



PENULIS

Dr. Rahayu Puji Suci, S.E., M.S dilahirkan di Malang 6 Mei 1963 dari seorang ayah , dosen di IKIP Malang, Drs. Mubadi (Almarhum) dan ibu Anneke (Sriani, Almarhum). Dr. Rahayu Puji Suci, S.E., M.S mengenyam pendidikan di lingkungan IKIP Malang sejak TK sampai SMA yaitu TK Laboratorium IKIP Malang, SD Laboratorium 8 tahun IKIP Malang dan SMA PPSP IKIP Malang. Kemudian melanjutkan kuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya dan lulus pada tahun 1987. Pendidikan S2 diperoleh dari Universitas Gajah Mada (UGM) dibidang Sosial Ekonomi Pertanian yang diselesaikan pada tahun 1992 sedangkan pendidikan S3 ditempuh di Program Doktor Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya (PDIM PPS FE UB) dan lulus pada tahun 2008.

Istri Prof. M. Syafi'e Idrus, M.Ec., Ph.D (Almarhum) dikaruniai 3 orang anak : M. Alimuddin Nursyah (Almarhum), Anna Marianna Zainuriah Wahdah (Co Ass Dokter Gigi di Fakultas Kedokteran Gigi Universitas Brawijaya), dan Rina Auliya Wahdah (Mahasiswi Pendidikan Dokter Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya).

Pengalaman pekerjaan diantaranya menjadi dosen tetap pada Fakultas Ekonomi Universitas Widyagama Malang (1994 sampai sekarang) selain itu juga menjadi dosen luarbiasa di beberapa Perguruan Tinggi di Malang seperti di Program Pascasarjana Universitas Gajayana dan Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang dan juga di beberapa Perguruan Tinggi diluar Malang.

Rahayu Puji Suci merupakan dosen berprestasi di Program Pascasarjana Universitas widyagama Malang pada tahun 2016 ini. Mengampuh beberapa mata kuliah seperti Manajemen Strategik, Manajemen Pemasaran Internasional, Manajemen Global, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan beberapa mata kuliah lain terkhusus untuk konsentrasi Manajemen Strategi.

Beberapa buku telah diterbitkan seperti : Manajemen Strategi (MIAS, 2004), Analisis Kebijakan Pengelolaan Sumberdaya Laut bagi Masyarakat Miskin Nelayan Kawasan Pantai Jawa Timur (Graha Ilmu, 2008), Evaluasi dan Analisis Kontribusi Subsidi langsung Tunai dalam Menopang Kebutuhan Hidup Masyarakat Miskin di Perkotaan Jawa Timur (Dharma Ilmu, 2009), dan Esensi manajemen Strategi (Zifatama Publisher, 2015) dan tidak kurang dari 10 Jurnal Internasional yang telah di publish baik pada Jurnal Internasional terindeks SCOPUS ataupun Jurnal Internasional bereputasi lainnya. Dalam Organisasi Keilmuan dan Profesi, Rahayu Puji suci bergabung pada keanggotaan Asosiasi Ilmuan Manajemen Indonesia (AIMI) dan Perkumpulan Ahli dan Dosen Republik Indonesia (ADRI).

Diterbitkan Oleh :

CV. IRDH (Research & Publishing) Anggota IKAPI
Office : - Jl. A Yani Gg. Sokajaya 59 Purwokerto
- Perum New Villa Bukit Sengkaling
Blok C9 No. 1 Malang

HP. 082227031919 WA. 089621424412
www.irdhresearch.com
email: irdhresearch@gmail.com
website:www.irdhbook.com danemail: admin@irdhbook.com



Dr. Rahayu Puji Suci, SE, MS

KAJIAN TEORETIS TENTANG STRATEGI BISNIS DAN KINERJA BERBASISKAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN, LINGKUNGAN, & MANAJEMEN

2017

Dr. Rahayu Puji Suci, SE, MS

KAJIAN TEORETIS TENTANG STRATEGI BISNIS

KINERJA BERBASISKAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN, LINGKUNGAN DAN MANAJEMEN

**KAJIAN TEORETIS TENTANG STRATEGI BISNIS DAN
KINERJA BERBASISKAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN,
LINGKUNGAN DAN MANAJEMEN**

Penulis : Dr. Rahayu Puji Suci, S.E., M.S
ISBN : 978-602-60770-8-0
Editor : Isa Muhammad Sa'id, M.Pd
Penyunting : Cakti Indra Gunawan, S.E., M.M., Ph.D
Layout dan Cover : Rina Purnawati

Cetakan Pertama, Maret 2017
Jumlah Halaman v+254; 18,2 X 25,7 cm

Diterbitkan Oleh:



CV. IRDH (Research & Publishing) Anggota IKAPI
Office: Jl. A Yani Gg. Sokajaya 59 Purwokerto
New Villa Bukit Sengkaling C9 No.1 Malang
Telp: 0281-634764 HP 085749547500
www.irdhbook.com email: admin@irdhbook.com

Sanksi Pelanggaran Pasal 27 Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak cipta:

- 1) Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
- 2) Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

SEKAPUR SIRIH DARI PENULIS

Hadirnya buku Kajian Teoretis tentang Strategi Bisnis dan Kinerja Berbasiskan Orientasi Kewirausahaan, Lingkungan dan Manajemen telah memberikan sebuah harapan untuk membantu pemerintah Indonesia khususnya dalam hal pertumbuhan dan perkembangan perekonomian Indonesia melalui sektor usaha skala kecil dan menengah. Buku ini sarat dengan prinsip-prinsip yang tepat untuk para ekonom atau para wirausahawan yang ingin berwirausaha khususnya bidang usaha mikro dan menengah.

Ucapan terima kasih yang pertama saya sampaikan kepada Almarhum Prof. M. Syafii Idrus, M.Ec., Ph.D atas segala support baik moral maupun materil sehingga proses akumulasi bahan-bahan dalam pembuatan buku ini bisa terwujud menjadi sebuah buku referensi. Tak lupa penulis ucapkan terimakasih kepada rektor Universitas Widyagama Malang yang sudi memberikan kesempatan kepada penulis untuk berkarya dalam kapasitas sebagai tenaga akademik. Selanjutnya, penulis sangat berterimakasih atas bantuan dan support dari lembaga research dan penerbitan, IRDH (International Research and Development for Human Being) khususnya kepada Cakti Indra Gunawan, S.E., M.M., Ph.D dan tim.

Semoga buku ini bermanfaat. Atas kritik dan saran dari pembaca kami ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Malang, Maret 2017

Dr. Rahayu Puji Suci, S.E., M.S

Persembahan

Karya ini aku persembahkan teruntuk yang kukenang

M. S. Idrus dan

teruntuk **Oca** serta Permata Hatiku **Nuri** dan **Rina**

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SEKAPUR SIRIH DARI PENULIS	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Kewirausahaan di Indonesia	1
1. Kondisi IKM di Indonesia	2
2. UMKM di Indonesia.....	9
B. Pentingnya Kajian Strategi Bisnis Dalam UMKM	26
1. Formulasi Strategi Meliputi Penilaian terhadap Lingkungan	27
2. Implementasi Strategi dan Evaluasi	29
C. Pentingnya Orientasi Kewirausahaan dalam UMKM.....	52
BAB II ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN	67
A. Definisi Kewirausahaan.....	67
B. Model Proses Kewirausahaan	73
C. Definisi Orientasi Kewirausahaan	79
D. Kelebihan dan Kekurangan Wirausaha.....	84
BAB III DINAMIKA LINGKUNGAN	87
A. Definisi Dinamika Lingkungan	87
B. Rivalitas dengan Para Pesaing	92
1. Analisis Pesaing.....	96

2. Merancang Strategi Pemasaran Kompetitif yang Luas	102
3. Menyeimbangkan Orientasi Pelanggan dan Pesaing.....	108
C. Produk Pengganti	110
D. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli.....	111
E. Pemasok dan Dinamikanya	112
BAB IV KEMAMPUAN MANAJEMEN.....	115
A. Pengertian Kemampuan Manajemen.....	115
B. Perencanaan	142
C. Pengorganisasian	161
D. Penyusunan Personalia	175
E. Pengarahan.....	197
F. Pengawasan	206
BAB V KESIMPULAN	226
DAFTAR PUSTAKA	228
Index	247
Glossarium	286

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Perkembangan Jumlah Pelaku Usaha Menurut Skala Usaha Tahun 2003 – 2004.....	4
Tabel 2 Laju Pertumbuhan Industri di Jawa Timur	5
Tabel 3 Jumlah Unit Usaha, Tenaga Kerja, Nilai Investasi dan Nilai Produksi IKM Bordir Di Jawa Timur Tahun 2004.....	7
Tabel 4 Karakteristik UMI, UK dan UM.....	11
Tabel 5 Hubungan Tipe Organisasi dan Strategi SDM	39
Tabel 6 Fokus dan pilihan strategik.....	40
Tabel 7 Hubungan Strategi Bisnis dan Strategi SDM	43
Tabel 8 Implikasi Strategik Perubahan Karakteristik Organisasi	49
Tabel 9 Kisi-kisi Pemilihan Pelanggan.....	101
Tabel 10 Strategi Pemimpin Pasar, Penantang, Pengikut, Penceruk	102
Tabel 11 Perubahan Orientasi Perusahaan	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Strategi Bisnis Dalam Kaitanya Dengan Strategi SDM	33
Gambar 2 Strategi SDM dan Implikasinya terhadap MSDM.....	36
Gambar 3 Proses Diagnosis Organisasi.....	45
Gambar 4 Model Proses Kewirausahaan.....	74
Gambar 5 Kekuatan-kekuatan mempengaruhi Persaingan Industri.	88
Gambar 6 Langkah-langkah dalam menganalisis pesaing	96
Gambar 7 Diagram Fungsi Manajemen.....	133
Gambar 8 Piramida Jenjang Manajemen	135
Gambar 9 Contoh Struktur Organisasi	171
Gambar 10 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia	176
Gambar 11 Hubungan antara Fungsi-fungsi Personalia dan Kegiatan-kegiatan Personalia	179

BAB I

PENDAHULUAN

A. Kewirausahaan di Indonesia

Kewirausahaan telah lama didiskusikan, diteliti dan dirasakan manfaatnya. Cantillon (1755) dalam (Ekuland dan Herber, 1990) mengungkapkan bahwa, sirkulasi barang atau jasa merupakan aktivitas yang dilakukan oleh para wirausahawan "*entrepreneurs*". Peran para "*entrepreneur*" juga telah dapat dirasakan manfaatnya di negara-negara maju seperti United State of America (USA). Koratko & Hodgetts (2004:5) menyatakan bahwa "*US success has at least three entrepreneurial components: (1) large firms, (2) new entrepreneurial companies have been blossoming and (3) smaller firms have been founded, including many established by women, minorities and immigrants*".

Zimmerer (1933) menjelaskan tentang kewirausahaan bahwa, kewirausahaan adalah "*applying creativity and innovation to solve the problems and to exploit opportunities that people face everyday*". Kewirausahaan merupakan penerapan kreativitas dan inovasi untuk memecahkan permasalahan dan bentuk upaya untuk memanfaatkan peluang yang dihadapi setiap harinya. Kewirausahaan merupakan penggabungan dari beberapa komponen seperti kreativitas, keinovasian dan keberanian menghadapi resiko yang dilakukan dengan cara bekerja keras untuk membentuk dan memelihara suatu usaha.

Di teritori Negara Indonesia, orang-orang yang melakukan aktivitas berwirausaha disebut dengan wirausahawan. Wirausahawan

diklasifikasikan menjadi wirausahawan yang bergerak di skala kecil, skala menengah atau skala besar. Dalam buku ini, disajikan pembahasan dan pemecahan masalah dalam aktivitas wirausaha di Indonesia berdasarkan uraian pembahasan yang teoretis dan contoh riil pada produktivitas atau aktivitas wirausahawan, khususnya wirausahawan berskala kecil atau berskala menengah yang mana di Indonesia disebut dengan IKM dan UKM/UMKM.

1. Kondisi IKM di Indonesia

Industri Kecil Menengah atau yang selanjutnya disingkat dengan IKM adalah salah satu bentuk kewirausahaan (*entrepreneurship*). Dasarnya, kewirausahaan menjangkau seluruh kegiatan usaha baik swasta, yang besar maupun yang kecil yaitu dalam pemerintahan maupun perusahaan negara (Marbun, 1996). IKM merupakan jenis industri yang mampu "selamat" di masa krisis ekonomi. IKM menggunakan konsep produksi padat karya, IKM menjadi harapan bagi Negara yang Sedang Berkembang untuk memperbaiki kondisi perekonomiannya (Neshamba, 2003). Perkembangan skala produksi IKM secara otomatis akan meningkatkan pasar/permintaan tenaga kerja.

Wirausahawan sebagai penggerak IKM seringkali tidak mampu menangkap gejala perubahan selera konsumen. Menurut Glancey, Greig dan Pettigrew (1998), penyebabnya antara lain adalah kondisi motivasi individu untuk memulai suatu usaha (kondisi *start up*). Motivasi individu yang hanya didasari oleh faktor "desakan ekonomi" membuat pelaku usaha menjadi tidak kreatif dalam usahanya dan tujuannya hanya

memperoleh keuntungan saja tanpa mempunyai tujuan untuk perkembangan usaha untuk dapat berkembang (*growth*). Kata lain, faktor lingkungan industri menjadi terabaikan. Porter (dalam Pearce dan Robinson, 1997) mengungkapkan mekanisme lingkungan industri dalam mempengaruhi perusahaan. Konsep tersebut dikenal sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan sebuah industri. Terdapat lima cakupan kekuatan di dalamnya, yaitu kekuatan untuk bersaing yang berasal dari pemasok; ancaman persaingan dari pendatang baru dan barang-barang substitusi serta *bargaining power* yang kuat dengan pembeli.

Penelitian yang dilakukan oleh Sethuraman (1985:720) dalam Idrus (1999) menyampaikan besarnya proporsi orang yang bekerja di sektor informal yang meliputi *self-employed* dan *self-employed assisted temporarily by family* (IKM atau UMKM) di Indonesia adalah:

- a. 49.24% di sub sektor perdagangan (*trade & restourant*).
- b. 18.66%, di sub sektor pengolahan dan penggalian (*mining & quarrying*).
- c. 4.36% di sub sektor bangunan (*construction*).
- d. 5.36% di sub sektor transportasi dan komunikasi, serta
- e. 18.52% di sub sektor pelayanan masyarakat (*public service*) dari total pekerja yang bekerja pada masing masing sub sektor.

Data terakhir menunjukkan bahwa usaha kecil dan menengah di Indonesia (salah satu provinsinya ialah Jawa Timur), terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Perkembangan Jumlah Pelaku Usaha Menurut Skala Usaha Tahun 2003 – 2004

JUMLAH (Unit)				PERTAMBAHAN	
NO	SKALA USAHA	2003	2004	JUMLAH	%
1	Usaha Kecil (UK)	42.475.756	43.158.468	682.712	1,61
2	Usaha Menengah (UM)	59.580	63.361	3.781	6,35
Usaha Kecil dan Menengah (UKM)		42.535.336	43.221.829	686.493	1,61
3	Usaha Besar (UB)	2.169	2.248	79	3,64
J U M L A H		42.537.505	43.224.077	686.572	1,61

Sumber: BPS dan Menekop, 2004.

