi dan tujuan bisnis, cara kerja dan rincian keuangan/permodalan susunan para pemilik dan manajemen dan bagaimana cara mencapai tujuan bisnisnya.

#### **Business Plan menurut Bygrave:**

A business plan is a document that convincingly demonstrates the ability of your business to sell enough of its product or service to make a satisfactory profit and be attractive to potential backers.

A better definition: A business plan is a selling document that conveys the excitement and promise of your business to any potential backers or stakeholders. (Bygrave 1994: 114)

Artinya Business Plan merupakan suatu dokumen yang menyatakan keyakinan akan kemampuan sebuah bisnis untuk menjual barang atau jasa dengan menghasilkan keuntungan yang memuaskan dan menarik bagi penyandang dana.

Definisi yang lebih baik menyatakan bahwa Business Plan adalah sebuah selling document yang mengungkapkan daya tarik dan harapan sebuah bisnis kepada penyandang dana potensial.

### **Lebih lanjut Bygrave menjelaskan bahwa:**

Business Plan adalah dokumen yang disediakan oleh entrepreneur sesuai pula dengan pandangan penasihat profesionalnya yang memuat rincian tentang masa lalu, keadaan sekarang dan kecenderungan masa depan dari sebuah perusahaan. Isinya mencakup analisis tentang manajerial, keadaan fisik bangunan, karyawan, produk, sumber permodalan, informasi tentang jalannya perusahaan selama ini dan posisi pasar dari perusahaan. Business Plan juga berisi tentang rincian profit, neraca perusahaan, proyeksi aliran kas untuk dua tahun yang akan datang. Juga memuat pandangan dan ide dari anggota tim manajemen. Hal ini menyangkut strategi tujuan perusahaan yang hendak dicapai.

Business plan dibuat dalam bentuk jangka pendek ataupun jangka panjang yang pertama kali diikuti untuk tiga tahun berjalan. Business plan merupakan rencana perjalanan atau road map yang akan diikuti oleh wirausaha. Business plan seakan-akan menjawab pertanyaan: Where am I now? Where am I going? How will I get there?

Rencana bisnis (business Plan) pada umumnya terdiri dari tujuan bisnis, strategi yang digunakan untuk mencapainya, masalah potensial (potential problem) yang kira-kira akan dihadapi dan cara mengatasinya, struktur oraganisasi (termasuk jabatan dan tanggung jawab), dan modal yang diperlukan untuk membiayai perusahaan serta bagaimana mempertahankannya agar berhasil berproduksi di atas titik impas (break event point).

Menarik tidaknya sebuah Rencana Bisnis sangat tergantung kepada bagaimana cara kita menulis dan menyusunnya. Seringkali kita memiliki ide bisnis yang brilian, namun kesulitan dalam mengungkapkannya. Rencana Bisnis akan baik apabila mengikuti pedoman yang berlaku dalam dunia bisnis, baik dari segi susunan maupun isi.

Ada tiga bagian utama dari sebuah Rencana Bisnis, yaitu :

1. Konsep Bisnis, menjelaskan secara rinci mengenai industry yang digeluti, struktur bisnis, produk dan jasa yang ditawarkan dan bagaimana cara mensukseskan bisnis.
2. Pasar (market), membahas dan menganalisa konsumen potensial yaitu siapa dan dimana mereka berada, dan apa yang menyebabkan mereka mau membeli, serta menjelaskan persaingan yang akan dihadapi dan bagaimana kita memposisikan diri untuk memenangkannya.
3. Rencana Keuangan, menjelaskan estimasi pendapatan dan analisa break even.

Ketiga bagian utama tersebut dapat dibagi lebih rinci menjadi 7 komponen kunci, yaitu :

1. Ringkasan  
Tuliskan ringkasan dari seluruh informasi mengenai business yang dikembangkan mencakup konsep bisnis yang akan dibangun; Misi perusahaan; Produk/jasa; Persaingan; Target dan ukuran pasar; Strategi pemasaran; Tim manajemen;
2. Deskripsi Bisnis  
Deskripsikan usaha atau bisnis yang dikembangkan, keunggulan dari bisnis tersebut, ciri-ciri dari bisnis tersebut, dan lain-lain
3. Strategi Pasar  
Uraikan strategi pasar yang digunakan baik untuk pasar dalam negeri maupun luar negeri, apabila ada spesifikasi sasaran target maka hendaknya diuraikan juga.
4. Analisis Kompetisi  
Dalam dunia usaha persaingan adalah suatu hal yang penting untuk diperhatikan karena itu Analisa kompetisi perlu dilakukan agar tidak tertinggal oleh perkembangan pesaing.
5. Rencana Desain dan Pengembangan  
Untuk mempertahankan eksistensi dari suatu usaha maka perlu adanya upaya rencana design dan pengembangan sehingga perusahaan dapat bertahan dalam menghadapi pesaing dan terus dapat dikedukung.
6. Rencana Operasi dan Manajemen  
Rencana operasi dan manajemen perlu dilaksanakan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, monitoring/ pengawasan.
7. Analisis Rencana Keuangan  
Keuangan dalam suatu pengembangan usaha sangat penting baik untuk belanja modal maupun dalam pengelolaannya. Agar tidak mengalami kerugian maka perusahaan perlu mengadakan Analisa keuangan sehingga dapat diketahui posisi keuangan perusahaan dapat diketahui.

Panjang pendeknya sebuah Rencana Bisnis sangatlah tergantung fungsi Rencana Bisnis itu sendiri. Biasanya Rencana Bisnis tebalnya antara 15-20 halaman. Namun jika kita mengajukan sebuah bisnis baru atau bahkan industry baru yang beresiko tinggi, maka kita akan memerlukan penjelasan lebih rinci untuk menyampaikannya, bahkan mungkin sampai 100 halaman lebih. Demikian pula jika kita membutuhkan investasi baru sebesar jutaan dolar, maka kita perlu menyampaikan penjelasan yang detail untuk meyakinkan. Namun jika

kita hanya ingin menggunakan Rencana Bisnis tersebut untuk tujuan internal seperti untuk mengatur bisnis kita, maka sebuah versi singkat sudah cukup memadai.

Kekuatan yang mendorong kesuksesan suatu bisnis terdiri dari tiga komponen, yaitu peluang, tim, dan sumber daya. Ide yang baik tidak selalu merupakan peluang yang baik pula. Peluang yang berpotensi tinggi terkadang memiliki kekuatan yang jauh lebih besar daripada ketersediaan sumber daya atau tim pendukung yang ada pada saat itu.

Dalam dunia bisnis, ketidakpastian dan resiko merupakan teman sejati para entrepreneur.

Peran entrepreneur dan timnya adalah menjaga keseimbangan antara ketiga kekuatan tersebut dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah. oleh karena itu, tim yang dibangun oleh entrepreneur merupakan kunci penting bagi keberhasilan. Sebagaimana dikatakan oleh Arthur Rock dari Harvard “ If you can find good people, they can always change the product “. Keseimbangan ini akan membantu entrepreneur mencapai keberlanjutan bisnis tanpa harus merusak lingkungan, komunitas, atau masyarakat.

Berdasarkan proses kewirausahaan di atas, maka akan disimpulkan bahwa Rencana Bisnis merupakan komunikator kualitas dan status keseimbangan antara ketiga kekuatan tersebut apada saat tertentu. Perlu pula disampaikan disini bahwa sebuah Rencana Bisnis yang baik cepat menjadi using begitu ia selesai dicetak.

## **2. Cakupan Rencana Bisnis**

Terdapat berbagai macam format penulisan Rencana Bisnis, meskipun informasi di dalamnya mencakup hal-hal serupa. Komponen-komponen yang sebaiknya ada adalah :

- a. Ringkasan Eksekutif, memuat intisari dari Rencana Bisnis yang disampaikan secara ringkas, jelas dan memberikan gambaran peluang bisnis. Informasi yang harus ada meliputi :
  - 1) Konsep bisnis yang akan dibangun;
  - 2) Misi perusahaan;
  - 3) Produk/jasa;
  - 4) Persaingan;
  - 5) Target dan ukuran pasar;
  - 6) Strategi pemasaran;
  - 7) Tim manajemen;
- b. Penting diketahui ringkasan eksekutif sering dijadikan alat bagi para pembaca, terutama investor untuk mengambil keputusan dan menilai apakah Rencana Bisnis kita layak atau tidak.
- c. Konsep Bisnis (Industri, struktur bisnis, cara berbisnis)
- d. Gambaran pasar, menampilkan informasi umum tentang kondisi pasar dari produk ataupun industry, kecenderungan dan perkembangan terakhir.
- e. Target pasar
- f. Persaingan dan kondisi persaingan

- g. Organisasi dan manajemen
- h. Rencana keuangan
- i. Lampiran

Data-data yang sebaiknya cukup ditampilkan di lampiran adalah :

- a. Kontrak  
Pada bagian ini kontrak kerjasama yang sudah dibuat. Contohnya dengan pemasok, agen dan sebagainya sebaiknya ditampilkan. Hal ini akan lebih meyakinkan pembaca Rencana Bisnis.
- b. Rekomendasi  
Bagian ini jika ada akan sangat membantu untuk lebih meyakinkan pihak yang membaca Rencana Bisnis kita bahwa kita maupun tim yang kita buat mempunyai kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis yang direncanakan.
- c. Foto-foto  
Foto denah lokasi, persiapan-persiapan, desain, logo, produk, personal tim dan foto-foto lain yang akan membantu meyakinkan pihak yang membaca Rencana Bisnis kita.
- d. Rincian keuangan  
Semua perhitungan keuangan cukup dimasukkan di lampiran
- e. Resume  
Di bagian ini untuk lebih memberikan keyakinan yang memadai, data pribadi dari semua anggota tim dilampirkan.

### 3. Perbedaan Rencana Bisnis dan Perencanaan Bisnis

Dimensi	Rencana Bisnis (business Plan)	Perencanaan Bisnis (Business Planning)
<b>Waktu</b>	Pembentukan organisasi baru (organisasi, produk, ataupun jasa)	Pengembangan organisasi, produk, ataupun jasa yang dimiliki.
<b>Kompleksitas</b>	Sederhana	Sangat kompleks dan holistik
<b>Struktur</b>	Focus pada 3 hal utama yaitu ide bisnis, pemasaran dan keuangan (sumber modal)	Menyeluruh, mencakup pengembangan semua struktur dan fungsi organisasi
<b>Jangka Waktu</b>	Perencanaan jangka pendek (3-7 tahun)	Perencanaan strategi jangka panjang (lebih dari 10 tahun)

#### 4. **Tips menyusun Rencana Bisnis dan Penulisannya**

Sebuah Rencana Bisnis harus disusun semenarik mungkin. Beberapa tips untuk menyusun Rencana Bisnis adalah sebagai berikut :

- a. Singkat dan padat. Buatlah rencana bisnis dengan singkat dan padat sehingga dalam waktu yang singkat orang akan mengerti, jelas dan tertarik untuk mendengarkan dan memahami lebih lanjut.
- b. Terorganisir rapi dengan penampilan menarik. Ini akan mempermudah kita untuk meyakinkan orang atau pihak lain untuk mau membaca Rencana Bisnis kita.
- c. Rencana yang menjanjikan. Rencana Bisnis yang dibuat harus bisa memproyeksikan rencana apa yang akan dilakukan di masa akan datang.
- d. Hindari untuk melebih-lebihkan proyeksi. Meskipun Rencana Bisnis disusun berdasarkan asumsi-asumsi, harus diingat bahwa asumsi tersebut tidak boleh dibuat tanpa dasar yang jelas apalagi jika terlalu melebih-lebihkan.
- e. Kemukakan semua resiko bisnis yang signifikan. Inti dari bisnis adalah mengelola resiko. Untuk itu pembaca Rencana Bisnis Anda harus mengetahui resiko-resiko yang berhubungan dengan bisnis yang direncanakan, ini akan membantu pembaca untuk lebih realistis dalam menilai bisnis Anda.
- f. Tim yang terpercaya dan efektif. Ini merupakan salah satu faktor penting dalam membangun bisnis. Komitmen anda dan kompetensi tim yang mendukung usaha anda menjasi salah satu modal untuk meyakinkan pembaca.
- g. Focus. Focus pada suatu bisnis sebelum melangkah ke bisnis berikutnya. Focus seorang entrepreneur adalah kemampuan menangkap peluang yang ada. Ini berkaitan dengan komitmen kita untuk menjalankan bisnis yang direncanakan.
- h. Tentukan target pasar. Rencana Bisnis yang baik harus mencantumkan target pasar yang akan menjadi target mereka, perilaku konsumen dan kajian tentang pola pembelian.
- i. Realistis. Buatlah proyeksi keuangan yang realistis yang bukan hanya dibuat berdasarkan pikiran Anda semata, melainkan sudah Anda uji, bertanya ke sebanyak mungkin narasumber, dan periksa kebenarannya. Jangan membuat usaha yang hanya indah diatas kertas dan dalam lamunan Anda saja.
- j. Spesifik. Merumuskan sasaran-sasaran spesifik dalam periode waktu tertentu.

Hal-hal mendasar yang harus tercantum dalam sebuah Rencana Bisnis, yaitu:

- a. Rencana (bisnis) Anda diawali dengan ide (bisnis) yang ingin Anda jalankan.
- b. Alasan bahwa ide Rencana Bisnis Anda merupakan sebuah jawaban atas kebutuhan, permintaan pasar, atau dapat menciptakan pasar baru.
- c. Alasan bahwa Anda adalah orang yang paling tepat untuk menjalankan bisnis ini.
- d. Penjelasan mengenai cara mengembangkan bisnis Anda dan bagaimana akan menghasilkan uang atau memberi keuntungan.
- e. Sasaran pasar, siapa pembeli produk Anda, dan bagaimana Anda mendapatkan penjualan.

- f. Rincian mengenai dana yang dibutuhkan untuk memulai bisnis tersebut.

Berikut beberapa tambahan yang perlu diperhatikan dalam penulisan Rencana Bisnis, yaitu:

- a. Penampilan. Rencana Bisnis sebaiknya diketik/cetak, bias dijilid atau ring (spiral) binding, minimalkan kesalahan ketik.
- b. Panjang halaman, biasanya antara 10-20 halaman, hindarkan lebih dari 40 halaman, kecuali untuk proyek-proyek yang kompleks dan beresiko tinggi.
- c. Halaman muka (cover) dan judul. Pada halaman muka harus dicantumkan nama perusahaan, alamat, telepon, dan tanggal pembuatan Rencana Bisnis.
- d. Ringkasan. Pada bagian ringkasan ini berisi 1-2 halaman berisi status bisnis, produk/jasa, konsumen/pasar, proyeksi keuangan, target 3-7 tahun kedepan, jumlah modal yang dibutuhkan, dan keuntungan bagi calon investor.
- e. Daftar isi. Untuk mempermudah pembaca Rencana Bisnis dalam mencari informasi yang mereka perlukan, maka cantumkan seluruh bagian dalam daftar isi beserta nomor halamannya.

## Latihan

- 1) Sebutkan berapa pengertian dari perencanaan pengembangan kewirausahaan?
- 2) Sebutkan tahap-tahap dalam menyusun perencanaan pengembangan kewirausahaan
- 3) Apakah pengertian rencana usaha (business plan)?
- 4) Sebutkan komponen kunci dalam menyusun business plan
- 5) Informasi apa saja yang harus ada dalam penyusunan business plan?