Perkembangan industri di Provinsi Jawa Timur sampai dengan tahun 2003 mendeskripsikan bahwa, industri kecil dan kerajinan rumah tangga mendominasi jumlah perusahaan mencapai sebesar 97,76 % dari jumlah perusahaan industri yang ada di Jawa Timur. Demikian pula penyerapan tenaga kerja pada industri kecil dan kerajinan rumah tangga dengan persentase sebesar 59,92 % (628,448 orang tenaga kerja) dibandingkan dengan industri besar dan sedang yang hanya menyerap tenaga kerja sebanyak 40,09 % atau sebanyak 938.552 orang tenaga kerja yang mana hal ini seperti terlihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Laju Pertumbuhan Industri di Jawa Timur Tahun 2002-2003

No	Uraian	2002	2003	Dist (%)	Struktur 2003
1	Industri Kecil & Kerajinan RT				
	- Unit Usaha (buah)	622.226	628.448	1,00	97,76
	- Tenaga Kerja (orang)	1.382.264	1.402.560	1,47	59,91
	- Nilai Investasi (Milyar Rupiah)	595	604	1,51	5,25
	- Nilai Produksi (Milyar Rupiah)	1.758	1.791	1,88	16,13
2.	Industri Besar dan Sedang				
	- Unit Usaha (buah)	14.257	14.400	1,00	2,24
	- Tenaga Kerja (orang)	924.250	938.552	1,55	40,09
	- Nilai Investasi (Milyar Rupiah)	10.789	10.894	0,97	94,75
	- Nilai Produksi (Milyar Rupiah)	9.130	9.315	2,03	83,87
3.	Total Industri				
	- Unit Usaha (buah)	636.483	642.848	1,00	100,00
	- Tenaga Kerja (orang)	2.306.514	2.341.112	1,50	100,00
	- Nilai Investasi (Milyar Rupiah)	11.384	11.498	1,00	100,00
	- Nilai Produksi (Milyar Rupiah)	10.888	11.106	2,00	100,00

Sumber: Data Disperindag, Provinsi Jawa Timur, Indonesia

Industri kecil dan kerajinan rumah tangga apabila dilihat dari pertumbuhannya dalam segi perkembangan unit usahanya dan tenaga kerjanya, nilai investasi serta nilai produksinya di tahun 2003 dibandingkan dengan tahun 2002 menunjukkan pertumbuhan positif yang mana jumlah pertumbuhan industri kecil dan kerajinan rumah tangga tercatat meningkat 1% unit usaha, 1,47 % tenaga kerja, 1,51 %

nilai investasi dan 1,88 % nilai produksi. Perkembangan jumlah perusahaan atau unit usaha atau industri pada tahun 2003 tersebut cukup menggembirakan dan diharapkan akan dapat memberikan dampak positif juga terhadap perkembangan investasi dan tumbuh kembangnya sektor riil serta mampu menyerap tenaga kerja yang lebih besar. Namun demikian, nilai investasi dan nilai produksi industri berskala sedang dan besar masih tetap mendominasi, yaitu sebesar 94,75 % untuk nilai investasi dan 83,87 % untuk nilai produksi. Hal ini dikarenakan industri berskala sedang dan besar sarat akan padatnya modal atau mekanisme yang membutuhkan investasi yang besar tetapi dampaknya terjadi secara simultan juga memperbesar nilai produksi.

Paradigma manajemen strategik mengungkapkan bahwa, lingkungan industri tentu akan mempengaruhi strategi usaha dan strategi usaha akan mempengaruhi kinerja usaha (*performance*) lain halnya kondisi pertumbuhan industri (pemaparan di atas) seperti yang didiskusikan oleh teori manajemen strategik Pearce and Robinson (2005) tidak akan terjadi. Hal tersebut bisa terbuktikan pada beberapa IKM. Contohnya, pada IKM bordir yang ada di Jawa Timur sebagaimana yang pernah diliput pada salah satu media masa nasional, yang mana dalam liputan tersebut dijelaskan tentang beberapa hambatan IKM (contohnya bordir) yang muncul dari sistem pemasaran diidentifikasi tidak memadai karena desain produk tersebut tidak mengikuti selera konsumen (kurangnya inovasi) serta persaingan harga antar produsen yang tidak berimbang.

Tabel 3 Jumlah Unit Usaha, Tenaga Kerja, Nilai Investasi dan Nilai Produksi Industri Kecil Menengah Bordir Di Jawa Timur Tahun 2004

No.	KAB./KOTA	UNIT USAHA	TENAGA KERJA	NILAI INVESTASI	NILAI PRODUKSI
				(Rp)	(Rp)
1	Bangkalan	54	82	27.617.000	73.320.000
2	Banyuwangi	30	130	84.500.000	124.519.000
3	Blitar Kota	8	10	34.000.000	91.250.000
4	Bojonegoro	180	375	4.500.000	484.800.000
5	Bondowoso	48	54	10.890.000	165.000
6	Gresik	383	1273	2.630.577.000	8.303.366.000
7	Jember	75	100	9.750.000	36.462.000
8	Jombang	35	141	28.600.000	2.250.000.000
9	Kediri	28	68	45.000.000	870.000.000
10	Kediri Kota	5	7	17.500.000	103.750.000
11	Lamongan	485	1017	340.350.000	19.012.000.000
12	Lumajang	15	65	101.705.000	424.800.000
13	Medan Kota	10	10	3.500.000	27.000.000
14	Melang	56	201	175.950.000	3.960.000.000
15	Mojokerto	20	108	210.000.000	3.300.000.000
16	Mojokerto Kota	10	20	4.820.000	139.908.000
17	Pasuruan	2405	3005	30.755.000.000	39.505.482.000
18	Probolinggo	55	107	140.685.000	1.925.000.000
19	Probolinggo Kota	30	45	12.000.000	-
20	Sidoarjo	87	280	286.750.000	4.842.000.000
21	Situbondo	18	32	25.000.000	174.000.000
22	Tulungagung	124	760	257.525.000	670.348.000
JUMLAH		4.161	7.889	35.206.219.000	86.299.170.000

Sumber: Data Disperindag Prov. Jatim (data diolah)

Pada Tabel 3, dapat diketahui jumlah unit usaha, tenaga kerja, nilai investasi dan nilai produksi industri kecil menengah bordir di Jawa Timur pada tahun 2004. Kabupaten dengan jumlah unit usaha bordir terbanyak di Jawa Timur adalah Kabupaten Pasuruan, yaitu 2.405 unit usaha. Terbanyak kedua adalah Lamongan dengan 485 unit usaha dan di urutan berikutnya adalah Gresik dengan 383 unit usaha. Urutan kontribusi nilai produksi juga mengikuti urutan di atas. Namun demikian,

bila diamati lebih jeli lagi, maka besarnya nilai investasi tidak selalu diikuti oleh besarnya nilai produksi. Namun sebenarnya, banyak hal yang dapat mempengaruhi besar kecilnya nilai produksi suatu usaha, di antaranya adalah kemampuan perusahaan dalam mengikuti perubahan lingkungan. Seperti yang telah diketahui, bordir merupakan produk *fashion* yang sangat cepat berubah secepat perubahan selera konsumen. Antisipasi dari pemenuhan selera konsumen adalah adanya inovasi mengenai penggabungan motif-motif bordir dari beberapa daerah. Inovasi tersebut menimbulkan respon yang positif dari konsumen. Akan tetapi, respon itu masih belum mampu menaikkan penjualan produk IKM bordir secara signifikan. Pola pembelian yang terjadi hanya sebatas pembelian secara domestik dan kurangnya orientasi ekspor.

Penggabungan motif bordir dari berbagai daerah nampak masih belum cukup untuk menambah minat pembeli luar negeri. Seperti diketahui bahwa bordir sebagai salah satu alat mode (*fashion*), maka setiap perubahan dalam mode akan menyebabkan perubahan selera terhadap produk. Oleh karenanya, pelaku usaha di bidang ini selayaknya adalah orang yang mempunyai orientasi pasar dunia serta lokal. Kara, Spillan dan DeShields (2005) menyebutkan tentang unsur-unsur pembentuk orientasi pasar, yaitu kecerdasan organisasi dalam menyikapi perubahan, proses transformasi informasi dalam organisasi serta tanggapan yang sesuai atas semua gejala pasar. Hal ini berkaitan dengan peran serta dari manajemen dalam membuat suatu keputusan. Mc Carthy (2003) mengelompokkan dua karakter pembuat keputusan, yaitu pragmatis dan karismatik. Pada umumnya, karakter yang diperlukan untuk mengembangkan sebuah usaha adalah karakter yang bertipe

pragmatis yang senantiasa mengukur semua tujuan dengan kemampuan sehingga terbentuk tujuan yang *achievable*.

2. UMKM di Indonesia

Dalam sudut pandang atau perspektif global, diakui jika usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) memainkan suatu peran sangat vital dalam pertumbuhan ekonomi. Di banyak negara, UMKM berkontribusi terhadap pembentukan atau pertumbuhan produk domestik bruto (PDB) paling besar dibandingkan dengan kontribusi dari usaha besar. UMKM memiliki peran yang sangat penting di dalam pembangunan dan pertumbuhan ekonomi. Pada Tahun 2009 hingga 2011, di Indonesia, jumlah unit usaha dari sektor UMKM mendominasi perekonomian nasional sebesar 99% dibandingkan dengan usaha besar yang berkontribusi hanya sebesar 1% saja (Wardani & Pramono, 2016).

UMKM, selain perannya dalam pertumbuhan pembangunan dan perekonomian, juga memiliki peran yang sangat penting dalam mengatasi masalah pengangguran. Tumbuhnya usaha berskala mikro menjadikannya jenis usaha yang sebagai sumber pertumbuhan kesempatan kerja dan pendapatan yang banyak menyerap tenaga kerja. Oleh karenanya UMKM dapat dikatakan memiliki peran yang strategis dalam upaya pemerintah Indonesia dalam memerangi kemiskinan dan pengangguran. Namun, ternyata tidak sedikit sebagian besar orang Indonesia memandang UMKM hanya sebelah mata saja. Padahal sebenarnya, UMKM ternyata memiliki peran yang besar bagi perekonomian di Indonesia disamping perannya yang strategis dalam pembangunan dan perekonomian, hal ini terbukti dan terjadi ketika

Indonesia mengalami krisis besar atau dikenal dengan krisis moneter pada tahun 1997-1998, yang mana satu per satu perusahaan besar tumbang sedangkan bisnis UMKM sama sekali tak goyah dan justru menjadi tulang punggung perekonomian yang berkontribusi besar terhadap negara Indonesia.

Data BPS memperlihatkan bahwa, pasca krisis ekonomi di tahun 1997-1998, jumlah UMKM tidak berkurang namun justru meningkat terus, bahkan mampu menyerap 85 juta hingga 107 juta tenaga kerja sampai tahun 2012. Pada tahun itu, jumlah usaha di Indonesia tercatat sebanyak 56.539.560 unit. Dari jumlah tersebut, Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) tercatat sebanyak 56.534.592 unit atau 99.99% dan sisanya sekitar 0,01% atau 4.968 unit adalah usaha besar. Data tersebut membuktikan jika UMKM merupakan unit yang sangat potensial dalam pembangunan dan mengurangi pengangguran di Indonesia. Atas dasar hal tersebut, UMKM telah menyadarkan banyak pihak khususnya pemerintah untuk memberikan porsi lebih besar terhadap bisnis skala mikro, kecil dan menengah. Pemerintah dan legislatif membuktikan perhatiannya terhadap UMKM dengan memberikan payung hukum bagi UMKM melalui UU No. 20 Tahun 2008 tentang UMKM sehingga gerak UMKM bisa menjadi semakin leluasa menghadapi persoalan klasik dalam aktivitasnya seperti akses kepada lembaga keuangan atau perbankan dalam hal permodalan.

UMKM secara praktis memiliki karakteristik, yang mana karakteristik UMKM didefinisikan sebagai sifat atau sebuah kondisi faktual yang melekat pada aktivitas usaha maupun perilaku pengusaha. Karakteristik ini yang menjadi ciri pembeda antar pelaku usaha sesuai dengan skala usahanya. Menurut Bank Dunia, UMKM dapat

dikelompokkan dalam tiga jenis, yaitu: 1. Usaha Mikro (jumlah karyawan 10 orang); 2. Usaha Kecil (jumlah karyawan 30 orang); dan 3. Usaha Menengah (jumlah karyawan hingga 300 orang). Dalam perspektif usaha, UMKM diklasifikasikan dalam empat kelompok, yaitu: 1) UMKM sektor informal, contohnya pedagang kaki lima; 2) UMKM Mikro adalah para UMKM dengan kemampuan sifat pengerajin namun kurang memiliki jiwa kewirausahaan untuk mengembangkan usahanya; 3) Usaha Kecil Dinamis adalah kelompok UMKM yang mampu berwirausaha dengan menjalin kerjasama (menerima pekerjaan sub kontrak) dan ekspor; 4) Fast Moving Enterprise adalah UMKM yang mempunyai kewirausahaan yang cakap dan telah siap bertransformasi menjadi usaha besar.

Klasifikasi beberapa sektor UMKM tersebut diatur oleh negara, melalui Undang-Undang yang mengatur tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) yang dilayangkan pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008. Dalam undang-undang tersebut, perspektif UMKM dijelaskan sebagai: *“Sebuah perusahaan yang digolongkan sebagai UMKM adalah perusahaan kecil yang dimiliki dan dikelola oleh seseorang atau dimiliki oleh sekelompok kecil orang dengan jumlah kekayaan dan pendapatan tertentu.”* sedangkan kriteria atau karakteristik UMI, UK dan UM ialah sebagai berikut:

Tabel 4 Karakteristik UMI, UK dan UM

No.	URAIAN	KRITERIA	
		ASSET	OMZET
1	USAHA MIKRO	Maksimal 50 Juta	Maksimal 300 Juta

2	USAHA KECIL	> 50 Juta - 500 Juta	> 300 Juta - 2,5 Milyar
3	USAHA MENENGAH	> 500 Juta - 10 Milyar	> 2,5 Milyar - 50 Milyar

Sumber: laman www.depkop.go.id

Dalam perekonomian Indonesia, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan kelompok usaha yang memiliki jumlah paling besar. Kelompok usaha ini terbukti tahan terhadap berbagai macam guncangan krisis ekonomi. Maka sudah menjadi keharusan perlunya suatu penguatan kelompok usaha mikro, kecil dan menengah dengan melibatkan banyak kelompok usaha. Dari sudut pandang perkembangannya, Usaha Kecil dan Menengah dapat dikelompokkan menjadi beberapa kriteria yaitu:

1. *Livelihood Activities* merupakan Usaha Kecil Menengah yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih umum dikenal sebagai sektor informal. Contohnya adalah pedagang kaki lima.
2. *Micro Enterprise* merupakan Usaha Kecil Menengah yang memiliki sifat pengrajin tetapi belum memiliki sifat kewirausahaan.
3. *Small Dynamic Enterprise* merupakan Usaha Kecil Menengah yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor.
4. *Fast Moving Enterprise* merupakan Usaha Kecil Menengah yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan akan melakukan transformasi menjadi usaha besar.

Salah satu peranan UMKM yang paling krusial dalam pertumbuhan ekonomi adalah dengan menstimulus terjadinya dinamisasi ekonomi. Karakternya yang fleksibel dan juga cakap membuat UMKM dapat direkayasa untuk mengganti lingkungan bisnis menjadi lebih baik daripada perusahaan-perusahaan besar. Sejak krisis moneter yang diawali tahun 1997, hampir 80% usaha besar mengalami kebangkrutan dan melakukan PHK massal terhadap karyawannya. Berbeda dengan UMKM yang tetap bertahan di dalam krisis dengan segala keterbatasannya. UMKM berperan besar dalam mengurangi angka pengangguran, fenomena PHK menjadikan para pekerja yang menjadi korban dipaksa untuk berpikir lebih jauh dan banyak yang beralih melirik sektor UMKM.