### ***Petunjuk Jawaban Latihan***

- 1) Menurut wikipedia (2014) dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain (pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan) tidak akan dapat berjalan.
- 2) beberapa tahap dalam menyusun perencanaan pengembangan kewirausahaan tersebut adalah: diawali dengan melihat peluang usaha baru yang mungkin apakah membuka usaha baru, melakukan akuisisi, atau melakukan "franchising"; selanjutnya Anda menjawab semua pertanyaan ini: Apa produk atau jasa Anda yang akan ditawarkan?, Apa saja fitur dari produk atau jasa anda? Apa manfaat bagi pengguna potensial dari produk atau jasa tersebut? Apa yang akan menjadi layanan tambahan pada produk atau jasa yang ditawarkan? Kemudian Tentukan Pasar; Tentukan Pesaing Utama; Tentukan Sumber Daya; Melaksanakan Usaha; Mempertahankan Usaha; dan Mempertahankan Usaha.

- 3) Business plan adalah dokumen tertulis yang disiapkan oleh wirausaha yang menggambarkan semua unsur-unsur yang relevan baik internal, maupun eksternal mengenai perusahaan untuk memulai sewaktu usaha
- 4) Tujuh komponen kunci dalam menyusun business plan, yaitu : Ringkasan, Deskripsi Bisnis, Strategi Pasar, Analisis Kompetisi, Rencana Desain dan Pengembangan, Rencana Operasi dan Manajemen, Analisis Rencana Keuangan.
- 5) Informasi yang harus ada dalam business plan meliputi: Konsep bisnis yang akan dibangun; Misi perusahaan; Produk/jasa; Persaingan; Target dan ukuran pasar; Strategi pemasaran; Tim manajemen

## Ringkasan

Untuk dapat melakukan kewirausahaan yang sukses diperlukan sebuah perencanaan yang tepat dan terperinci, sebab perencanaan usaha merupakan suatu alat untuk memastikan bahwa sebuah usaha dijalankan dengan benar dan tepat, yang mencakup pemilihan kegiatan yang akan dijalankan, bagaimana menjalankan dan kapan dimulai dan selesainya pekerjaan itu, untuk membantu tercapainya tujuan usaha.

Menurut wikipedia (2014) dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain (pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan) tidak akan dapat berjalan.

Ada beberapa aspek dalam Teknik Menyusun Perencanaan Usaha antara lain yaitu: Deskripsi aspek-aspek usaha (apa yang anda kerjakan atau akan dikerjakan, produk yang ditawarkan, keadaan industri sekarang, peluang yang tersedia untuk memasarkan produk).

Apabila anda ingin memulai sebuah usaha ada beberapa tahap yang perlu anda ketahui supaya kemungkinan gagal kecil sekali. Tahap tersebut adalah: diawali dengan melihat peluang usaha baru yang mungkin apakah membuka usaha baru, melakukan akuisisi, atau melakukan "franchising"; selanjutnya Anda menjawab semua pertanyaan ini: Apa produk atau jasa Anda yang akan ditawarkan?, Apa saja fitur dari produk atau jasa anda? Apa manfaat bagi pengguna potensial dari produk atau jasa tersebut? Apa yang akan menjadi layanan tambahan pada produk atau jasa yang ditawarkan? Kemudian Tentukan Pasar; Tentukan Pesaing Utama; Tentukan Sumber Daya; Melaksanakan Usaha; Mempertahankan Usaha; dan Mempertahankan Usaha.

Business plan adalah dokumen tertulis yang disiapkan oleh wirausaha yang menggambarkan semua unsur-unsur yang relevan baik internal, maupun eksternal mengenai perusahaan untuk memulai sewaktu usaha. Isinya merupakan perencanaan terpadu menyangkut pemasaran, permodalan, manufaktur dan sumber daya manusia. Tujuh komponen kunci dalam menyusun business plan, yaitu : Ringkasan, Deskripsi Bisnis, Strategi

Pasar, Analisis Kompetisi, Rencana Desain dan Pengembangan, Rencana Operasi dan Manajemen, Analisis Rencana Keuangan.

Format penulisan Rencana Bisnis adalah: Ringkasan Eksekutif, memuat intisari dari Rencana Bisnis yang disampaikan secara ringkas, jelas dan memberikan gambaran peluang bisnis.

Informasi yang harus ada meliputi: Konsep bisnis yang akan dibangun; Misi perusahaan; Produk/jasa; Persaingan; Target dan ukuran pasar; Strategi pemasaran; Tim manajemen; Penting diketahui ringkasan eksekutif sering dijadikan alat bagi para pembaca, terutama investor untuk mengambil keputusan dan menilai apakah Rencana Bisnis kita layak atau tidak. Konsep Bisnis (Industri, struktur bisnis, cara berbisnis); Gambaran pasar, menampilkan informasi umum tentang kondisi pasar dari produk ataupun industry, kecenderungan dan perkembangan terakhir; Target pasar; Persaingan dan kondisi persaingan; Organisasi dan manajemen; Rencana keuangan.

## Tes 1

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes 1 yang terdapat di bagian akhir Bab 6 ini.

Berikut adalah soal latihan pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling benar menurut Anda dari soal latihan di bawah ini:

- 1) Dalam pengembangan kewirausahaan, perencanaan usaha sangat diperlukan yang bertujuan untuk ....
  - A. memastikan bahwa usaha dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan
  - B. meningkatkan efisiensi sumber daya
  - C. meningkatkan kemampuan SDM
  - D. mendayagunakan fungsi manajemen
  
- 2) Salah satu aspek dari teknik perencanaan usaha yaitu ....
  - A. banyaknya modal
  - B. produk yang ditawarkan
  - C. jumlah SDM yang dimiliki
  - D. kemampuan kepemimpinan
  
- 3) Agar tidak mengalami kegagalan dalam kewirausahaan, maka langkah awal yang harus dilakukan yaitu ....
  - A. melihat peluang usaha baru
  - B. menghitung jumlah modal yang dimiliki
  - C. meningkatkan ketrampilan staf
  - D. membeli sarana fasilitas

- 4) Rencana usaha (business plan) merupakan suatu hal yang sangat penting untuk dilakukan oleh seseorang yang akan mengembangkan usaha. Komponen yang harus ada dalam penyusunan business plan antara lain ....
- A. kemampuan pimpinan
  - B. lokasi usaha
  - C. kelengkapan sumber daya
  - D. analisa rencana keuangan
- 5) Informasi yang harus ada dalam business plan antara lain ....
- A. jejaring business
  - B. lokasi usaha
  - C. strategi pemasaran
  - D. tujuan spesifik

## Topik 2

# Evaluasi dan Pengendalian Usaha

### A. PENGERTIAN EVALUASI USAHA:

Seperti kita ketahui bahwa evaluasi adalah bagian dari proses manajemen yang secara detail akan diuraikan dibawah ini.

“**Evaluasi** merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan sesuatu obyek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan” (Yunanda : 2009).

**Evaluasi usaha adalah** suatu aktivitas untuk melakukan analisis kinerja suatu usaha bisnis. Evaluasi usaha prinsip dasar utamanya adalah membandingkan rencana usaha yang telah dibuat sebelum kegiatan dimulai dengan apa yang telah dicapai pada akhir masa produksi.



Suatu usaha dikatakan berhasil apabila usaha tersebut dapat memenuhi kewajiban membayar bunga modal, alat-alat luar yang digunakan, upah tenaga kerja luar, serta sarana produksi yang lain dan termasuk kewajiban pada pihak ketiga.

Evaluasi Usaha adalah Suatu aktivitas untuk melakukan analisis kinerja suatu usaha bisnis. Evaluasi usaha prinsip dasar utamanya adalah membandingkan rencana usaha yang telah dibuat sebelum kegiatan dimulai dengan apa yang telah dicapai pada akhir masa produksi.

Melakukan evaluasi usaha merupakan proses yang berlangsung terus menerus dan berkesinambungan. Evaluasi berangkat dari kegiatan monitoring setiap proses dalam usaha yang dijalankan, dari hasil monitoring dapat dibuat analisis kemajuan, kemunduran dan pencapaian apa yang sudah dilaksanakan. Evaluasi dan monitoring bagi seorang pengusaha/entrepreneur sekaligus menjadi sarana belajar dan proses mengupgrade diri. dalam proses ini bisa jadi ditemukan hal-hal baru dan strategi baru mencapai sukses bisnis.