Dalam perkembangannya di Indonesia, usaha skala kecil merupakan subjek diskusi dan menjadi perhatian pemerintah karena perusahaan kecil tersebut menyebar ke mana-mana dan dapat memberi kesempatan kerja yang potensial. Para ahli ekonomi sudah lama menyadari bahwa sektor industri kecil sebagai salah satu karakteristik keberhasilan dan pertumbuhan ekonomi. Industri kecil menyumbang pembangunan dengan berbagai jalan, menciptakan kesempatan kerja untuk perluasan angkatan kerja bagi urbanisasi dan menyediakan fleksibilitas kebutuhan serta inovasi dalam perekonomian secara keseluruhan. Secara kuantitas, UMKM memang unggul, hal ini didasarkan pada fakta bahwa sebagian besar usaha di Indonesia (lebih dari 99%) berbentuk usaha skala kecil dan menengah (UMKM). Namun secara jumlah omset dan aset, apabila keseluruhan omset dan aset UMKM di Indonesia digabungkan, belum tentu jumlahnya dapat menyaingi satu perusahaan berskala nasional.

Data-data tersebut menunjukkan bahwa UMKM berada di sebagian besar sektor usaha yang ada di Indonesia. Apabila mau dicermati lebih jauh, pengembangan sektor swasta khususnya UMKM merupakan hal penting yang perlu untuk dilakukan, mengingat sektor ini memiliki potensi untuk menjaga kestabilan perekonomian, peningkatan tenaga kerja, meningkatkan PDB, mengembangkan dunia usaha dan penambahan APBN ataupun APBD melalui sistem perpajakan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Provinsi Jawa Barat dengan Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat tahun 2000, jumlah kelompok usaha kecil di Provinsi Jawa Barat adalah 6.751.999 unit atau merupakan 99,89% dari keseluruhan jumlah kelompok usaha yang ada. Penyebaran kelompok usaha kecil ini masih didominasi oleh sektor pertanian dengan jumlah usaha/rumah tangga sebanyak 4.094.672 unit atau 60,57% dari total keseluruhan usaha yang ada. Sampai dengan tahun 2000, jumlah tenaga kerja yang terserap dalam usaha kecil dari berbagai sektor ekonomi di Provinsi Jawa Barat tercatat berjumlah 10.557.448 tenaga kerja atau 84,60% dari total penyerapan tenaga kerja yang ada di provinsi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat penyerapan tenaga kerja usaha kecil di provinsi tersebut adalah yang terbesar dibandingkan dengan tingkat penyerapan tenaga kerja pada usaha besar dan menengah.

Gambaran di atas nampaknya sudah cukup untuk mengurai pikiran masyarakat Indonesia bahwa UMKM adalah usaha yang tidak penting, hanya untuk orang-orang tidak berpendidikan. Namun, justru mungkin inilah saat bagi kita yang sudah menyadari begitu dahsyatnya ketangguhan UMKM untuk mulai memberikan perhatian yang lebih serius di dalam sektor ini. Bila kita melihat UMKM yang ada di Negara

lain, salah satunya adalah Korea Selatan yang berhasil mengembangkan UKM. Saat ini keadaan UMKM di Indonesia semakin menurun, ini dikarenakan kesalahan pengurusan dan kurangnya perhatian pemerintah. Alasannya, pelaksanaan program pemberdayaan UMKM berikut anggarannya yang sangat melimpah tiap tahun dinilai tidak efektif. Ini terbukti dari kenyataan bahwa sektor UMKM yang mampu menyediakan 99,46% lapangan pekerjaan baru, namun kontribusinya baru 43,42% dari seluruh nilai transaksi perekonomian Indonesia setiap tahunnya. Peran UMKM nampak belum begitu dirasakan, karena kurangnya kekuatan bersaing dengan produk-produk luar negeri dan juga masalah klasik yaitu permodalan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Tambunan (2012), bahwa tidak mustahil UMK di banyak provinsi akan lenyap karena masuknya barang dan jasa dari luar negeri khususnya China dengan harga yang murah dan kualitas yang unggul. Kita harus melihat ini sebagai masalah yang harus kita pecahkan bersama. Karena kita tidak ingin selamanya terpuruk di dalam krisis yang melanda negeri kita.

UMKM sejatinya juga merupakan cikal bakal dari tumbuhnya usaha besar. Satu hal yang perlu diingat dalam pengembangan UMKM adalah bahwa langkah ini tidak semata-mata merupakan langkah yang harus diambil oleh Pemerintah dan hanya menjadi tanggung jawab Pemerintah. Pihak UMKM sendiri sebagai pihak yang dikembangkan dapat mengayunkan langkah bersama-sama dengan Pemerintah. Selain Pemerintah dan UMKM, peran dari sektor Perbankan juga sangat penting terkait dengan segala hal mengenai pendanaan, terutama dari sisi pemberian pinjaman atau penetapan kebijakan perbankan. Lebih jauh lagi, terkait dengan ketersediaan dana atau modal, peran dari para

investor baik itu dari dalam maupun luar negeri, tidak dapat pula kita kesampingkan.

Walaupun demikian, Pemerintah pada intinya memiliki kewajiban untuk turut memecahkan tiga hal masalah klasik yang kerap kali menerpa UMKM, yakni akses pasar, modal dan teknologi yang selama ini kerap menjadi pembicaraan di seminar atau konferensi. Secara keseluruhan, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melakukan pengembangan terhadap unit usaha UMKM, antara lain kondisi kerja, promosi usaha baru, akses informasi, akses pembiayaan, akses pasar, peningkatan kualitas produk dan SDM, ketersediaan layanan pengembangan usaha, pengembangan cluster, jaringan bisnis dan kompetisi. Pada umumnya, permasalahan yang dihadapi oleh Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), antara lain meliputi:

1. Faktor Internal

a. Keterbatasan Modal dan Akses Pembiayaan Modal

Kurangnya permodalan dan terbatasnya akses pembiayaan permodalan merupakan faktor utama yang diperlukan untuk mengembangkan suatu unit usaha. Kurangnya permodalan UMKM, oleh karena pada umumnya Usaha Mikro Kecil dan Menengah merupakan usaha perorangan atau perusahaan yang sifatnya tertutup, yang mengandalkan modal dari si pemilik yang jumlahnya sangat terbatas sedangkan modal pinjaman dari bank atau lembaga keuangan lainnya sulit diperoleh karena persyaratan secara administratif dan teknis yang diminta oleh bank tidak dapat dipenuhi. Persyaratan yang menjadi hambatan terbesar bagi UMKM adalah adanya ketentuan mengenai agunan

karena tidak semua UMKM memiliki harta yang memadai dan cukup untuk dijadikan agunan. Dewanti (2010) menyatakan bahwa, keterbatasan modal membuat UKM sulit berkembang dan masuk dalam jajaran bisnis formal yang lebih besar, sehingga mendapatkan margin usaha yang cenderung tipis.

b. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang masih rendah

Sebagian besar usaha kecil tumbuh secara tradisional dan merupakan usaha keluarga yang turun temurun. Keterbatasan kualitas SDM usaha kecil baik dari segi pendidikan formal maupun pengetahuan dan keterampilannya sangat berpengaruh terhadap manajemen pengelolaan usahanya, sehingga usaha tersebut sulit untuk berkembang dengan optimal. Disamping itu dengan keterbatasan kualitas SDM-nya, unit usaha tersebut relatif sulit untuk mengadopsi perkembangan teknologi baru untuk meningkatkan daya saing produk yang dihasilkannya sementara sebenarnya, kualitas produksi yang dihasilkan oleh pelaku UMKM sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM (Anggraeni; Hardjanto; dan Hayat, 2013).

Lemahnya Jaringan Usaha dan Kemampuan Penetrasi Pasar Usaha kecil yang pada umumnya merupakan unit usaha keluarga, mempunyai jaringan usaha yang sangat terbatas dan kemampuan penetrasi pasar yang rendah, ditambah lagi produk yang dihasilkan jumlahnya sangat terbatas dan mempunyai kualitas yang kurang kompetitif. Berbeda dengan usaha besar yang telah mempunyai jaringan yang sudah solid serta didukung

dengan teknologi yang dapat menjangkau internasional dan promosi yang baik.

2. Faktor Eksternal

a. Iklim Usaha Belum Sepenuhnya Kondusif

Upaya pemberdayaan UMKM dari tahun ke tahun selalu dimonitor dan dievaluasi perkembangannya dalam hal kontribusinya terhadap penciptaan produk domestik bruto (PDB), penyerapan tenaga kerja, ekspor dan perkembangan pelaku usahanya serta keberadaan investasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah melalui pembentukan modal tetap bruto (investasi). Keseluruhan indikator ekonomi makro tersebut selalu dijadikan acuan dalam penyusunan kebijakan pemberdayaan UMKM serta menjadi indikator keberhasilan pelaksanaan kebijakan yang telah dilaksanakan pada tahun sebelumnya. Liyana & Indriyaningrum (2008:31) menjelaskan bahwa, Pemerintah telah mengeluarkan Instruksi Presiden No.6 Tahun 2007 tentang Kebijakan Percepatan Pengembangan Sektor Riil dan Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah selain itu untuk menguatkan posisi sektor tersebut dalam kancah perekonomian, pemerintah menyiapkan beragam program termasuk menyiapkan Rancangan Undang-undang (RUU) tentang UMKM.

b. Terbatasnya Sarana dan Prasarana Usaha

Kurangnya informasi yang berhubungan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi akan menyebabkan

sarana dan prasarana yang mereka miliki tidak cepat berkembang dan kurang mendukung kemajuan usaha yang dijalankannya sebagaimana apa yang diharapkan. Selain itu, tidak jarang jika UMKM kesulitan dalam memperoleh tempat untuk menjalankan usahanya disebabkan oleh mahalnya harga sewa atau tempat usaha yang kurang strategis.

c. Pungutan Liar

Praktik pungutan tidak resmi atau lebih dikenal dengan istilah pungutan liar menjadi salah satu kendala bagi sektor UMKM karena akan menambah pengeluaran yang tidak sedikit. Hal ini tidak hanya terjadi sekali namun dapat berulang kali secara periodik, misalnya setiap minggu atau setiap bulan.

d. Implikasi Otonomi Daerah

Berlakunya UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang kemudian diubah dengan UU No. 32 Tahun 2004, kewenangan daerah mempunyai otonomi untuk mengatur dan mengurus masyarakat setempat. Perubahan sistem ini akan mempunyai implikasi terhadap pelaku bisnis kecil dan menengah berupa pungutan-pungutan baru yang dikenakan pada UMKM. Jika kondisi ini tidak segera dibenahi maka akan menurunkan daya saing UMKM. Disamping itu, semangat kedaerahan yang berlebihan, kadang menciptakan kondisi yang kurang menarik bagi pengusaha luar daerah untuk mengembangkan usahanya di daerah tersebut.

e. Implikasi Perdagangan Bebas

Sebagaimana diketahui bahwa AFTA yang mulai berlaku Tahun 2003 dan APEC Tahun 2020 berimplikasi luas terhadap Usaha Mikro Kecil dan Menengah untuk bersaing dalam perdagangan bebas. Dalam hal ini, mau tidak mau UMKM dituntut untuk melakukan proses produksi dengan produktif dan efisien, serta dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan frekuensi pasar global dengan standar kualitas seperti isu kualitas (ISO:9000), isu lingkungan (ISO:14.000) dan isu Hak Asasi Manusia (HAM) serta isu ketenagakerjaan. Isu ini sering digunakan secara tidak fair oleh negara maju sebagai hambatan (*Non Tariff Barrier for Trade*). Oleh karenanya, UMKM perlu mempersiapkan diri agar mampu bersaing baik secara keunggulan komparatif maupun keunggulan kompetitif.

f. Sifat Produk dengan Ketahanan Pendek

Sebagian besar produk industri kecil memiliki ciri atau karakteristik sebagai produk-produk dan kerajinan-kerajinan dengan ketahanan yang pendek. Dengan kata lain, produk-produk yang dihasilkan UMKM Indonesia mudah rusak dan tidak tahan lama.

g. Terbatasnya Akses Pasar

Terbatasnya akses pasar akan menyebabkan produk yang dihasilkan tidak dapat dipasarkan secara kompetitif baik di pasar nasional maupun internasional.

h. Terbatasnya Akses Informasi

Selain akses pembiayaan, UMKM juga menemui kesulitan dalam hal akses terhadap informasi. Minimnya informasi yang diketahui oleh UMKM, sedikit banyak memberikan pengaruh terhadap kompetisi dari produk ataupun jasa dari unit usaha UMKM dengan produk lain dalam hal kualitas. Efek dari hal ini adalah tidak mempunya produk dan jasa sebagai hasil dari UMKM untuk menembus pasar ekspor. Namun, di sisi lain, terdapat pula produk atau jasa yang berpotensi untuk bertarung di pasar internasional karena tidak memiliki jalur ataupun akses terhadap pasar tersebut, pada akhirnya hanya beredar di pasar domestik.

Pemberdayaan UMKM oleh pemerintah sesungguhnya telah banyak dilakukan, yaitu gerakan pemerintah mengeluarkan kebijakan untuk pemberdayaan UMKM, melalui kredit bersubsidi dan bantuan-bantuan yang berbentuk teknis. Awal mulanya, kredit program untuk pengembangan UMKM dilakukan sejak tahun 1974. Kredit program pertama UMKM terdiri atas Kredit Investasi Kecil (KIK) dan Kredit Modal Kerja Permanen (KMKP) yang menyediakan kredit investasi dan modal kerja permanen dengan masa pelunasan hingga 10 tahun dan suku bunga yang bersubsidi. Kredit UMKM dengan bunga bersubsidi secara berangsur dihentikan kemudian diganti menjadi kredit bank komersial setelah diregulasi oleh perbankan pada tahun 1988.

Kredit program investasi bagi UMKM diselenggarakan oleh donor internasional dalam mata uang rupiah. Antara tahun 1990 dan

2000, Bank Indonesia mendanai berbagai kredit program dengan Kredit Likuiditas Bank Indonesia (KLBI) yang dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu Kredit Usaha Tani (KUT), Kredit Pemilikan Rumah Sederhana/Sangat Sederhana (KPRS/SS) dan Kredit Usaha Kecil dan Usaha Mikro yang mana kredit tersebut disalurkan melalui koperasi dan bank perkreditan rakyat, selain itu, Nilai Pokok Wajib Pajak (NPWP) sebagai prasyarat pengajuan kredit di Perbankan juga telah dihapuskan, hal ini memberikan peluang dan kesempatan yang lebih besar bagi kita untuk mengakses modal dari sisi perbankan. Dunia akademisi, lembaga swadaya masyarakat dan lembaga penelitian, pemerintah juga telah berperan penting dan melakukan beberapa kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan UMKM.

Pengembangan UMKM salah satu di antaranya adalah program GTZ-RED yang diadakan atas dukungan GOPA/Swisscontact yang telah berjalan sejak tahun 2003. Program ini bergerak langsung ke daerah-daerah dengan menggunakan metode *enabling environment* dengan fokus pada *Business Climate Survey* (BCS) dan *Regulatory Impact Assessment* (RIA) yang dilakukan oleh *Technical Assistance* (TA). Tim TA ini dimotori oleh *Center for Micro and Small Enterprise Dynamics* (CEMSED) dipelopori oleh Universitas Satya Wacana. Tim CEMSED telah melakukan survey, pelatihan, workshop terhadap UMKM di daerah-daerah, menciptakan jaringan dengan seluruh pihak terkait UMKM termasuk Pemerintah Daerah, serta membuat daftar Peraturan Daerah yang perlu untuk diperbaiki. Dengan mencermati permasalahan yang dihadapi oleh UMKM serta langkah-langkah apa yang telah ditempuh, maka kedepannya, kiat-kiat untuk pengembangan UMKM hendaknya perlu diupayakan hal-hal sebagai berikut:

1. Penciptaan Iklim Usaha yang Kondusif

Iklim usaha yang kondusif sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan suatu usaha. Pemerintah perlu mengupayakan terciptanya iklim usaha yang kondusif, yang mana langkah-langkahnya antara lain seperti: mengusahakan ketenteraman berusaha, keamanan berusaha dan penyederhanaan prosedur perijinan usaha serta keringanan pembayaran pajak.

2. Bantuan Permodalan

Pemerintah perlu memperluas skema kredit khusus dengan syarat-syarat yang tidak memberatkan bagi UMKM untuk membantu peningkatan permodalannya baik itu melalui sektor jasa finansial formal, sektor jasa finansial informal, skema penjaminan, *leasing* dan dana modal ventura. Pembiayaan atau permodalan UMKM sebaiknya menggunakan Lembaga Keuangan Mikro (LKM) yang ada maupun lembaga keuangan non bank. Lembaga Keuangan Mikro bank antara lain: BRI unit Desa dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Lembaga keuangan mikro bank (BRI), sampai saat ini memiliki sekitar 4.000 unit yang tersebar diseluruh Indonesia sedangkan BPR dan BRI yang termasuk dalam golongan LKM telah tercatat sebanyak 8.500 unit yang melayani UMKM, untuk itu hendaknya perlu bagi pemerintah mendorong pengembangan LKM agar berjalan dengan baik sebagai tujuannya menunjang UMKM, karena selama ini, dari tahun ke tahun, LKM non koperasi memiliki kesulitan dalam legitimasi operasional kerjanya.

3. Perlindungan Usaha

Jenis-jenis usaha tertentu, terutama jenis usaha tradisional yang merupakan usaha golongan ekonomi lemah harus mendapatkan perlindungan dari pemerintah, baik itu melalui undang-undang maupun peraturan pemerintah yang bermuara kepada saling menguntungkannya kedua belah pihak (melalui *win-win solution*).

4. Pengembangan Kemitraan

Kemitraan usaha perlu dikembangkan dan distrukturkan menjadi kemitraan yang saling membantu antar UMKM atau antara UMKM dengan pengusaha-pengusaha besar di dalam negeri maupun di luar negeri, dengan tujuan dalam hal menghindarkan terjadinya monopoli dalam suatu usaha. Selain hal tersebut, pengembangan kemitraan usaha juga dilakukan untuk memperluas pangsa-pangsa pasar dan pengelolaan bisnis agar menjadi lebih efisien. Dengan demikian, UMKM akan mempunyai kekuatan dalam bersaing dengan pelaku bisnis lainnya baik dari dalam maupun luar negeri.

5. Pelatihan

Pemerintah perlu meningkatkan intensitas pelatihan bagi UMKM baik dalam aspek kewiraswastaan, manajemen, administrasi dan pengetahuan serta keterampilan, sebagai tujuan untuk pengembangan usaha. Selain hal tersebut, pemerintah juga perlu diberi kesempatan untuk menerapkan hasil pelatihan di lapangan untuk mempraktikkan teori melalui pengembangan kemitraan usaha melalui sebuah rintisan.

6. Membentuk Lembaga Khusus

Lembaga khusus perlu dibangun untuk bertanggung jawab mengkoordinasikan semua kegiatan yang berkaitan dalam upaya penumbuhkembangan UMKM, lembaga khusus juga berfungsi untuk mencari solusi-solusi dalam rangka mengatasi permasalahan baik permasalahan internal maupun permasalahan eksternal yang dihadapi.

7. Memantapkan Asosiasi

Asosiasi suatu usaha dalam UMKM yang telah ada perlu diperkuat, untuk meningkatkan perannya, antara lain dalam pengembangan jaringan informasi usaha yang sangat dibutuhkan sebagai tujuan pengembangan suatu usaha.

8. Mengembangkan Promosi

Media khusus diperlukan untuk mempercepat proses kemitraan antara UMKM dengan usaha besar dalam upaya mempromosikan produk-produk yang dihasilkan. Disamping itu, perlu juga diadakan *talk show* antara asosiasi dengan mitra usahanya.

9. Mengembangkan Kerjasama yang Setara

Perlu adanya kerjasama atau koordinasi yang serasi antara pemerintah dengan dunia usaha khususnya bagi UMKM untuk menginventarisasi berbagai isu-isu mutakhir yang terkait dengan perkembangan usaha.

10. Mengembangkan Sarana dan Prasarana

Perlu adanya pengalokasian tempat usaha bagi UMKM di tempat-tempat yang strategis sehingga dapat menambah potensi berkembang bagi sektor UMKM.

B. Pentingnya Kajian Strategi Bisnis Dalam UMKM

Strategi bisnis jika dipandang sebagai sebuah konsep bukanlah satu-satunya sebuah penentu keberhasilan organisasi mencapai tujuan strategik yang telah diterapkan. Keberhasilan strategi harus dipahami sebagai keberhasilan implementasinya. Strategi bisnis secara konseptual mungkin sudah baik, akan tetapi jika implementasinya buruk, maka hasilnya adalah kegagalan. Dalam perspektif manajemen strategik, strategi SDM merupakan bagian dari suatu rangkaian proses implementasi bisnis. Ini berarti, bila strategi SDM terisolasi dari strategi bisnis yang menjadi pilihan strategik suatu organisasi maka praktik-praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak akan menghasilkan kualitas SDM seperti yang dibutuhkan. Menurut James Brian Quinn (1980) strategi merupakan *“pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan, urutan-urutan aksi ke dalam keseluruhan yang terkait”*. William Hence (1985) mendefinisikan strategi sebagai *“konsentrasi dari sumber-sumber pada peluang-peluang bagi keunggulan kompetitif”*. Dari dua definisi itu dapat dipahami bahwa strategi adalah cara untuk mencapai tujuan dengan melibatkan semua faktor andalan dalam organisasi secara strategik.

Manajemen *strategik* SDM adalah manajemen dalam memformulasikan dan melaksanakan sistem SDM yang menghasilkan kompetensi dan perilaku karyawan yang diperlukan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang *strategic*. Berdasarkan framework tersebut di atas dapatlah dijelaskan bahwa strategi SDM dijabarkan sebagai bagian dari rencana dalam strategi organisasi. Strategi bisnis terdiri atas dua fase dalam suatu proses manajemen strategi, di antaranya yaitu: 1) Formulasi strategi meliputi penilaian-penilaian terhadap lingkungan dan pengembangan strategi; dan 2) Implementasi dalam strategi dan evaluasi.

1. Formulasi Strategi Meliputi Penilaian terhadap Lingkungan

Proses formulasi strategi meliputi penilaian terhadap lingkungan yang juga disebut sebagai suatu perencanaan strategik meliputi beberapa kegiatan sistematis seperti:

- a. Menetapkan arah strategi suatu organisasi.
- b. Mengidentifikasi lingkungan dan analisis SWOT.
- c. Merumuskan tujuan-tujuan suatu strategi.
- d. Mengembangkan alternatif-alternatif strategi.
- e. Memilih suatu strategi.

a. Menetapkan Arah Strategik

Langkah pertama manajemen puncak dalam proses perumusan strategi adalah menetapkan arah strategik organisasi (*strategic direction*), meliputi visi, misi dan nilai-nilai yang dikembangkan dalam suatu organisasi. Visi sering disebut sebagai skenario masa depan organisasi. Pernyataan tentang visi dan misi sering kali mengalami kerancuan dalam

menetapkan arah strategik sebuah bisnis atau organisasi. Berbeda halnya dengan misi, visi berfungsi sebagai sumber inspirasi dan motivasi yang memiliki nilai-nilai intrinsik tertentu. Oleh karenanya, visi harus realistis. Artinya, visi itu dapat dicapai oleh kemampuan-kemampuan dan *resources* yang ada dalam suatu organisasi.

b. Mengidentifikasi Lingkungan dan Melakukan Analisis SWOT

Ketika melaksanakan perencanaan dalam menyusun strategi bisnis, hendaknya kita juga perlu mengidentifikasi faktor-faktor dalam suatu lingkungan bisnis yang relevan dengan kondisi perusahaan, yaitu melakukan analisis tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan dalam suatu lingkungan bisnis.

c. Merumuskan Tujuan Strategi

Pada fase ini, rumusan visi, misi dan tujuan ketika kita merencanakan sebuah strategi dalam bisnis maka kita hendaknya dapat menerjemahkan/menjabarkan ke dalam tujuan-tujuan strategik yang akan kita rencanakan sebelumnya, yaitu dengan menyusun tujuan-tujuan yang dirumuskan pada tingkat korporat atau pada level puncak dalam hierarki manajerial. Kemudian tujuan-tujuan pada tingkat korporat atau organisasi, diterjemahkan menjadi tujuan-tujuan strategik pada tingkat fungsional atau divisional (divisi pemasaran, divisi SDM dan sebagainya) dan operasional (unit).

d. Mengembangkan Alternatif Strategi

Strategi-strategi bisnis pada umumnya sangat terkait dengan misi dan tujuan yang diemban oleh organisasi. Strategi SDM adalah upaya

menyediakan SDM yang memiliki kompetensi dan motivasi yang tinggi melalui fungsi-fungsi MSDM. Kualitas SDM yang tersedia diharapkan mampu mendukung implementasi strategi bisnis tertentu sebagai upaya mencapai misi dan tujuan yang telah digariskan. Alternatif-alternatif strategi harus dikembangkan untuk kemudian dipilih sebagai alternatif yang paling mungkin berhasil untuk mencapai tujuan strategik yang telah ditetapkan.

e. Memilih Strategi

Strategi bisnis yang konseptual ialah strategi bisnis yang bersifat *intended strategy* yaitu strategi dalam suatu tatanan konseptual yang dirumuskan oleh manajer puncak melalui proses-proses pengambilan keputusan rasional yang dikembangkan sebagai rencana strategis. Jika dalam implementasi terdapat keadaan-keadaan yang tidak terduga sehingga strategi yang diterapkan menjadi kurang efektif dalam pencapaian tujuan maka strategi harus direvisi. Oleh karenanya, dalam perumusan strategi dilakukan pada tingkat korporat sedangkan untuk mengurangi kemungkinan bias dalam konsep *intended strategy*, para manajer tingkat bawah dapat dilibatkan dalam proses perumusan strategi-strategi yang secara fundamental dikembangkan dari pengalaman yang mereka peroleh di lapangan.

2. Implementasi Strategi dan Evaluasi

Proses implementasi strategi dan evaluasi meliputi kegiatan-kegiatan, menghubungkan harapan-harapan dengan organisasi, orang-orang, peningkatan kinerja dan mengevaluasi efektivitas suatu strategi.

Faktor-faktor atau pilar yang harus dipertimbangkan dalam proses implementasinya ialah:

- a. Desain tugas
- b. Struktur organisasi
- c. Sistem
- d. Proses
- e. Teknologi

Semua faktor tersebut termasuk program pelatihan dan pengembangan perlu dipertimbangkan agar strategi dapat diterapkan dalam kegiatan bisnis atau organisasi sehari-hari secara tepat dan efektif. Adapun penjabaran faktor-faktor tersebut di atas ialah sebagai berikut:

a. Desain Tugas

Desain tugas adalah tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab individu mungkin perlu didesain kembali agar kinerja kerja individu dan kelompok dapat ditingkatkan. Tetapi sebelum itu, sebaiknya didahului dengan menganalisis jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi.

b. Struktur Organisasi

Apabila dalam suatu organisasi mengalami perubahan dalam strategi bisnis maka bentuk struktur organisasi harus disesuaikan dengan strategi bisnis yang diterapkan.

c. Sistem

Sistem merupakan serangkaian aturan yang menyebabkan proses bisnis dapat dijalankan. Oleh sebab itu, mekanisme pengambilan keputusan, sistem penilaian dan sebagainya harus bisa mendorong kerja karyawan.

d. Proses

Variabel ini perlu dipertimbangkan agar proses layanan dari awal sampai ahir terjamin efektivitas dan efisiensinya.

e. Teknologi

Faktor teknologi memegang peran penting dalam meningkatkan sistem informasi dalam organisasi. Sistem pelayanan akan lebih efektif melalui penerapan teknologi yang strategis.

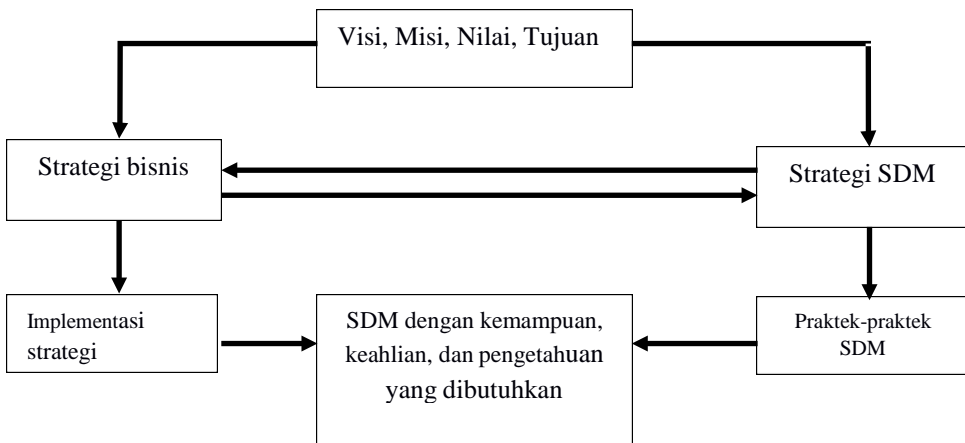
Penyusunan strategi bisnis atau strategi organisasi yang strategik, setidaknya perlu diadakan melalui sebuah program atau pelatihan yang mendukung rencana penyusunan strategi tersebut yang mana program pelatihan, pendidikan dan pengembangan yang disusun harus mampu meningkatkan keahlian, kemampuan karyawan dan membantu mereka dalam rangka mengoptimalkan potensi yang dimiliki. Langkah penting dalam mengimplementasikan strategi adalah evaluasi. Evaluasi pelaksanaan strategi harus selalu dilakukan untuk mengidentifikasi keberhasilan dan kegagalan. Keberhasilan organisasi dalam menjalankan sebuah bisnis, biasanya tergantung pada keberhasilan orang-orang dalam organisasi yang mengimplementasikan strategi dengan baik pada tingkat korporat, fungsional maupun pada tingkat operasional. Pfeffer (1998:13-14) mengungkapkan bahwa keberhasilan itu datang dari proses

penghantaran nilai (*delivering value*) kepada *customers*. Kemampuan menghantarkan nilai itu bisa timbul dari konsepsi apa yang diinginkan oleh *customer* dan dari konsepsi tentang bagaimana mengorganisasikan dan mengelola orang-orang untuk memproduksi nilai tersebut. Pada umumnya, Faktor-faktor potensial yang menjadi penghambat dalam menetapkan sebuah strategi ialah: a) Lemahnya kepemimpinan; b) Proses komunikasi internal organisasi kurang efektif; dan c) Kapasitas pembelajaran individu yang rendah.