Evaluasi usaha merupakan suatu usaha untuk mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilan pelaksanaan proyek, apakah proyek tersebut berjalan sesuai rencana dan akan memberikan hasil seperti yang diharapkan. Terdapat beberapa kegunaan dari evaluasi

usaha, yaitu: Memandu pemilik dana untuk mengoptimalkan penggunaan dana yang dimilikinya, Memperkecil resiko kegagalan investasi dan bisa memperbesar peluang keberhasilan investasi yang bersangkutan.

## **B. CARA MELAKUKAN EVALUASI**

Tahapan dalam melakukan evaluasi usaha adalah sebagai berikut:  
(<http://www.indonesian-publichealth.com/pengertian-dan-tujuan-evaluasi/>)

### **1. Analisa Aspek Pasar**

Evaluasi aspek pasar sangat penting dilakukan karena tidak ada proyek bisnis yang berhasil tanpa adanya permintaan atas barang/jasa yang dihasilkan oleh proyek tersebut. Pada dasarnya, analisis pasar bertujuan untuk mengetahui berapa besar luas pasar, pertumbuhan permintaan dan pangsa pasar dari produk yang bersangkutan.

#### *a. Penentuan Pasar*

Pasar merupakan kumpulan seluruh pembeli aktual dan potensial dari suatu produk. Dalam penentuan pasar ada beberapa kriteria pasar yang harus diukur untuk mempermudah penentuan pasar sasaran, yaitu:

- 1) Pasar potensial adalah sejumlah konsumen atau pelanggan yang mempunyai minat terhadap suatu penawaran pasar.
- 2) Pasar tersedia adalah sekumpulan konsumen yang mempunyai minat, penghasilan dan akses penawaran pasar tertentu
- 3) Pasar sasaran adalah bagian dari pasar yang memenuhi syarat dan juga bersedia untuk dimasuki perusahaan kita. (Chumaidiyah : 2004a)

#### *b. Peramalan Permintaan*

Metode peramalan permintaan dibagi menjadi tiga kelompok utama, yaitu :

- 1) Metode Kuantitatif  
Metode yang menggunakan data kuantitatif untuk peramalan, yaitu metoda rata dan metoda eksponensial smoothing.
- 2) Metoda Kualitatif Metode ini tidak menggunakan data berupa angka, metode-metode yang digunakan yaitumetode eksploratori dan metode normatif. Metode eksploratori menggunakan asumsi titik asal pada saat ini dan masa lalu untuk proyeksi masa datang. Metode normatif bermula darikondisi ideal dan melihat kemungkinan-kemungkinan dengan kondisi saat ini.
  - a) Peramalan Tanpa Data Statistik
  - b) Peramalan analisis menurut sektor pemakai
  - c) Memperhatikan faktor-faktor politik
  - d) Evaluasi akhir ukuran pasar (Chumaidiyah : 2004b)

## 2. Analisa Aspek Teknis

Analisis aspek teknis antara lain menentukan jenis teknologi yang paling sesuai dengan kebutuhan usaha yang dikaji. Beberapa faktor yang dipertimbangkan dalam pemilihan jenis teknologi, antara lain:

- a. Jenis teknologi yang diajukan harus memenuhi standard mutu yang sesuai dengan keinginan pasar atau konsumen.
- b. Teknologi harus sesuai dengan persyaratan yang diperlukan untuk mencapai skala produksi yang ekonomis.
- c. Pilihan jenis teknologi yang diusulkan sering dipengaruhi oleh kemungkinan pengadaan tenaga ahli, pengadaan bahan baku, dan bahan penunjang yang diperlukan untuk penerapannya. Seringkali keterbatasan pengadaan salah satu bahan baku, baik dalam kualitas maupun kuantitas akan membatasi perencanaan proyek, serta berpengaruh pada biaya.
- d. Pemilihan teknologi hendaknya dikaitkan dengan memperhatikan jumlah dana yang diperlukan untuk pembelian mesin serta peralatan yang dibutuhkan.
- e. Perlu juga meninjau pengalaman penerapan teknologi yang bersangkutan oleh pihak lain di tempat lain, sehingga dapat diketahui apakah teknologi tersebut telah dapat disetarakan dengan baik.

## 3. Analisis Aspek finansial

Analisis aspek finansial dipergunakan untuk mengetahui karakteristik finansial dari suatu perusahaan melalui data-data akuntansinya. Karena dari data-data finansial tersebut dapat ditentukan bagaimana prospeknya dimasa depan. Untuk menentukan suatu investasi layak atau tidak dan untuk memilih alternatif investasi yang ditawarkan, diperlukan suatu dasar bagi pihak pengambil keputusan untuk melakukan evaluasi investasi. Dasar-dasar yang digunakan untuk melakukan evaluasi investasi diantaranya adalah aliran kas (cash flow), yakni pendapatan pengeluaran yang terjadi sebagai akibat pengadaan dan pengoperasian suatu proyek dalam kurun waktu beberapa tahun mendatang Selain itu untuk menganalisa investasi yang ada, harus memperhatikan nilai depresiasi. Depresiasi atau penyusutan merupakan proses pengalokasian harga perolehan aktiva tetap menjadi biaya selama masa manfaat dengan cara yang rasional dan sistematis. Aktiva tetap yang dipakai dalam suatu perusahaan dari waktu ke waktu, kemampuan untuk menghasilkan barang atau jasa cenderung akan semakin menurun baik secara fisik maupun fungsinya. (Chumaidiyah : 2004a)

## 4. Evaluasi Kemajuan

Usaha Melakukan evaluasi kemajuan usaha merupakan proses yang berlangsung terus menerus dan berkesinambungan. Evaluasi berangkat dari kegiatan monitoring setiap proses dalam usaha yang dijalankan, dari hasil monitoring dapat dibuat analisis kemajuan, kemunduran dan pencapaian apa yang sudah dilaksanakan. Evaluasi dan monitoring bagi

seorang entrepreneur sekaligus menjadi sarana belajar dan proses mengupgrade diri. dalam proses ini bisa jadi ditemukan hal-hal baru dan strategi baru mencapai sukses bisnis.

## 5. Monitoring Dan Evaluasi Usaha

Hal yang menjadi dasar setiap pelaku usaha untuk maju adalah keyakinan diri bahwa ia mampu untuk maju dan sukses dalam bisnis, jika cara berfikir ini cukup kuat maka satu tiket untuk sukses sudah didapat. Langkah selanjutnya adalah melaksanakan dan belajar dengan melakukan (learning by doing).

Apa saja yang perlu dievaluasi dalam sebuah bisnis?

### a. Posisi Keseluruhan Usaha

Posisi keseluruhan Usaha digunakan untuk mengetahui seberapa jauh pencapaian hasil dari keseluruhan usaha. Dengan begitu bisa diketahui berapa jumlah harta (modal/pendapatan usaha), berapa jumlah hutang-hutang pada pihak lain, Berapa rata-rata pengeluaran dalam sebulan, dan berapa pendapatan bersih yang diperoleh setiap bulannya. Apakah ada penyimpangan dalam masalah keuangan? Jadi, biasakanlah untuk melakukan pengecekan posisi keuangan usaha setiap saat. Evaluasi Usaha secara menyeluruh memberikan gambaran utuh kondisi usaha yang sebenarnya.

### b. Apakah Ada kemajuan atau Kemunduran usaha?

Posisi keuangan biasanya menjadi patokan utama dalam Evaluasi kemajuan atau kemunduran sebuah usaha, meski bukan yang segala-galanya. Setelah mengetahui posisi keuangan , selanjutnya melakukan evaluasi terhadap kegiatan usaha . Apakah usaha mengalami kemajuan atau kemunduran? Cara mudahnya adalah dengan membandingkan pada saat awal anda menjalankan usaha dengan setelahnya (biasanya dengan jangka waktu pembandingan yang waktunya dapat ditentukan sendiri, misalnya seperti 3 bulan, 6 bulan, atau satu tahun sekali setelah usaha berjalan).

### c. Lakukan langkah perbaikan atau pengembangan

Hasil evaluasi usaha yang menunjukkan beberapa parameter dipergunakan sebagai bahan untuk melakukan langkah selanjutnya. Caranya, berikanlah perhatian pada penjualan yang menurun. Dimana kira-kira letak kesalahannya, sehingga Anda bisa melakukan langkah-langkah efektif untuk mengatasinya, dan bisa segera melakukan 'penyehatan' agar usaha Anda kembali berjalan baik. Tetapi apabila kondisi keuangan dan penjualan Anda telah sehat dan mengalami peningkatan, usahakan janglah 'cepat puas' dulu. Karena masih banyak sekali yang perlu Anda lakukan untuk mengembangkan usaha Anda lebih tinggi dari pencapaian hasil yang diperoleh pada periode kemarin. Setelah menerima laporan keuangan, Anda harus bersikap tenang dan berpikir melakukan perbaikan (apabila diketahui bahwa usaha mengalami

kemunduran) dengan tujuan agar usaha Anda tidak semakin terpuruk. Sedini mungkin Anda harus mencoba mencari langkah yang tepat dalam memperbaiki usaha Anda.

- d. Pikirkan target usaha Anda selanjutnya  
Evaluasi sebuah usaha juga bisa dimanfaatkan sebagai bahan untuk mencapai merencanakan target pertumbuhan usaha selanjutnya. Jika hasil usaha sudah menunjukkan pertumbuhan usaha yang mengalami kenaikan, tentu bukan sebagai bahan berbuas diri, justru menjadi bahan untuk mencapai target dan strategi yang baru. Anda dituntut untuk memikirkan 'target' selanjutnya dengan upaya Anda melakukan perbaikan atau pengembangan usaha. Coba pikirkan secara cermat, apakah dengan kondisi saat ini Anda ingin mendongkrak penjualan usaha Anda karena angka penjualan mengalami kerugian yang cukup besar? Coba Anda cari peluang target apa yang kira-kira tepat untuk Anda lakukan. Misalnya seperti, Apakah ini saatnya Anda melakukan promosi lebih gencar? Apa sudah waktunya Anda melakukan ekspansi usaha ke tempat lain yang lebih ramai?

## 6. Kapan Melakukan Evaluasi Usaha

Evaluasi terhadap perkembangan usaha dapat dilakukan dalam beberapa kondisi yaitu:

### a. *Secara rutin/berkala.*

Anda bisa melakukan evaluasi bulanan, triwulan, ataupun tahunan. Biasanya yang paling sering dilakukan adalah evaluasi triwulan menyangkut evaluasi kegiatan sehari-hari (seperti pendapatan dan pengeluaran), dan tahunan untuk evaluasi secara lengkap yang mencakup laporan keuangan, persaingan usaha, SDM, dan lain sebagainya. Evaluasi berkala sangat baik manfaatnya, karena dengan adanya evaluasi secara rutin maka masalah-masalah yang timbul bisa lebih cepat diatasi dan peluang untuk pengembangan bisa lebih cepat dimanfaatkan.

### b. *Secara Insidental*

Evaluasi secara insidental dilakukan setiap saat apabila (umumnya) terjadi masalah yang dirasakan cukup signifikan pada usaha Anda. Evaluasi seperti ini biasanya dilakukan apabila terjadi masalah atau kemunduran pada usaha. Evaluasi ini sebenarnya kurang baik, karena masalahnya sudah terjadi dan tindakan pencegahan pun sudah tidak bisa dilakukan. Yang terpenting adalah tindakan koreksi. Dengan adanya evaluasi rutin yang baik, diharapkan masalah yang mungkin timbul bisa ditekan sehingga evaluasi insidental ini pun bisa dikurangi.

## 7. Apa Saja Hal-Hal yang Perlu Dievaluasi ?

Berikut adalah hal-hal yang perlu dievaluasi dalam suatu usaha:

- a. Bagaimana kondisi keuangan usaha Anda?  
Ini adalah tahap pertama, dimana Anda dapat mengetahui maju mundurnya usaha Anda dan mengukur kinerja usaha Anda melalui evaluasi keuangan.

- b. Bagaimana kondisi pasar bisnis Anda?  
Naik turunnya kondisi pasar sangat berpengaruh pada roda usaha Anda. Karena itu Anda tidak boleh melepaskan pandangan Anda dari kondisi pasar. Suatu saat akan terjadi perubahan yang menuntut Anda peka dan mengetahui dengan cepat bagaimana permintaan atau perubahan pasar, untuk segera diantisipasi dan kembali mengikuti selera pasar.
- c. Bagaimana dengan pasar usaha sasaran?  
Apakah produk Anda sudah sesuai dengan kebutuhan pasar? Indikator kegiatan usaha yang sehat atau berhasil biasanya ditandai dengan tepatnya pemilihan terhadap kebutuhan atau selera, biaya, kenyamanan, dan komunikasi dengan konsumen, serta pemilihan SDM yang tepat.
- d. Bagaimana kemajuan usaha Anda?  
Tinjau kembali usaha anda secara berkala (paling sedikit 6 bulan)
- e. Bagaimana tahapan pertumbuhan dan pengembangan usaha Anda?  
Bagaimana hasil dari sasaran jangka pendeknya? Apakah ada pencapaian keuntungan dan pertumbuhan seperti yang diharapkan? Bagaimana pangsa pasarnya? Apakah memenuhi target?
- f. Bagaimana kepemimpinan Anda?  
Apakah Anda stress, atau hilang semangat? Apakah Anda kehilangan visi serta energi yang pernah Anda miliki pada saat pertama kali membuka usaha? Lakukan Evaluasi Usaha sebelum Usaha berada dalam titik yang mengkhawatirkan, sedini mungkin evaluasi dapat dilakukan maka ini merupakan tindakan mencegah dari kegagalan usaha.

Agar Anda dapat lebih terarah, dibawah ini dipaparkan langkah-langkah untuk mengelola usaha secara sehat, yaitu:

- a. Penetapan strategi dan arah usaha Anda dengan Kemampuan membuat perkiraan dan perencanaan usaha dengan arah yang benar Kemampuan menilai situasi dan lingkungan usaha Anda yang sekarang.
- b. Mencari dan memperkerjakan tim/karyawan Anda dengan perencanaan SDM yang terencana. Mampu meninjau ulang kembali pendistribusian pembagian kerja dan arus kerja yang benar
- c. Mendelegasikan tugas dan kewajiban mengelola usaha dengan mampu mendidik dan melatih tim/karyawan Anda, memberi motivasi dan arah sasaran yang sama, kemampuan memperbaiki kinerja yang buruk, memelihara semangat yang tinggi pada tim/karyawan dalam situasi apapun juga.

### Contoh Kasus

Berikut adalah contoh kasus evaluasi usaha “Distro Pakaian”,

Sumber: Blog Jaya Ramadaey Bangsa

<http://allaboutjayabangsa.blogspot.co.id/2013/04/contoh-evaluasi-usaha-distro-pakaian.html>

### Deskripsi Usaha

Saya ingin mendirikan sebuah outlet pakaian, seperti distro-distro. Dengan menjual barang-barang seperti kaos, kemeja, sepatu, topi, boxer, jumper, jaket, kaos berkerah,dll. selain menjual produk-produk tersebut, saya ingin membuka sebuah industri yang memproduksi barang-barang seperti diatas, dengan menempelkan lebel saya sendiri. Dengan memproduksi barang-barang sendiri, saya menginginkan menjual dengan harga yang murah, tetapi dengan kualitas yang lumayan baik. Hal tersebut dikarenakan saya ingin membuka usaha distro tersebut di daerah saya, daerah Getasan, karena, di daerah ini belum ada usaha seperti ini, minimnya pengusaha yang membuka usaha seperti ini, membuat saya ingin mengambil sebuah kesempatan yang terbuka luas tersebut. di daerah ini, banyak sekali anak-anak remaja yang menggemari pakaian distro seperti diatas, dan dapat dikatakan jika mayoritas penduduk di daerah sini adalah kelas menengah ke bawah, jadi saya berfikir untuk menjual produk-produk saya dengan harga yang relative murah, akan tetapi tidak mengesampingkan model/trend masa kini agar tidak ketinggalan jaman. Selain menjual produk dan memproduksi sendiri, saya juga menerima pesanan jenis/model sesuai permintaan pelanggan. Karena banyak sekolah disekitar tempat ini, jadi banyak kesempatan untuk mendapatkan pesanan, karena biasanya murid-murid sekolah memesan kaos/jaket/jumper yang sama untuk setiap kelasnya. Jadi itu merupakan sebuah kesempatan yang besar, yang ada di daerah saya ini.