Secara teoretis, terdapat hubungan antara siklus tujuan dan strategi bisnis perusahaan dengan strategi Manajemen Mutu SDM (MMSDM) yaitu strategi perusahaan yang diturunkan dalam bentuk strategi MMSDM. Program-program yang menyangkut MMSDM diarahkan pada sasaran peningkatan mutu SDM karyawan. Sebagai input, mutu SDM akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam bentuk produktivitas kerjanya. Semakin meningkat mutu SDM karyawan maka semakin meningkat pula produktivitas kerjanya. Akumulasi dari produktivitas kerja karyawan yang meningkat akan mencerminkan kinerja perusahaan, misalnya dalam bentuk omset penjualan dan keuntungan yang juga meningkat. Kinerja perusahaan yang meningkat akan semakin membuka peluang pada manajemen untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui peningkatan kompensasi (imbalan) berupa kenaikan upah, jaminan sosial dan peningkatan karir. Hal ini berarti bahwa perusahaan telah memenuhi tujuan atau kepentingan karyawan disamping kepentingan perusahaan seperti yang telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya.

Siklus ini terus bergulir sesuai dengan ubahan strategi manajemen organisasi. Proses pengubahan strategi manajemen suatu

organisasi bersifat dinamis. Misalnya ketika perusahaan dihadapkan pada krisis keuangan global. Hal ini seharusnya dicirikan oleh adanya respon suatu organisasi ketika menghadapi ubahan-ubahan eksternal, misalnya tantangan era global dengan segala turbulensinya. Dalam kasus strategi sumber daya manusia, organisasi akan menerapkan strategi MMSDM yang harus beradaptasi dengan beragam variabel keorganisasian internal dan kebutuhan serta ekspektasi para anggotanya. Karena itu proses perubahan yang terjadi akan menyangkut dimensi kultural, struktural dan personal. Dari sisi kultural, suatu perusahaan akan mengubah strategi sumber daya manusia yang selama ini bersifat rutin dan status-quo menjadi budaya pengembangan atau produktif. Intinya adalah bagaimana perusahaan mengembangkan budaya unggul di kalangan karyawan yang mampu bersaing di pasar. Adapun Hubungan antara Visi, Misi, Nilai dan Tujuan dalam sebuah bisnis atau organisasi dengan strategi bisnis dan strategi SDM digambarkan pada Gambar 1.



Gambar 1 Strategi Bisnis Dalam Kaitanya Dengan Strategi SDM

Praktik-praktik MSDM seperti desain jabatan, *staffing*, pelatihan, penilaian, pengembangan serta kompensasi sebenarnya diharapkan dapat menciptakan suatu SDM yang memiliki kompetensi, komitmen dan motivasi yang tinggi untuk mendukung implementasi strategi dalam bisnis. Perilaku produktif dikembangkan sebagai suatu sistem nilai baik untuk individu maupun perusahaan. Kemudian di sisi struktural, dikembangkan juga suatu strategi manajemen kepemimpinan yang semula berorientasi antara hubungan atasan dan bawahan sehingga menjadi suatu manajemen kemitraan antara atasan dan bawahan dan juga sebaliknya. Praktik-praktik MSDM juga dapat terjadi dalam perubahan struktur organisasi, yaitu struktur yang semula gemuk menjadi ramping sesuai dengan prinsip-prinsip efektivitas dan efisiensi termasuk di dalamnya yang mana fungsi MSDM yang semula hanya dikelola oleh departemen atau divisi SDM secara bertahap berubah menjadi beberapa fungsi tertentu, misalnya pengembangan mutu karyawan dilakukan oleh departemen atau divisi lain yang dilakukan secara terintegrasi.

Perusahaan harus berorientasi pada pengembangan kebutuhan dan kepentingan karyawan disamping kebutuhan dan kepentingan perusahaan dalam hal dimensi personal. Karyawan harus dipandang sebagai unsur investasi yang efektif dan jangan sampai terjadi beragam perlakuan yang bersifat dehumanisasi. Oleh karenanya peningkatan mutu karyawan menjadi hal yang pokok dan perlu dilakukan melalui kegiatan analisis masalah karyawan, komunikasi, pelatihan, pengembangan motivasi dan kedisiplinan, penerapan manajemen kepemimpinan yang partisipatif, pengembangan keselamatan dan kesehatan kerja, manajemen perubahan dan menjadikan perusahaan sebagai suatu organisasi pembelajaran. Berdasarkan nilai-nilai yang

dikembangkan dalam strategi organisasi diharapkan orang-orang dalam organisasi akan berperilaku sesuai dengan prinsip-prinsip yang dikembangkan. Harapannya adalah tercapainya visi, misi dan tujuan strategik organisasi. Strategi SDM adalah penentu atau hal yang menentukan aktivitas SDM, prioritas dan apa saja yang diperlukan untuk menciptakan nilai terhadap bisnis yang dijalankan. Robert Waterman (1998) mengungkapkan ada perbedaan mengenai hubungan antara strategi dengan pengelolaan SDM secara efektif sedangkan Waterman mengakui bahwa organisasi, orang, kultur, kemampuan, merupakan sumber-sumber keunggulan kompetitif yang penting. Dalam konteksnya, kita hendaknya perlu mengetahui macam-macam strategi SDM sebagai tujuan untuk melaksanakan bisnis atau organisasi secara efektif dengan hasil yang memuaskan. Secara umum daripadanya, strategi SDM diklasifikasikan menjadi macam-macam yang dikemas dengan berbagai pendekatan, di antaranya strategi SDM dengan pendekatan “buy” dan strategi SDM dengan pendekatan *Baseball Team, Club, Academy* dan *Fortress* maupun strategi SDM dengan pendekatan *Prospektor, Defender, Academy dan Analyzer*.



Gambar 2 Strategi SDM dan Implikasinya terhadap Aktivitas MSDM

Berdasarkan Gambar 2, strategi SDM diimplikasikan dengan dua pendekatan yaitu yang dikenal dengan “Buy” atau pendekatan dalam penarikan SDM yang siap pakai dan “Make” yaitu pendekatan yang berorientasi pengembangan SDM yang ada, yang mana akan mempengaruhi praktik-praktik MSDM yang spesifik misalkan strategi terfokus pada suatu sistem penarikan, program pelatihan dan pengembangan komitmen dan kompensasi. Aktivitas seperti itu diharapkan menghasilkan sikap dan perilaku serta implementasi strategi bisnis. Sonnenfel dan Maury Peiperl (Greer, 1995) mengungkapkan ada empat tipologi strategi SDM terutama mengenai sistem karir yang disebutnya sebagai tipe *Baseball Team*, *Club*, *Academy* dan *Fortress*. Fokus dari masing-masing tipologi strategi SDM tersebut bersesuaian dengan strategi organisasi yang dikembangkan oleh Miles dan Snow, yaitu *Prospektor*, *Defender*, *Academy* dan *Analyzer*. Adapun strategi SDM Sonnenfel dan Maury Peiperl tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. Club

Tipe club umumnya diterapkan oleh perusahaan yang menggunakan strategi low cost yang memfokuskan orientasinya pada cost controlling. Perusahaan tipe ini bersaing melalui peningkatan efisiensi biaya, pemeliharaan kualitas dan pelayanan langganan (customer service). Perusahaan yang tergolong tipe ini antara lain, perusahaan penerbangan, bank, utilities seperti perusahaan listrik, air minum dan sebagainya. Kebijakan SDM pada tipe club menekankan kegiatan training dan development (T&D) karyawan sebagai upaya mengoptimalkan kinerja mereka (SDM). Para karyawan dikembangkan dalam organisasi dan kekosongan jabatan pada level yang lebih tinggi, yang dipenuhi dari dalam “promotion from within”. Strategi SDM yang dijalankan berorientasi pada strategi retensi yang mana perusahaan berupaya agar tingkat labor turn over rendah dan karyawan akan bekerja dalam jangka panjang.

b. Baseball Team

Pada tipe ini, perusahaan umumnya menjalankan strategi inovasi yaitu strategi yang selalu mengutamakan penciptaan produk-produk baru dan berani mengambil resiko yang mana kreativitas dalam aktivitas usaha sangat dihargai dan di junjung tinggi. Pendekatan dalam memenuhi kebutuhan SDM pada perusahaan tipe ini cenderung menggunakan strategi “buy” approach. Artinya pemenuhan kebutuhan karyawan diciptakan sehingga lebih bersifat “talented individuals” yang komitmennya pada perusahaan biasanya bernilai rendah. Pada tipe perusahaan ini, tingkat labor turn over bernilai tinggi. Contoh perusahaan yang termasuk dalam kategori ini ialah perusahaan berkategori baseball

team antara lain, bank investasi, pengembang software, perusahaan yang bergerak dalam bidang entertainment dan lain sebagainya.

Berbeda dengan tipe club, tipe baseball team, kurang berorientasi pada strategi pengembangan dan cenderung pada strategi rekrutmen SDM dari sumber daya luar. Promosi hanya menerapkan dua jalur, yaitu ke atas dan ke luar “up or out”. Dalam kaitan dengan penilaian kinerja, sistem penilaian pada perusahaan ini berorientasi pada hasil dan kurang mengutamakan penilaian terhadap loyalitas, komitmen dan lain sebagainya.

c. Academy

Perusahaan yang termasuk kategori tipe ini antara lain, perusahaan-perusahaan pembuat barang-barang elektronik, pabrik farmasi, otomotif dan sebagainya. Orientasi strategi perusahaan umumnya mengutamakan inovasi dan berupaya mengeksploitasi posisi yang tepat dalam persaingan pasar. Strategi SDM yang dijalankan terletak antara strategi bertipe club dan baseball team. Dalam kategori ini, secara substansial dilakukan pengembangan SDM, akan tetapi seringkali pula ditempuh melalui sumber daya dari luar sebagai cara memenuhi kebutuhan posisi jabatan atas yang kosong.

d. Fortress

Perusahaan pada tipe ini, selalu berada pada tingkat persaingan pasar yang tinggi sehingga orientasi strategi yang dijalankan cenderung bersifat “reactive”. Kebijakan dalam SDM, cenderung menjalankan strategi retrenchement “pengurangan” dan hanya mempertahankan individu-individu tertentu yang menjadikan pendukung utama dalam

fungsi-fungsi perusahaan. Dengan demikian, karyawan pada perusahaan ini seringkali keluar. Penarikan tenaga kerja dalam perusahaan ini bersifat pasif. Perusahaan yang tergolong dalam kategori ini antara lain, perhotelan, pengecer, penerbitan dan tekstil.

Fokus dari masing-masing tipologi strategi SDM tersebut bersesuaian dengan strategi organisasi yang dikembangkan oleh Miles dan Snow. Miles dan Snow membedakan empat tipologi strategi organisasi yaitu: *Prospector*, *Defender*, *Academy* dan *Analyzer*. Pasangan dari setiap tipe organisasi tersebut dan strategi SDM yang dikemukakan oleh Sonnenfel dan Maury, dapat dilihat pada Tabel 2 berikut:

Tabel 5 Hubungan Tipe Organisasi dan Strategi SDM

Tipe Organisasi	Fokus	Strategi SDM	Fokus
Prospector	Inovasi	Baseball team	Penarikan
Defender	Mempertahankan produk/market share	Club	Retensi
Analyzer	Bertahan dan mencari peluang	Academy	Penarikan dan pengembangan
Reactor	Pengurangan investasi	Fortress	Pengurangan/mempertahankan core worker

Tabel 5 menunjukkan keterkaitan fokus antara masing-masing strategi organisasi dengan fokus dari setiap strategi SDM yang relevan dengan strategi organisasi tersebut. Perusahaan konsisten terhadap fokus

dari strategi inovasi misalnya seperti, pemenuhan kebutuhan karyawan yang lebih ditekankan pada penarikan tenaga baru yang siap pakai. Begitu pula dengan strategi dalam mempertahankan market share, manajemen SDM akan menempuh kebijakan mempertahankan orang-orang yang ada, lain halnya dengan strategi organisasi yang melakukan efisiensi dengan pengurangan investasi yang tidak lagi menguntungkan. Manajer SDM akan melakukan pengurangan karyawan dan hanya mempertahankan karyawan. Dalam konteks hubungan terbentuk berbagai pilihan *strategic* dari masing-masing fungsi atau aktivitas MSDM dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6 Fokus dan pilihan strategik

Fokus	Pilihan Strategik	
Pencarian (recruitment)	a. Mulai level bawah b. Tenaga yang potensial	c. Semua level d. Tenaga yang siap pakai
Pelatihan	a. Intensif b. Formal	c. Ekstensif d. Informal
Pengembangan	a. Karir bersifat linier b. "To make" c. Multitakeahlian	d. Karir bersilang e. "To buy" f. Spesialis
Perencanaan	Sukses	Penggantian
Penilaian kinerja	Pendekatan perilaku	Pendekatan hasil

Pilihan-pilihan strategis yang tertera pada Tabel 6 implementasinya tergantung pada strategis bisnis yang dijalankan oleh

sebuah organisasi. Mungkin saja terjadi pilihan-pilihan kombinasi karena seringkali juga perusahaan menghadapi situasi dan kondisi yang mendorong manajemen melakukan pilihan-pilihan secara absolut. Strategi-strategi bisnis sangat bervariasi sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, akan tetapi ada beberapa strategi yang populer yaitu strategi-strategi:

1. Konsentrasi (*concentrations*)
2. Pertumbuhan internal (*internal growth strategies*)
3. Pertumbuhan eksternal (*external growth strategies*)
4. Disinvestment

1. Strategi-strategi Konsentrasi

Perusahaan yang menggunakan strategi konsentrasi mempunyai tiga pilihan yaitu, biaya rendah (*low cost producer*), mempertahankan atau meningkatkan “market share” dan kombinasi dari keduanya. Perusahaan yang menggunakan strategi biaya rendah atau kombinasi berupaya mempertahankan pasar dan berkompetisi dengan cara meningkatkan efisiensi dengan melakukan pengendalian biaya dan mempertahankan kualitas. Dalam kaitan dengan pilihan strategis pada Tabel 2, strategi SDM dipertimbangkan untuk mendukung strategi ini, umumnya terfokus pada strategi pelatihan dan pengembangan. Perusahaan berupaya mempertahankan orang-orang yang ada dalam organisasi dan melakukan peningkatan kualitas kemampuan karyawan dan cenderung dikembangkan ke arah multi skill yang mana perencanaan SDM-nya umumnya lebih terfokus pada suksesi daripada penggantian. Sistem penilaiannya biasanya ditekankan pada perilaku.

2. Strategi Pertumbuhan Internal

Strategi pertumbuhan internal (internal growth strategy biasanya disingkat dengan IGS), adalah strategi yang memfokuskan pada inovasi, pengembangan produk, perluasan pasar atau melakukan joint venture dengan perusahaan lain. Salah satu bentuk strategi ini adalah persaingan-persaingan melalui diferensiasi produk. Departemen SDM melakukan upaya yang terfokus pada recruitment untuk mendukung implementasi strategi ini. Artinya, kebutuhan SDM tersusun professional, cenderung dipenuhi dengan melakukan pencarian SDM yang “well trained” atau siap pakai (“Buy” strategy). Pelatihan-pelatihan yang dilakukan bersifat “on the job”. Pengembangan karir tidak bersifat linier tetapi cenderung bersilang “cross career path”. Sistem penilaian kinerja pada strategi ini biasanya berorientasi pada hasil.