### Evaluasi Usaha

Item	Checklist
<b>Basic Feasibility of The venture</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Can the product or service work? Ya, usaha ini akan berjalan</li> <li>2. Is it legal Ya, usaha ini legal/resmi</li> </ol>
<b>Competitive Advantages of The venture</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. What specific competitive advantages will the product or services offer? Menyediakan pakaian-pakaian untuk remaja, misalnya kaos, kemeja, jaket, topi, sepatu,dll</li> <li>2. What are the competitive advantages of the companies already in business? Usaha seperti ini sudah ada, akan tetapi jarak dari tempat yang saya rencanakan untuk membuka usaha ini cukup</li> </ol>

Item	Checklist
	<p>jauh, jadi konsumen tidak perlu jauh-jauh untuk membeli pakaian</p> <p>3. How are the competitor likely to respond? Mungkin para pesaing tidak mengetahui keberadaan usaha saya, karena jarak yang cukup jauh</p> <p>4. How will the initial competitive advantage be maintained? Keunggulan kompetitif dari awal adalah, memberikan harga yang murah, dibandingkan competitor lainnya</p>
<b>Buyer Decisions in The Venture</b>	<p>1. Who are the customer likely to be? Anak-anak muda</p> <p>2. How much will each customer buy and how many customers are there? Cukup banyak</p> <p>3. Where are these customers located, and how will they be serviced? Di sekitar saya membuka usaha ini</p>
<b>Marketing of the goods and services</b>	<p>1. How much will be spent on advertising and selling? Mungkin sekitar 500rb, biaya digunakan untuk membuat pamflet/brosur yang akan ditempel dan disebar di sekitar tempat usaha, dengan cara on line juga akan diiklankan</p> <p>2. What share of market will the company capture? Ya, karena anak-anak muda di daerah ini sangat banyak, dan mereka sangat menggemari pakaian-pakaian distro ini.</p> <p>3. How will prices be set? How will they compare with the competition's prices? Dengan memberikan harga yang murah, dan kualitas yang baik</p> <p>4. How important is location and how will it be determined? Lokasi sangatlah penting untuk mendirikan usaha, lokasi di pinggir jalan sangatlah strategis, karena dilewati oleh pengendara bermotor</p> <p>5. What are the sales targets? By when should they be met? Tagertnya adalah anak-anak muda.</p>
<b>Production</b>	<p>1. Will the company make or buy? Or combination of these two strategies? Dengan cara dikombinasi, sebelum membuat sendiri barang-barang tersebut, saya berencana untuk membeli barang-barang terlebih dahulu lalu menjual kembali, dan selanjutnya akan memproduksi sendiri sesuai keinginan</p>

Item	Checklist
	<p>pelanggan.</p> <p>2. Are sources of supplies available at reseonable prices? Mencari supplier yang memberikan harga cukup murah dengan kualitas yang baik.</p> <p>3. How long will delivery take? Mungkin dalam waktu 1 minggu, karena pengambilan barang berada di daerah Bandung</p> <p>4. How will quality be control? Kualitas menjadi yang nomor 2 setelah harga, karena saya menginginkan harga yang murah dengan kualitas yang baik</p> <p>5. Do any special problem with plant setup, insurance? How will they be resolved? Saya tidak menggunakan asuransi</p> <p>6. How will waste and scrap be controlled? Limbah produksi akan dibuang ke tempat sampah, dan limbah yang mengandung bahan kimia, akan dimusnahkan dengan cara dibakar</p>
<p><b>Staffing Decisions in The Venture</b></p>	<p>1. How will competence in each ares of the business be ensured? Ya, karena didaerah tempat saya membuka usaha, belum ada usaha seperti ini</p> <p>2. Who will have to be hire? By when? How will they be found and recruited? Merekrut teman sendiri, karena sudah percaya, dari pada melakukan rekrutmen, terkadang kita tidak tahu seluk beluknya</p> <p>3. Will a banker, lawyer, accountant or ather advisor be needed? Tidak</p> <p>4. How will replacements be obtained if key people leave? Mencari orang yang ahli lebih dari 1, jadi, apabila ada yang mengundurkan diri, tidak harus tergesa-gesa untuk mencari penggantinya.</p>
<p><b>Control of the Venture</b></p>	<p>1. What records will needed? Ya, catatan itu perlu dilakuakn untuk mengetahui bagaimana usaha ini berjalan, apakah ada kemajuan, atau tetap tetap saja</p> <p>2. Will any special controls be required? What are they? Who will be responsible for them? Yang bertanggung jawab adalah saya sendiri sebagai</p>

Item	Checklist
	pemilik
<b>Financing the Venture</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. How much will be needed for development of the product or service? Mungkin sekitar 10 juta rupiah</li> <li>2. How much needed for setting up operations? Sekitar 5 juta</li> <li>3. How much will be needed for working capital? Sekitar 5 juta</li> <li>4. Where will the money come from? What if more is needed? Dengan cara meminjam orang tua atau menabung sendiri, saya tidak mau menanggung resiko apabila saya harus meminjam dari bank.</li> <li>5. When and how will investors get their money back? Apabila saya meminjam uang dari orang tua, saya akan mengembalikan dengan cara menyicilnya.</li> </ol>

### Analisis Kasus

Dari contoh kasus diatas, evaluasi usaha “distro pakaian” yang dilakukan sudah sesuai dengan tahap-tahap evaluasi kelayakan usaha dengan telah menganalisa aspek pasar, analisa aspek teknis dan analisis aspek finansial karena pada dasarnya, analisis dilakukan bertujuan untuk mengetahui seberapa besar luas pasar, pertumbuhan permintaan dan pangsa pasar dari produk yang bersangkutan. Dari kasus tersebut diperlukan evaluasi secara rutin/berkala karena sangat baik manfaatnya, karena dengan adanya evaluasi secara rutin maka masalah-masalah yang timbul bisa lebih cepat diatasi dan peluang untuk pengembangan bisa lebih cepat dimanfaatkan.

### Kesimpulan

Melakukan evaluasi usaha merupakan proses yang berlangsung terus menerus dan berkesinambungan. Lakukan Evaluasi Usaha sebelum Usaha berada dalam titik yang mengkhawatirkan, sedini mungkin evaluasi dapat dilakukan maka ini merupakan tindakan mencegah dari kegagalan usaha.

Memulai bisnis bagi kebanyakan orang bukanlah hal yang mudah. Hal yang klasik, banyak pertimbangan di sana sini sehingga tak jarang membuat orang urung memulai bisnis. Semestinya memulai bisnis tidak menjadi salah satu sumber ketakutan bagi setiap orang. Untuk menghilangkan ketakutan dalam memulai bisnis, seseorang bisa membuat persiapan bisnis yang matang sehingga dapat menjalaninya dengan optimistis. Evaluasi adalah melihat apa yang telah dilakukan, apa yang telah dicapai dan bagaimana mencapainya. Evaluasi

adalah perbandingan antara dampak nyata dari proyek dengan perencanaan strategis yang disepakati.

## C. CARA PENGENDALIAN SUATU USAHA

### 1. Pengertian pengendalian

Pengertian pengendalian menurut William K. Carter (2009:6) yang dialih bahasakan oleh Krista pengendalian adalah : “Pengendalian adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan” Sedangkan menurut Nanang Fattah yang dikutip dari Harold Koonts and cyrill O’denell (2007:175): “Pengendalian adalah Berhubungan dengan perbandingan kejadian-kejadian dengan rencana-rencana dan melakukan tindakan-tindakan koreksi

Dalam arti luas pengendalian adalah proses untuk mengarahkan seperangkat variabel (misalnya mesin-mesin, manusia) kearah tercapainya sasaran atau tujuan.

Dalam organisasi, **pengendalian** adalah proses mengarahkan kegiatan yang menggunakan berbagai sumber ekonomis agar sesuai dengan rencana sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Dalam pengendalian organisasi, manusia merupakan variabel penting yang harus diberi pedoman, diarahkan, dan dimotivasi untuk mencapai tujuan. Yang perlu terhadap kejadian-kejadian yang menyimpang dari rencana-rencana.”

Dari pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian adalah suatu usaha sistematis untuk mencapai tujuan dalam suatu perusahaan dengan rencana dan tindakan yang sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan .

Manajemen merupakan serangkaian proses yang terdiri atas perencanaan(planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), pengawasan(controlling) dan penganggaran (budgeting). Menurut Drs. H. Malayu S.P Hasibuan (2010), dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber- sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Standar adalah ukuran tertentu yang digunakan sebagai patokan.

Pengendalian Manajemen adalah suatu prosedur (standar) yang saling berkaitan dan disusun dengan skema yang utuh dan menyeluruh, untuk membantu manajemen dalam melakukan sistem pengendalian manajemen. Menurut Earl P. Strong (2010), pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan agar pelaksanaan sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Sedangkan Menurut Harold koontz (1909) mendefinisikan pengendalian adalah : Pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana- rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan- tujuan perusahaan dapat terselenggarakan.

## 2. Tujuan Pengendalian

- a. Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana.
- b. Melakukan tindakan perbaikan (corrective), jika terdapat penyimpangan-penyimpangan (Devisiasi).
- c. Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencana.
- d. Pengendalian bukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan serta memperbaikinya jika terdapat kesalahan. Jadi pengendalian dilakukan sebelum proses, saat proses, dan setelah proses, yakni hingga hasil akhir diketahui.

## 3. Proses Pengendalian

Proses pengendalian dilakukan secara bertahap melalui langkah-langkah berikut :

- a. Menentukan Standar- standar yang akan digunakan dasar pengendalian
- b. Mengukur pelaksanaan atau hasil yang telah tercapai.
- c. Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar dan menentukan penyimpangan jika ada.
- d. Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana. Rencana juga perlu dinilai ulang dan dianalisis kembali , apakah sudah benar- benar realistis atau tidak, jika belum benar atau realistis maka rencana itu harus diperbaiki.

## 4. Cara-Cara Pengendalian

Seorang manajer harus mempunyai berbagai cara untuk memastikan bahwa semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik. Hal ini dapat diketahui melalui proses kontrol atau pengawasan.

Cara- cara pengendalian atau pengawasan ini dilakukan sebagai berikut:

### a. *Pengawasan langsung.*

Yaitu pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh seorang manajer . manajer memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah dikerjakan dengan benar dan hasilnya sesuai dengan yang dikendaki.

### b. *Pengawasan tidak langsung.*

Adalah pengawasan jarak jauh, artinya dengan melalui laporan yang diberikan oleh bawahan. Laporan ini dapat berupa lisan ataupun tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil- hasil yang telah dicapai.

### c. *Pengawasan berdasarkan kekecualian.*

Adalah pengendalian yang dikhususkan untuk kesalahan-kesalahan yang luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan. Pengendalian semacam ini dilakukan dengan cara kombinasi langsung dan tidak langsung oleh manager.

## 5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian (controlling) adalah fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Pengendalian ini berkaitan erat sekali dengan fungsi perencanaan dan kedua fungsi ini merupakan hal yang saling mengisi, karena :

- a. Pengendalian harus lebih dahulu direncanakan
- b. Pengendalian dapat dilakukan jika ada rencana
- c. Pelaksanaan rencana akan baik, jika pengendalian dilakukan dengan baik
- d. Tujuan baru dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah penguendalian atau penilaian dilakukan. Dengan demikian peranan pengendalian ini sangat menentukan baik buruknya suatu rencana.

Manajer sering menggunakan berbagai macam bentuk dari pengendalian. Pengendalian itu bisa saling membantu atau saling menutupi kekurangannya sehingga pengendalian-pengendalian tersebut dalam kombinasinya menyediakan pengendalian ketat terhadap semua faktor yang penting terhadap kesuksesan organisasi.

## 6. Sistem Pengendalian

Sistem pengendalian mempunyai beberapa elemen yaitu :

- a. **Detector (Pelacak)**  
Elemen ini berguna untuk mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan. contohnya : Pelaporan atas kondisi yang sedang terjadi pada perusahaan.
- b. **Assessor (Penilai)**  
Elemen ini berguna untuk menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan cara membandingkannya dengan standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi. Contoh : Rapat eksekutif senior yang membahas tentang kondisi yang sedang terjadi dan kondisi yang seharusnya terjadi.
- c. **Effector**  
Elemen ini berguna untuk mengubah perilaku proses yang sedang dikendalikan jika assessor mengindikasikan adanya kebutuhan untuk melakukan perubahan tersebut. Contoh : Keputusan eksekutif senior atas apa yang harus dilakukan untuk menindaklanjuti kondisi yang sedang terjadi.
- d. **Communication network**  
Elemen ini berguna sebagai sarana untuk menyalurkan informasi antara elemen-elemen yang ada dan proses yang sedang dikendalikan. Contoh : Sistem informasi di dalam perusahaan yang menyampaikan pelaporan dan keputusan yang sudah dibuat.

Dalam **Standar pengendalian Manajemen Bisnis Test** untuk membantu pembuatan keputusan ada 4 yaitu :

**a. Test of Profitability**

Return on Owners Investment (ROI)	= Laba : rata-rata modal sendiri
Return on Total Investment (RTI)	= (laba + biaya bunga) : rata-rata total asset
Financial Leverage	= ROI – RTI
Earning per Share (EPS)	= Laba : rata jumlah saham beredar
Profit margin	= laba : penjualan bersih
Fixed Asset turnover Ratio	= penjualan bersih : rata-rata asset bersih

**b. Test of Liquidity**

Cash ratio	= kas + setara kas : utang lancar
Current ratio	= aktiva lancar : utang lancar
Quick ratio	= (AL-Persediaan) : utang lancar
Receivable Turnover	= penjualan Kredit : rata-rata piutang
Average age of receivable	= 365 : receivable turnover
Inventory turnover	= HP Penjualan rata-rata persediaan
Average days supply in inventory	= 365 : inventory turnover

**c. Test of solvency & equity position**

Debt equity ratio	= <u>total utang</u> modal sendiri
-------------------	---------------------------------------

**d. Market test**

Price/ earning ratio	= harga pasar perlembar saham : laba perlembar saham.
Dividend yield ratio	= dividend perlembar : harga pasar perlembar saham.
Book value per share	= modal saham biasa : jml lembar saham biasa yg beredar.

## Latihan

- 1) Berikan pengertian mengenai evaluasi usaha
- 2) Jelaskan bagaimanakah cara mengevaluasi suatu usaha?
- 3) Apakah yang dimaksudkan dengan pengendalian dalam suatu kewirausahaan?
- 4) Bagaimanakah pengendalian dan pengawasan dilakukan?
- 5) Apakah yang dimaksud dengan pengawasan langsung dan tidak langsung?