3. Strategi Pertumbuhan Eksternal

Strategi pertumbuhan eksternal (external growth strategy biasanya disingkat dengan EGS) salah satu bentuknya adalah merger atau akuisisi. Implikasi strategi ini terhadap strategi SDM adalah manajemen mungkin melakukan “passive recruitment”. Dalam kondisi ini yang mana sangat mungkin terjadi pergantian “replacement”. Strategi dilakukan melalui strategi job redesign dalam bentuk rotasi dan promosi.

4. Disinvestment

Pengurangan investasi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan efisiensi operasional. Investasi yang terlalu lebar “broad investment” yang dilakukan oleh para konglomerat misalnya sangat rentan terhadap resiko. Dari uraian sebelumnya tentang kaitan antara

strategi bisnis dan strategi SDM, maka secara konkret dapat dijelaskan bahwa pada hakikatnya strategi SDM yang diterapkan dalam perusahaan harus mengacu pada strategi pada tingkat korporat. Dengan demikian, fokus dari strategi SDM harus konsisten dengan fokus dari strategi bisnis pada tingkat korporat. Seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 7.

Tabel 7 Hubungan Strategi Bisnis dan Strategi SDM

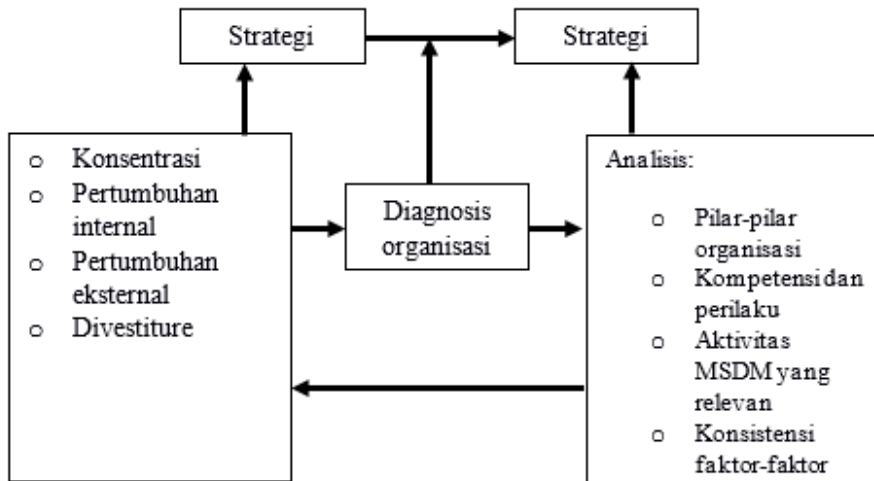
Strategi Bisnis	Fokus	Strategi SDM	Fokus
Konsentrasi	Pengawasan biaya market share	Retensi	Pengembangan
Pertumbuhan internal	Inovasi produk ekspansi pasar	Rekrutment	Rekrut untuk semua level
Pertumbuhan eksternal	Restrukturisasi reengineering process	Retensi atau pengurangan	Pengembangan dan pemberdayaan
Divestiture	Kembali ke core bisnis	Pengurangan	Pensiun awal mempertahankan karyawan inti
Diferensiasi	Diferensiasi produk	Desentralisasi	Hiring, recruitment dan pelatihan dilakukan oleh bagian

Persoalan selanjutnya adalah bagaimana strategi-strategi bisnis yang telah diuraikan sebelumnya dioperasionisasikan dalam praktik-praktik organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan bisnis strategi yang

telah dirumuskan. Strategi bisnis sebelum dioperasionalkan melalui strategi SDM memerlukan konsep yang merupakan jembatan penghubung antara strategi bisnis dengan strategi SDM. Konsep ini disebut sebagai *organizational diagnosis (OD)*. OD adalah penilaian yang sistematis dan keterkaitan antara praktik-praktik organisasi dengan tujuan-tujuan bisnis (Ulrich, 1997:66). Pada umumnya ada empat tahap dalam suatu proses OD:

- a. Mempertimbangkan strategi bisnis sebagai strategi utama, umumnya dikaitkan dengan sistem-sistem atau pilar organisasi yang diperlukan untuk berlangsungnya strategi berjalan secara efektif. Pada tahap ini juga dianalisis kekuatan dan kelemahan organisasi.
- b. Menggali dan menyusun spesifikasi kompetensi unggulan dan perilaku-perilaku, diperlukan untuk menjalankan strategi dengan sukses (efektif dan optimal).
- c. Memperhitungkan aktivitas MSDM yang relevan dengan kebutuhan perusahaan.
- d. Melakukan penilaian terhadap aktivitas-aktivitas MSDM, apakah SDM satu sama lainnya saling mendukung dan konsisten sehingga akhirnya mampu menghasilkan keahlian dan kemampuan yang relevan dalam upaya pencapaian tujuan.

Proses diagnosis suatu organisasi yang umumnya terdiri atas strategi-strategi secara sistematis dan terstruktur, proses diagnosis organisasi dapat dideskripsikan pada Gambar 3.



Gambar 3 Proses Diagnosis Organisasi

Dari Gambar 3, dapat dijelaskan bahwa diagnosis organisasi menyangkut paling tidak empat aspek penting, yaitu pilar-pilar organisasi, karakteristik kemampuan dan perilaku yang dibutuhkan, fungsi-fungsi MSDM yang relevan, keterkaitan dan konsistensi masing-masing faktor tersebut satu sama lain. Sebelumnya telah dijelaskan bahwa organisasi ditopang oleh sejumlah sistem. Sistem ibarat tiang penyangga atau pilar yang menjamin eksistensi organisasi. Pengoperasian organisasi melalui dukungan sistem yang efektif adalah esensial bagi pencapaian tujuan organisasi. Pilar organisasi menunjukkan luasnya alat-alat yang diperlukan bagi keberlangsungan tujuan strategis. Setiap pilar menunjukkan kebutuhan organisasi untuk membuat strategi menjadi efektif. Mc Kinsey memperkenalkan konsep 7 S sebagai pilar organisasi yaitu, strategi, struktur, sistem, staff, style, skill dan superordinate goals. Ini berarti, organisasi akan efektif bila

ketujuh S tersebut didesain dan diintegrasikan secara harmonis sebagai “arsitektur” organisasi (*organizational architecture*).

Sementara itu, Ulrich (1997:68), mengungkapkan beberapa faktor yang membuat strategi berlangsung dengan sukses yaitu:

- a. Shared Mindset
- b. Kompetensi
- c. Konsekuensi
- d. Government
- e. Kapasitas perubahan
- f. Kepemimpinan

Adapun beberapa analisis yang telah disampaikan oleh beberapa pakar terkait yang dapat menunjang keberhasilan sebuah strategi SDM di antaranya disajikan sebagai berikut:

1. Kompetensi dan Perilaku

Kompetensi dan perilaku yang dilakukan tidak selalu berubah bila terjadi perubahan strategi tetapi diagnosis terhadap hal ini tetap perlu dilakukan. Sebagai contoh, perubahan strategi bisnis dari pengembangan produk ke perluasan pasar baik domestic maupun pasar luar negeri, akan mendorong penggunaan teknologi informasi yang lebih luas. Konsekuensinya tuntutan keahlian dan kemampuan SDM bagian pemasaran menjadi berubah yaitu kemampuan mengoperasikan sistem teknologi informasi yang sebelumnya tidak menjadi tuntutan utama.

2. Aktivitas MSDM

Fokus fungsi-fungsi MSDM dalam organisasi sangat terkait dengan kebutuhan kompetensi-kompetensi SDM unggulan yang relevan dengan tuntutan strategi. Strategi organisasi yang meletakkan inovasi sebagai faktor unggulan (distinctive faktor), menuntut aktivitas MSDM lebih berorientasi pada program penarikan tenaga kerja baru yang siap pakai daripada program pelatihan dan pengembangan tenaga potensial. Penggunaan tenaga terlatih dan terdidik dengan baik, mengandung konsekuensi perubahan sistem kompensasi dalam organisasi.

3. Keterkaitan Konsistensi dan Kebijakan

Semua kebijakan yang tergambar pada masing-masing langkah-langkah tersebut, memerlukan pengkajian yang lebih saksama secara integral. Apakah faktor-faktor itu saling memperkuat dukungan dan konsisten dengan program peningkatan kemampuan dan keahlian orang-orang dalam organisasi. Sebagai contoh dapat dikemukakan kaitan antara program pelatihan dan keahlian yang diperlukan. Program pelatihan di beberapa organisasi bisnis atau nonbisnis seringkali terfokus pada pengembangan keahlian individual, pengetahuan dan kompetensi lainnya dengan semangat keberhasilan yang tinggi. Tetapi pada kenyataannya, semua keahlian, pengetahuan itu tidak ada relevansinya dengan pencapaian tujuan organisasi. Begitu pula dengan penerapan sistem kompensasi. Kompensasi selayaknya mendorong peningkatan kinerja. Tetapi pada kenyataannya seringkali tidak mendorong kinerja individu menjadi lebih baik. Keterkaitan proses dengan tuntutan kemampuan SDM misalnya perlu dikaji konsistensinya. Proses juga termasuk salah satu pilar penting dalam organisasi. Proses yang efisien dan efektif akan

mempercepat penghantaran nilai kepada customers dan itu memerlukan dukungan SDM yang memahami misi dan nilai dibalik suatu produk yang ditawarkan. Oleh sebab itu, kualitas SDM merupakan salah satu faktor yang harus dipertimbangkan dalam proses OD. Tetapi harus diperhatikan juga, banyak hambatan dalam pengembangan SDM. Strategi penghematan biaya yang berlebihan misalnya akan membuat suatu strategi SDM menjadi tidak efektif karena pengembangan kemampuan SDM yang harus mengiringi pelaksanaan strategi tidak didukung oleh dana yang cukup.

4. Tantangan internal Implementasi Strategi

Kembali kepada pendapat Ulrich tentang enam faktor yang membuat suksesnya suatu strategi. Faktor-faktor yang dikemukakan Ulrich tersebut, menarik untuk dikaji lebih lanjut dalam konteks dukungan terhadap pelaksanaan strategi karena lebih bersifat spesifik. Dalam Praktik apa yang dikemukakannya itu seringkali ditemui sebagai tantangan internal yang sukar dikalahkan.

5. Shared Mindset

Shared mindset yang dikemukakan Ulrich menyangkut penentuan identitas dan kultur dalam organisasi. Sangat sulit membangun kultur yang menciptakan ruang yang “Nyaman” bagi pelaksanaan strategi. Misalnya budaya prestasi yang sangat sulit diubah bagi perusahaan seperti BUMN atau BUMD yang lebih mengembangkan budaya kekuasaan atau birokrasi (budaya peran). Budaya menyangkut nilai-nilai yang dianut individu yang mempengaruhi perilaku. Nilai-nilai lama yang dianut, tidak mudah ditukar dengan nilai-nilai baru kecuali

dalam diri individu terdapat proses pembelajaran yang cepat. Perubahan pada pilar ini pun pada akhirnya mengandung konsekuensi perubahan sistem kompensasi. Perubahan dalam sistem ini tentu tidak mudah karena berkaitan dengan financial resources dan profitabilitas perusahaan.

Tabel 8 Implikasi Strategik Perubahan Karakteristik Organisasi

Variabel	Karakteristik sebelumnya	Karakteristik yang diharapkan	Implikasi Strategik
Desain Organisasi	Unit-unit usaha bersifat parsial	Satu kesatuan perusahaan daerah	Struktur organisasi terpadu
Prinsip Organisasi	Otonomi unit	Satu kesatuan strategik	Sistem desentralisasi/lateral
Budaya Kerja	Birokrasi	Prestasi	SDM berwatak enterpreneur
Sistem Kompensasi	Peraturan pemerintah	Peraturan perusahaan	Sistem penilaian kinerja berdasarkan prestasi atau hasil
Orientasi Strategi Organisasi	Bertahan / Survive	Bertahan dan mencari peluang	Efisiensi biaya dan peningkatan market share
Sumber Modal	Eksternal / Pemerintah	Internal (Akumulasi cadangan laba perusahaan atau kredit perbankan)	Cara kerja professional
Strategi SDM	Mempertahankan karyawan yang ada (Retensi)	Pengembangan karyawan yang potensial dan	Sistem kompensasi perlu diperbaiki dan kemungkinan

		penarikan karyawan baru siap pakai	menggunakan sistem part time
Penempatan Karyawan	Kurang berdasarkan prinsip <i>the right man on the right job</i>	<i>The right man on the right job</i>	<i>Replacement</i>

Berdasarkan semua uraian tentang keterkaitan strategi SDM dengan strategi bisnis dapat disimpulkan bahwa strategi bisnis merupakan acuan bagi manajer untuk menyusun strategi SDM. Agar memahami sepenuhnya arah strategik yang dirumuskan pada tingkat korporat maka keterlibatan manajer SDM bersama manajer lini yang lain dalam suatu proses penyusunan strategi bisnis pada tingkat fungsional sangat penting. Tujuannya adalah untuk memberikan masukan dan memperoleh input tentang arah dan nilai-nilai yang harus ditegakan dalam implementasi strategi bisnis. Berdasarkan input tersebut, manajer SDM dapat menerjemahkan/menjabarkan pesan-pesan yang terkandung dalam rumusan visi, misi, tujuan serta nilai-nilai yang telah ditetapkan dalam rumusan strategi SDM dengan tepat.

Berdasarkan uraian di atas juga, kita bisa mengetahui beberapa manfaat yang dapat di peroleh dari manajemen strategi, di antaranya ialah: 1) Proses dari manajemen ini dapat menghasilkan keputusan yang terbaik karena interaksi kelompok yang mengumpulkan berbagai macam keputusan strategi yang lebih besar atau banyak; 2) Aktivitas dari formulasi strategi dapat mempertinggi kemampuan dari perusahaan dalam menghadapi berbagai macam masalah yang sedang dihadapi; 3)

Keterlibatan dari karyawan di dalam formulasi strategi dapat memperbaiki pengertian mereka atas penghargaan produktivitas di dalam setiap perencanaan strategi, dengan begitu dapat mempertinggi motivasi kerja karyawan; 4) Penerapan dari manajemen strategi dapat membuat manajemen perusahaan menjadi lebih peka terhadap ancaman eksternal (ancaman dari luar); 5) Setidaknya manajemen strategi juga dapat mencegah timbulnya berbagai macam masalah yang bersal dari dalam maupun dari luar perusahaan serta dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menghadapi masalah; 6) Membuat perusahaan dapat melaksanakan semua aktivitas operasionalnya secara lebih efisien dan efektif; 7) Dapat membuat perusahaan mudah untuk beradaptasi pada perubahan yang terjadi; Dan 8) perusahaan yang menggunakan konsep manajemen strategi akan lebih profitable daripada perusahaan yang tidak menerapkannya.

Mengacu pada penjelasan sebelumnya tentang UMKM, yakni memandangnya dari segi permasalahan, kebutuhan dan tujuannya maka manajemen strategi atau strategi bisnis dan organisasi dalam sebuah UMKM adalah sangat penting mengingat banyaknya manfaat jika strategi-strategi yang telah dijelaskan sebelumnya (Kompleksitasnya atau strukturnya) diterapkan hingga kemudian UMKM yang dijalankan akan dapat bersaing lebih profesional pada tingkat regional atau internasional.

C. Pentingnya Orientasi Kewirausahaan dalam UMKM

Menurut kamus bahasa Indonesia (2008) istilah “orientasi” didefinisikan: (1) peninjauan untuk menentukan sikap (arah, tempat dan sebagainya) yang tepat dan benar; dan (2) pandangan yang mendasari pikiran, perhatian atau kecenderungan terhadap sesuatu sedangkan istilah “wirausaha” yang dalam kamus bahasa Indonesia dikenal dengan wiraswasta adalah orang yang pandai atau berbakat mengenali produk baru, menentukan cara produksi baru, menyusun operasi untuk pengadaan produk baru, memasarkannya, serta mengatur permodalan operasinya, atau orang yang menemukan dan menciptakan sesuatu yang baru, merencanakan strategi usaha, merencanakan ide-ide untuk menangkap peluang usaha dalam upaya untuk mencapai kesuksesan usaha. Untuk memahami orientasi wirausaha, maka diperlukan pemahaman terhadap kewirausahaan dan aspek-aspek yang harus dimiliki dan dipunyai oleh orang yang berorientasi wirausaha.

Dari segi bahasa, “kewirausahaan” kata dasarnya berasal dari terjemahan bahasa asing yakni entrepreneur yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan arti between taker atau go-between. Pada abad pertengahan, istilah “entrepreneur” digunakan untuk menggambarkan seorang aktor sebagai orang yang memimpin proyek produksi. Wirausaha dinyatakan oleh Joseph Schumpeter yang dikutip oleh Buchari (2007) 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 ataupun 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 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. Scarborough, Norman M. dan Thomas W. Zimmerer (1993) dalam Buchori (2007) mengungkapkan definisi wirausaha yang merupakan

“ 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 ”.

Seorang wirausaha adalah orang yang menciptakan suatu bisnis baru di dalam resiko dan ketidak-pastian untuk mencapai keberhasilan laba dan pertumbuhan dengan mengidentifikasi peluang dan merangkai sumber daya yang dijadikan modal untuk menangkap peluang. Menurut Dun Steinhoff dan John F. Burgess (1993) dalam Suryana (2003) menyatakan bahwa secara esensi pengertian entrepreneurship adalah suatu sikap mental, pandangan, wawasan serta pola pikir dan pola tindak seseorang terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan selalu berorientasi kepada pelanggan. Pada hakikatnya kewirausahaan adalah sifat, ciri dan watak seseorang yang memiliki kemauan dalam mewujudkan gagasan inovatif ke dalam dunia nyata secara kreatif. Dari beberapa konsep yang ada, terdapat 6 hakikat penting kewirausahaan sebagai berikut (Suryana, 2003):

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, 1974).
2. Kewirausahaan adalah suatu kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda dalam “*ability to create the new and different*” (Drucker, 1994).
3. Kewirausahaan adalah suatu proses penerapan kreativitas dan inovasi dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang untuk memperbaiki kehidupan (Zimmerer et.al., 1996).
4. Kewirausahaan adalah suatu nilai yang diperlukan untuk memulai suatu usaha (start-up phase) dan perkembangan usaha sebagai “*venture growth*” (Soeharto Prawiro, 1997).
5. Kewirausahaan adalah suatu proses dalam mengerjakan sesuatu yang baru (*creative*) dan sesuatu yang berbeda (*inovative*) yang bermanfaat memberi nilai lebih.
6. Kewirausahaan adalah usaha menciptakan nilai tambah dengan jalan mengombinasikan sumber-sumber melalui cara-cara baru dan berbeda untuk memenangkan persaingan.

Nilai-nilai tambah tersebut dapat diciptakan dengan cara mengembangkan teknologi baru, menemukan pengetahuan baru, menemukan cara baru untuk menghasilkan barang dan jasa baru yang lebih efisien, memperbaiki produk dan jasa yang sudah ada dan menemukan cara baru untuk memberikan kepuasan kepada konsumen. Kewirausahaan adalah usaha menciptakan nilai tambah dengan jalan mengombinasikan 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 baru yang lebih efisien, memperbaiki produk dan jasa yang sudah ada dan menemukan cara baru untuk memberikan kepuasan kepada konsumen.

Berdasarkan keenam konsep di atas, secara ringkas kewirausahaan dapat didefinisikan sebagai suatu 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 resiko. Dari segi karakteristiknya perilaku wirausaha "*entrepreneur*" adalah mereka yang mendirikan, mengelola, mengembangkan dan melembagakan perusahaan miliknya sendiri. Wirausaha adalah mereka yang bisa menciptakan kerja bagi orang lain dengan bereswadaya. 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, pertama, peluang dan, kedua, 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 dalam Suryana, 2003). Menurut Hisrich-Peters (1995) dalam Buchari (2007) *entrepreneur are not born-they develop*. Pendidikan formal dan pengalaman bisnis kecil-kecilan yang dimiliki seseorang dapat menjadi potensi utama untuk menjadi wirausaha yang berhasil. Menurut Bygrave (1994) dalam Buchari (2007) ada beberapa faktor kritis yang berperan dalam menangkap peluang usaha, yaitu:

1. *Personal* yaitu menyangkut aspek-aspek kepribadian seseorang.
2. *Sociological* yaitu menyangkut masalah hubungan dengan keluarga.
3. *Environmental* yaitu menyangkut hubungan dengan lingkungan.

Apabila seseorang mempunyai ide untuk membuka suatu usaha baru, maka dia akan mencari faktor-faktor lain yang dapat mendorongnya. Dorongan-dorongan ini tergantung pada beberapa faktor, antara lain faktor keluarga, teman, pengalaman, keadaan ekonomi, keadaan lapangan kerja dan sumber daya yang tersedia. Faktor sosial yang berpengaruh terhadap minat memulai bisnis ini ialah masalah tanggung jawab terhadap keluarga. Faktor lain yang berpengaruh dalam membuka bisnis ialah pertimbangan antara pengalaman dengan spirit, energi dan rasa optimistis. Biasanya orang-orang muda lebih optimistis, energik, dibandingkan dengan orang-orang yang sudah berumur. Oleh sebab itu, pembukaan usaha sebaiknya dilakukan pada saat seseorang memiliki optimistis dan sudah dipertimbangkan secara matang. Model proses perintisan dan pengembangan kewirausahaan ini digambarkan oleh Bygrave (1994) dalam Buchori (2007) menjadi urutan langkah-langkah berikut ini:

1. Proses Inovasi

Beberapa faktor personal yang mendorong inovasi: keinginan berprestasi, adanya sifat penasaran, keinginan menanggung resiko, faktor pendidikan dan faktor pengalaman. Adanya inovasi yang berasal dari diri seseorang akan mendorong dia mencari pemicu ke arah memulai usaha.

2. Proses Pemicu

Beberapa faktor personal yang mendorong triggering event, artinya yang memicu atau memaksa seseorang untuk terjun ke dunia bisnis adalah

- a. Adanya ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang sekarang.
- b. Adanya pemutusan hubungan kerja (PHK), tidak ada pekerjaan lain.
- c. Dorongan karena faktor usia.
- d. Keberanian menanggung resiko.
- e. Komitmen atau minat yang tinggi terhadap bisnis.

Faktor-faktor lingkungan (*environment*) yang mendorong menjadi pemicu bisnis:

- a. Adanya persaingan dalam dunia kehidupan
- b. Adanya sumber-sumber yang bisa dimanfaatkan, misalnya memiliki tabungan, modal, warisan, memiliki bangunan yang lokasi strategis dan sebagainya.
- c. Mengikuti latihan-latihan atau inkubator bisnis. Sekarang banyak kursus-kursus bisnis dan lembaga manajemen fakultas ekonomi melaksanakan pelatihan dan inkubator bisnis.
- d. Kebijakan pemerintah, misalnya adanya kemudahan-kemudahan dalam lokasi berusaha ataupun fasilitas kredit dan bimbingan usaha yang dilakukan oleh Depnaker.

Sedangkan faktor sosiologis (*sociological*) yang menjadi pemicu serta pelaksanaan bisnis ialah:

- a. Adanya hubungan-hubungan atau relasi-relasi dengan orang lain.
- b. Adanya tim yang dapat diajak kerja sama dalam berusaha.

- c. Adanya dorongan dari orangtua untuk membuka usaha.
- d. Adanya bantuan famili dalam berbagai kemudahan.
- e. Adanya pengalaman-pengalaman dalam dunia bisnis sebelumnya.

3. Proses Pelaksanaan

Beberapa faktor personal yang mendorong pelaksanaan dari sebuah bisnis adalah sebagai berikut:

- a. Adanya seorang wirausaha yang sudah siap mental secara total.
- b. Adanya manajer pelaksana sebagai tangan kanan, pembantu utama.
- c. Adanya komitmen yang tinggi terhadap bisnis.
- d. Adanya visi, pandangan yang jauh ke depan guna mencapai keberhasilan.

4. Proses Pertumbuhan

Proses pertumbuhan ini didorong oleh faktor organisasi antara lain:

- a. Adanya tim yang kompak dalam menjalankan usaha sehingga semua rencana dan pelaksanaan operasional berjalan produktif.
- b. Adanya strategi yang mantap sebagai produk dari tim yang kompak.
- c. Adanya struktur dan budaya organisasi yang sudah membudaya
- d. Adanya produk yang dibanggakan.

Sedangkan faktor lingkungan (*environment*) yang mendorong implementasi dan pertumbuhan bisnis disebabkan oleh:

- a. Adanya unsur persaingan yang cukup menguntungkan.
- b. Adanya konsumen dan pemasok barang secara kontinyu.
- c. Adanya bantuan dari pihak investor bank yang memberi fasilitas keuangan.

- d. Adanya sumber-sumber yang tersedia yang masih bisa dimanfaatkan.
- e. Adanya kebijakan pemerintah yang menunjang berupa peraturan bidang ekonomi yang menguntungkan.

Menurut Bygrave (1994): *There are three crucial components for a successful new business: the opportunity, the entrepreneur (and the management team) and the resources needed to start the company and make it.* Ada tiga komponen penting untuk kesuksesan bisnis baru, yakni kesempatan, wirausaha (tim manajemen) dan sumber daya yang diperlukan untuk memulai membangun dan menumbuhkan perusahaan. Oleh sebab itu, perlu disusun suatu gambaran *fits and gaps*, bagaimana menggambarkan kesenjangan yang terjadi dan kesesuaian yang mungkin dibuat dan memanfaatkan peluang yang tampak oleh pengambil inisiatif. Inilah yang disebut dengan rencana bisnis, di mana digambarkan ketiga komponen utama tersebut dipadukan menjadi suatu perencanaan strategis yang sempurna. Jadi, di sinilah pentingnya seseorang pengambil inisiatif, seseorang yang memiliki ide cemerlang yang dapat mereka laksanakan. Seorang penanam modal bernama Georges Doriot menyatakan bahwa

“Always consider investing in a grade A man with a grade B idea. Never invest in a grade B man with a grade A idea” (Bygrave, 1994, dalam Buchari 2007).

Pada penanaman modal selalu mempertimbangkan segi manusianya bukan idenya. Karena ide itu akan dilaksanakan oleh orang yang bersangkutan, yang akan menentukan keberhasilan usaha kelak di kemudian hari. Salah satu kunci sukses seorang wirausahawan adalah ia harus mempunyai watak yang baik. Menurut Ehinsie, et al, (dalam

Buchari 2007) inti watak ialah orientasi. Menurut John Adair (1996) dalam Hisrich, R.D. et al. (2005) ada kerancuan istilah antara *entrepreneurship*, *intrapreneurship*, *entrepreneurial* dan *entrepreneur*. Entrepreneurship adalah jiwa kewirausahaan yang dibangun untuk menjembatani ilmu dengan kemampuan pasar. Entrepreneurship meliputi pembentukan perusahaan baru, aktivitas kewirausahaan juga kemampuan manajerial yang dibutuhkan seorang entrepreneur. Intrapreneurship didefinisikan sebagai kewirausahaan yang terjadi di dalam organisasi yang merupakan jembatan kesenjangan antara ilmu dengan keinginan pasar. Entrepreneur didefinisikan sebagai seseorang yang membawa sumber daya berupa tenaga kerja, material dan aset lainnya pada suatu kombinasi yang menambahkan nilai yang lebih besar daripada sebelumnya dan juga dilekatkan pada orang yang membawa perubahan, inovasi dan aturan baru. Melalui pengertian tersebut, terdapat empat hal yang dimiliki oleh seorang wirausahawan, yaitu:

1. Komitmen yang tinggi terhadap penggunaan waktu dan usaha yang diberikan.
2. Proses berkreasi yakni sebuah aktivitas yang mengkreasikan sesuatu yang baru dengan menambahkan nilainya.
3. Memperkirakan resiko yang mungkin timbul.
4. Memperoleh reward. Dalam hal ini reward yang terpenting adalah kemandirian.
5. Entrepreneurial adalah kegiatan dalam menjalankan usaha atau berwirausaha.

Wirausaha (entrepreneur) menurut Hisrich, R.D. et al. (2005) didefinisikan sebagai seseorang yang membawa sumber daya berupa tenaga kerja, material dan aset lainnya pada suatu kombinasi yang menambahkan nilai yang lebih besar daripada sebelumnya dan juga dilekatkan pada orang yang membawa perubahan, inovasi dan aturan baru. Seorang wirausaha memiliki karakteristik perilaku yang meliputi: pengambilan inisiatif, mengorganisasi dan mengorganisasi kembali mekanisme sosial dan ekonomi untuk mengubah sumber daya dan situasi pada perhitungan praktis dan penerimaan terhadap resiko dan kegagalan. Melalui pengertian tersebut, terdapat empat hal yang menjadi orientasi seseorang berwirausaha: 1) Proaktif, yakni mengambil inisiatif untuk mengkreasi sesuatu yang baru dengan menambahkan nilainya. Pertambahan nilai ini diorientasikan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan; 2) Keberanian dalam mengambil resiko dalam mengimplementasikan sesuatu yang baru dengan menambahkan nilainya. Resiko tersebut termasuk resiko waktu dan biaya semakin besar fokus dan perhatian yang diberikan dalam usaha ini, maka akan mendukung proses keberhasilan inovasi usaha; 3) Memperkirakan resiko yang mungkin timbul. Dalam hal ini resiko yang mungkin terjadi berkisar pada resiko keuangan, fisik dan resiko sosial; dan 4) Memperoleh reward. Dalam hal ini reward yang terpenting adalah independensi atau kebebasan yang diikuti dengan kepuasan pribadi. Sedangkan reward berupa uang biasanya dianggap sebagai suatu bentuk derajat kesuksesan usahanya.