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Evaluasi Usaha adalah Suatu aktivitas untuk melakukan analisis kinerja suatu usaha bisnis.
- 2) Evaluasi usaha prinsip dasar utamanya adalah membandingkan rencana usaha yang telah dibuat sebelum kegiatan dimulai dengan apa yang telah dicapai pada akhir masa produksi.
- 3) Menurut Earl P. Strong pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan agar pelaksanaan sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana.
- 4) Pengendalian dan pengawasan dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung
- 5) Pengawasan ini dilakukan secara langsung yaitu pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh seorang manajer. Manajer memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah dikerjakan dengan benar dan hasilnya sesuai dengan yang dikendaki. Dan Pengawasan tidak langsung adalah pengawasan jarak jauh, artinya dengan melalui laporan yang diberikan oleh bawahan. Laporan ini dapat berupa lisan ataupun tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil- hasil yang telah dicapai.

## Ringkasan

Evaluasi Usaha adalah Suatu aktivitas untuk melakukan analisis kinerja suatu usaha bisnis. Evaluasi usaha prinsip dasar utamanya adalah membandingkan rencana usaha yang telah dibuat sebelum kegiatan dimulai dengan apa yang telah dicapai pada akhir masa produksi.

Tahapan dalam melakukan evaluasi usaha adalah Analisa Aspek Pasar; Analisa aspek teknis; Analisa aspek keuangan; Pada dasarnya, analisis pasar bertujuan untuk mengetahui berapa besar luas pasar, pertumbuhan permintaan dan pangsa pasar dari produk yang bersangkutan.

Apa Saja Hal-Hal yang Perlu Dievaluasi ? Hal-hal yang perlu dievaluasi adalah: Bagaimana kondisi keuangan usaha Anda? Bagaimana kondisi pasar bisnis Anda? Bagaimana dengan pasar usaha sasaran? Bagaimana kemajuan usaha Anda? Bagaimana tahapan pertumbuhan dan pengembangan usaha Anda? Bagaimana kepemimpinan Anda?

Menurut Earl P. Strong pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan agar pelaksanaan sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Cara- cara pengendalian atau pengawasan ini dilakukan secara langsung yaitu pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh seorang manajer. Manajer memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah dikerjakan dengan benar dan hasilnya sesuai dengan yang dikendaki. Dan Pengawasan tidak langsung adalah pengawasan jarak jauh, artinya dengan melalui laporan yang diberikan oleh bawahan. Laporan ini dapat berupa lisan ataupun tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil-hasil yang telah dicapai.

## Tes 2

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes 2 yang terdapat di bagian akhir Bab 6 ini.

Berikut adalah soal latihan pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling benar menurut Anda dari soal latihan di bawah ini:

- 1) Untuk mengetahui kemajuan suatu usaha dalam pencapaian tujuannya maka perlu dilakukan evaluasi usaha, yaitu .....

  - A. aktivitas untuk melakukan analisis kinerja suatu usaha bisnis
  - B. menghitung keuntungan suatu usaha
  - C. melakukan kegiatan penilaian terhadap kinerja seseorang
  - D. melakukan penghitungan laba rugi suatu usaha

- 2) Cara melakukan evaluasi usaha yaitu dengan ....

  - A. melihat seluruh sumberdaya yang ada
  - B. membandingkan apa yang direncanakan dengan apa yang sudah dikerjakan
  - C. melakukan penghitungan rugi laba usaha
  - D. meneliti masalah dan kendala selama melakukan usaha

- 3) Hal-hal yang perlu dievaluasi dalam suatu usaha antara lain ....

  - A. kondisi keuangan
  - B. lama usaha tersebut berdiri
  - C. jumlah tenaga kerja
  - D. lokasi perusahaan yang cukup strategis

- 4) Untuk mempertahankan kondisi perusahaan maka perlu dilakukan pengendalian usaha yaitu ....

  - A. pengaturan dasar hukum agar tidak terjadi masalah
  - B. melaksanakan apa yang sudah direncanakan

✍ ■ Kewirausahaan ✍ ■

- C. menetapkan standar kualitas
  - D. pengaturan berbagai faktor agar pelaksanaan sesuai ketetapan
- 5) Cara melakukan pengendalian suatu usaha yaitu ....
- A. pimpinan mencari-cari kesalahan bawahan
  - B. pihak luar meneliti hasil usaha
  - C. hasil pekerjaan langsung diperiksa pimpinan
  - D. perusahaan memeriksa masalah yang ada secara insidental

## Kunci Jawaban Tes

### *Tes 1*

- 1) A
- 2) B
- 3) A
- 4) D
- 5) C

### *Tes 2*

- 1) A
- 2) B
- 3) A
- 4) D
- 5) C

## Daftar Pustaka

- Bangs Jr., David H. 1992, "The Market Planing Guide", USA, Dearborn Publishing Group, inc.
- Bygrave, WD. 1994, The Portable MBA in Entrepreneurship.: New York ,John Willy & Sons.
- Elia W. E., dan Yulianti Y., 2009. Manajemen Pemasaran - Designing and Managing Value Networks and Channels. Program Pasca Sarjana – Magister Manajemen. Universitas Trisakti, Jakarta.
- <http://id.wikipedia.org/wiki/Pasar>
- <http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/PERENCANAAN%20USAHA.pdf>
- <http://blog-ilmuonline.blogspot.com/2012/05/jaringan-usaha.html>
- Hudoyo M.W. dan Razi F., 2009. Bab Penyusunan Aturan Pengelolaan Keuangan Kelompok. Bab Pelatihan pendampingan pemberdayaan masyarakat PNPM Mandiri-KP Tahun 2009. Badan Pengembangan SDM Kelautan dan Perikanan, Jakarta.
- Hudoyo M.W. dan Razi F., 2009. Bab Perencanaan Usaha. Bab Pelatihan pendampingan pemberdayaan masyarakat PNPM Mandiri-KP Tahun 2009. Badan Pengembangan SDM Kelautan dan Perikanan, Jakarta.
- Kotler, Philip. 2005. Manajemen Pemasaran, Jilid 1 dan 2. PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Purnama R. dan Razi F., 2011. Bab Penumbuhan dan Pengembangan Kelompok Pelaku Utama Perikanan. Bab Pelatihan Dasar bagi Penyuluh Perikanan Ahli. Pusat Pelatihan Kelautan dan Perikanan, Jakarta.
- Razi F., 2014. Pembinaan Manajerial Kelompok; Sebuah Langkah Sederhana, Urgensi dan Efektif. Pusat Penyuluhan Kelautan dan Perikanan – BPSDMKP, Jakarta
- <http://toptopiks.blogspot.co.id/2014/05/tahapan-tahapan-memulai-sebuah-usaha.html>, diakses tanggal 5 Agustus 2017
- <https://studentpreneur.co/blog/cara-mempertahankan-eksistensi-bisnis/>, diakses tanggal 5 Agustus 2017
- <http://sarijc.blogspot.co.id/2011/03/tugas-kewirausahaan-evaluasi-usaha.html>
- [galeriukm.web.id/artikel-usaha/evaluasi-kemajuan-usaha](http://galeriukm.web.id/artikel-usaha/evaluasi-kemajuan-usaha)
- [freebahankuliah.blogspot.com](http://freebahankuliah.blogspot.com)
- <http://www.ittelkom.ac.id>
- <https://nurulhaj19.wordpress.com/2011/03/08/evaluasi-usaha/>, diakses Agustus 2017
- <http://www.indonesian-publichealth.com/pengertian-dan-tujuan-evaluasi/>, diakses Agustus 2015
- <https://www.cermati.com/artikel/cara-membuat-laporan-keuangan-sederhana-untuk-ukm> diakses Agustus 2017



# KEWIRAUSAHAAN

**PUSAT PENDIDIKAN SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN**  
Badan Pengembangan dan Pemberdayaan  
Sumber Daya Manusia Kesehatan

Jl. Hang Jebat III Blok F3,  
Kebayoran Baru Jakarta Selatan - 12120

**Telp.** 021 726 0401

**Fax.** 021 726 0485

**Email.** [pusdiknakes@yahoo.com](mailto:pusdiknakes@yahoo.com)