Faktor pendorong kewirausahaan bagi wirausaha menurut Doriot adalah pentingnya aspek manusianya daripada idenya. Sebab ide tersebut akan dilaksanakan oleh orang bersangkutan yang akan menentukan

keberhasilan usaha di kemudian hari kelak. Salah satu kunci seorang wirausahawan sukses adalah ia harus mempunyai watak yang baik. Menurut Ehinsie et.al. (dalam Buchari 2007) inti dari watak ialah orientasi. Orientasi wirausaha merupakan karakteristik dan nilai yang dianut oleh wirausaha itu sendiri yang merupakan sifat pantang menyerah, berani mengambil resiko, kecepatan dan fleksibilitas (Debbie Liao dan Philip Sohmen, 2001). Orientasi wirausaha menekankan pada semangat menciptakan inovasi usaha sebagai penyegaran dari kemacetan usaha yang sering mengiringi pada langkah awal inovasi (Zhou, et al, 2005) sedangkan pengertian orientasi menurut Hariandja (2007, p.153), merupakan suatu program untuk memperkenalkan karyawan baru pada peran-peran mereka, organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaannya, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan pada rekan kerja mereka. Dengan kata lain, wirausahawan berperan penting untuk menjadi proaktif terhadap kesempatan-kesempatan baru, mendukung kemampuan perusahaan untuk menciptakan produk-produk, bukan hanya selangkah di depan pesaing tapi juga selangkah memahami keinginan konsumen (Slater dan Narver, 1994). Sering kualitas proaktif mengharapkan substansi keuangan dan komitmen dari manajemen. Dengan resiko yang sudah wajar, perusahaan jasa berharap untuk dapat menjadi sumber dari setiap kesempatan yang mengakibatkan kerugian yang besar (Naman dan Slevin, 1993). Pada beberapa kondisi, antara teknologi dan pasar mengharapkan adanya inovasi. Jadi, kesimpulan penting dari orientasi wirausaha adalah bahwa perusahaan itu akan memasuki pasar baru atau yang sudah tersedia selangkah ke depan (Zhou, et.al, 2005).

Berbagai teori dan penelitian di bidang kewirausahaan menjelaskan pentingnya peran orientasi kewirausahaan serta dampaknya

terhadap kinerja usaha (Casson, 1982; Burch, 1986; Hirsch, 1986; Riyanti, 2003; Vitale, 2003; Nurhayati, 2004).

Dampak orientasi kewirausahaan terhadap perkembangan usaha (*venture growth*) yang diukur dengan pertumbuhan penjualan (*growth of sales*) dan pertumbuhan laba (*growth of profit*) telah diteliti oleh Lee dan Tsang (2001). Lee dan Tsang (2001) mengidentifikasi orientasi kewirausahaan terdiri atas unsur (1) *need for achievement* (2) *internal locus of control* (3) *self-reliance* dan (4) *extroversion*. Kemudian Steward et al (2003) juga meneliti aspek kewirausahaan dengan unsur (1) *achievement* (2) *innovation* dan (3) *risk* terhadap *goal orientation* dengan membandingkan antara sikap wirausaha di USA dibandingkan dengan di sikap wirausaha di Rusia. Demikian pula Vitale dan Miles (2003) menguji pengaruh orientasi kewirausahaan yang terdiri atas unsur (1) *innovating*, (2) *acting proactively* dan (3) *managing risk* terhadap *performance* atau *growth*. Riyanti (2003:p.148); Nurhayati (2003:p.181); Solichin (2004:p.67); Sangen (2005:p.147) dengan menguji dampak orientasi kewirausahaan (terdiri atas unsur (1) *innovative*; (2) *proactive*; dan (3) *resiko*), orientasi pemasaran, budaya, terhadap kinerja (terdiri atas pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan dan pertumbuhan aset). Hasilnya menunjukkan hasil yang belum memuaskan. Lee and Tsang (2001:p.593) menunjukkan hasil positif ‘*internal locus of control*’, variabel *need for achievement*, *self-reliance* tidak signifikan. Steward, Carland, Watson dan Sweo (2003:p.39) menunjukkan pengaruh yang negatif dari *entrepreneurial orientation* terhadap tujuan orientasi. Sangen (2005:p.147) menunjukkan pula hasil negatif (signifikan pada level 10%) dari variabel ‘orientasi kewirausahaan’ terhadap kinerja. Sedangkan Riyanti (2003:p.53-54) menggunakan variabel wirausaha

yang dikembangkan oleh Sukardi (1991) yang terdiri atas (1) sifat instrumental, (2) sifat prestatif, (3) sifat keluwesan bergaul, (4) sifat kerja keras, (5) sifat keyakinan diri, (6) sifat pengambilan resiko, (7) sifat swakendali, (8) sifat inovatif dan (9) sifat mandiri terhadap keberhasilan usaha yang kemudian diteliti oleh Sholichin (2005) menemukan hasil yang positif (yang hanya signifikan pada level 10%).

Ungkapan-ungkapan para peneliti tentang wirausaha dan orientasi wirausaha mendorong kita semua bahwa kita hendaknya perlu melakukan pengkajian kembali tentang keadaan riil di lapangan atau keadaan riil tentang pelaku usaha atau seorang wirausahawan, untuk mengetahui seberapa pentingnya kita mengetahui atau mempelajari tentang wirausaha dan orientasi wirausaha, jika kita ingat kembali, kondisi wirausahawan di Indonesia yang bergerak dalam segala bidang melalui UMKM, maka yang timbul di benak kita semua ialah bagaimana langkah kita selanjutnya menjaga UMKM tersebut atau mengembangkannya untuk kepentingan perekonomian kita semua sebagaimana kita yang merupakan penduduk atau masyarakat Indonesia?. Apakah kaitannya dengan ilmu wirausaha yang sedang atau akan kita pelajari?, lalu yang terpenting, bagaimana kita dapat mengajak generasi kita menjadi seorang yang memiliki jiwa wirausaha?. Berbincang tentang wirausaha pada masa sekarang ini, bukanlah merupakan sebuah diskusi yang dapat dilakukan oleh kalangan tertentu saja, melainkan sudah banyak para akademisi atau para praktisi berbincang tentang wirausaha, bahkan pelaku usaha kecil, usaha menengah atau usaha mikro kecil yang mana di antara mereka mengetahui walaupun sedikit untuk menunjang kegiatan mereka sendiri. Namun, yang perlu disayangkan bagi mereka bahwa, ternyata generasi-

generasi yang akan menjadi pengganti mereka selanjutnya benar-benar sangat minim tentang minat berwirausaha yang mereka miliki. Hal ini terbukti dari data-data penelitian BPS tentang wirausaha. Berdasarkan data BPS bahwa saat ini atau masa ini, jumlah wirausaha di Indonesia masih kalah jika dibandingkan dengan jumlah wirausaha yang ada di Singapura yaitu mencapai 7 persen dan yang ada di Malaysia mencapai 5 persen yaitu kurang dari 2 persen dari jumlah penduduk Indonesia yaitu sekitar 256 juta jiwa. Jumlah ini jauh lebih rendah dibandingkan dengan jumlah wirausaha di negara maju lainnya dengan tingkat pertumbuhan ekonominya semakin tinggi, seperti Amerika Serikat mencapai 11 persen. Banyak pertumbuhan perusahaan di Indonesia diawali dari Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) atau *small medium enterprise*. Pertumbuhan perusahaan ini dinilai sebagai motor penggerak roda perekonomian dan sudah dapat menciptakan lapangan kerja. Krisis ekonomi yang terjadi pada tahun 1998 diikuti dengan krisis politik yang terjadi di Indonesia, saat itu telah memberi pelajaran berharga bahwa sebagai penggerak utama bangkitnya Indonesia dari keterpurukan adalah UMKM yang dapat bertahan selama krisis. Saat ini jumlah lulusan sarjana di Indonesia setiap tahun dapat melahirkan lebih dari 700.000 sarjana yang menganggur. Berdasarkan data BPS, jumlah pengangguran sarjana atau lulusan universitas pada Februari 2013 mencapai 360 ribu orang, atau 5,04% dari total pengangguran yang mencapai 7,17 juta orang. Dari kondisi inilah pemerintah telah mengambil kebijakan agar perguruan tinggi tidak hanya untuk mencetak sarjana tetapi juga agar mencetak calon wirausaha. Diharapkan lulusan perguruan tinggi akan tersaring menjadi wirausahawan yang kreatif dalam mengolah kekayaan sumber-sumber daya yang ada serta dapat melahirkan UMKM yang

cerdas. Secara tidak langsung cara ini akan mengurangi angka pengangguran dan dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi serta dapat meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Selain membangkitkan jiwa generasi muda melalui perguruan tinggi, pemerintah juga memberi keterampilan kewirausahaan untuk Sekolah Menengah sehingga murid-murid Sekolah Menengah pun memiliki pengetahuan bahkan keterampilan berwirausaha. Sesungguhnya, langkah-langkah pemerintah atau siapa saja dalam rangka atau tujuannya untuk membangkitkan jiwa wirausaha pada generasi muda atau lulusan perguruan tinggi ialah ditempuh dengan cara yang sama, yaitu dengan memberikan ilmu kewirausahaan kepada mereka semua sebagai generasi muda untuk berwirausaha dan melaksanakan orientasi kewirausahaan. Berdasarkan uraian tersebut tentang wirausaha dan orientasi wirausaha, maka dapat disimpulkan jika, orientasi wirausaha sangat penting bagi seorang yang menjalankan usaha seperti halnya pelaku UMKM atau bahkan sangat penting juga pengaruhnya bagi orang atau masyarakat yang berencana menjalankan sebuah usaha atau bisnis karena dengan berorientasi, setidaknya seseorang telah menanamkan jiwanya sebagai seseorang wirausahawan yang siap untuk membuka lapangan pekerjaan bagi orang lain disekitarnya.

BAB II

ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN

A. Definisi Kewirausahaan

Semangat pentingnya kewirausahaan sangat terasa bagi masyarakat dunia dari berbagai negara khususnya negara Indonesia, para wirausahawan merupakan seseorang yang akan berperan menjadi tulang punggung kemajuan perekonomian sebuah bangsa, menurut ungkapan penelitian-penelitian tentang ekonomi dari tahun ke tahunnya mengisyaratkan kepada kita bahwa, bangsa yang memiliki jiwa kewirausahaan bukanlah serta merta hanya berkat sebuah bakat yang dimiliki seseorang yang tiba-tiba lahir atau muncul dengan sendirinya, akan tetapi lebih kepada ilmu pengetahuan yang harus di pelajari dan diimplementasikan dalam kehidupan yang benar-benar nyata. Sebelum mendalami seluk-beluk kewirausahaan, haruslah kita mengerti arti/pengertian atau definisi kewirausahaan yang menjadi dasar atau pengantar bagi kita untuk mempelajarinya lebih dalam lagi. Kewirausahaan dalam ilmu bahasa atau sastra Indonesia sesungguhnya memiliki banyak pengertian, secara etimologi, kewirausahaan berasal dari kata (ke, yang berarti memiliki ciri), (wira: yang berarti berani) dan (usaha: yang berarti pekerjaan, daya upaya atau perbuatan), atau dalam bahasa Inggris-nya adalah *eterpreunership*. Kata entrepreneur sendiri berasal dari bahasa Perancis yaitu *entreprende* yang berarti petualang, pengambil resiko, kontraktor, pengusaha (orang yang mengusahakan suatu pekerjaan tertentu kepada orang lain) dan seorang pencipta yang menjual hasil ciptaannya. Peranan para *entrepreneur* telah dikenal sejak abad ke 17, tepatnya pada tahun 1755 oleh sekelompok ekonom

“*physiocrat*” salah satunya Robert Cantillon (1755), yang menyatakan bahwa semua perdagangan dan sirkulasi atau distribusi barang dalam suatu negara dilakukan oleh para *entrepreneur* (... *that all exchange and circulation of the state is carried on by entrepreneur* (Higgs, 1931; Ekelund Jr and Herbert, 1990: dalam Indrus, 1999).

Beberapa penulis literatur dalam *management* menyebutkan bahwa *entrepreneur* mempunyai arti yang sama dengan ‘*small enterprise owner, self-employed, self-employed temporarily helped by family member*’ (Nelson, 1986; Sethuraman, 1985), ‘*small business owner-manager, venture (risk taker)*’ (Steinhoff and Burges, 1993). *Entrepreneur* didefinisikan sebagai “... *one who bring resources, labor, material and other assets into combinations that make their value greater than before and also one who introduces changes, innovation, and a new order*” (Hisrich, Peters and Shepherd, 2005:8). Berdasarkan beberapa pengertian dari kewirausahaan (*entrepreneur*), maka dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan ialah sebuah bidang yang menyangkut tiga hal penting yaitu: 1) kreativitas dan inovasi; 2) bentuk dari organisasi ekonominya; dan 3) resiko dan ketidakpastian.

Beberapa konsep kewirausahaan seakan-akan identik dengan kemampuan para pengusaha dalam dunia usaha (*business*). Padahal tidak demikian, kewirausahaan tidak semata selalu identik dengan watak atau ciri pengusaha, karena sifat ini dimiliki juga oleh bukan seorang pengusaha. Kewirausahaan menjangkau seluruh kegiatan industri baik industri swasta yang besar maupun yang kecil, pemerintahan, maupun perindustrian negara. Seseorang yang aktif di dunia industri dan bergumul serta mempraktikkan prinsip ekonomi adalah seorang wirausahawan (Marbun, 1996:10). Suryana (2003) menyatakan

kewirausahaan muncul apabila seseorang individu berani mengembangkan usaha-usaha dan ide-ide baru olehnya. Proses kewirausahaan meliputi semua fungsi yang terdiri atas aktivitas dan tindakan yang berhubungan dengan perolehan peluang dan penciptaan organisasi usaha. Roopke (dalam Suryana, 2003) mengelompokkan kewirausahaan berdasarkan peranannya, pengelompokan tersebut di antaranya ialah:

1. Kewirausahaan rutin (*wirt*)

Kewirausahaan rutin adalah kegiatan atau aktivitas berwirausaha yang melakukan kegiatan sehari-harinya yang cenderung menekankan pada pemecahan masalah dan perbaikan standard prestasi tradisional. Fungsi wirausaha rutin (*wirt*) adalah mengadakan perbaikan-perbaikan terhadap standard tradisional, bukan penyusunan dan pengalokasian sumber-sumber. Wirausaha ini berusaha untuk menghasilkan barang, pasar dan teknologi.

2. Kewirausahaan arbitase

Kewirausahaan arbitase adalah kegiatan berwirausaha yang selalu mencari peluang melalui kegiatan penemuan (penelitian/pengetahuan) dan pemanfaatan. Kegiatan kewirausahaan rutin tidak perlu melibatkan pembuatan barang dan tidak perlu menyerap dana pribadi untuk berwirausaha.

3. Wirausaha inovatif

Wirausaha inovatif adalah kegiatan berwirausaha dinamis yang menghasilkan ide-ide dan kreasi-kreasi baru yang berbeda.

Banyak para penulis atau cendekiawan yang berkarya dalam bidang kewirausahaan, di antara mereka memiliki pandangan sendiri-sendiri dan memiliki pengertian yang berbeda-beda, namun apa yang dipandang oleh orang-orang yang berkecimpung di dunia wirausaha akhirnya bermuara pada satu makna yang sama. Sebagai pendalaman kita, hendaknya kita perlu mengkaji arti-arti atau definisi-definisi para cendekia wirausaha, oleh sebab itu disini akan penulis sajikan tentang definisi kewirausahaan menurut orang-orang atau pakar-pakar yang berbeda. Sebagaimana telah penulis sampaikan sebelumnya jika Kewirausahaan memiliki arti yang berbeda-beda antar para ahli atau sumber acuan karena sudut pandang yang berbeda pula. Berikut ini penulis sajikan beberapa pengertian dari kewirausahaan menurut para ahli atau pakar tersebut:

- a. Joseph Schumpeter mendefinisikan kewirausahaan sebagai: *entrepreneur as the person who destroys the exiting economic order by introducing new products and services, by creating new forms of organization, or by exploiting net raw materials.*
- b. Thomas W Zimmerer mendefinisikan kewirausahaan sebagai: penerapan kreativitas dan keinovasian untuk memecahkan permasalahan dan upaya memanfaatkan peluang-peluang yang dihadapi orang setiap hari.
- c. Andrew J Dubrin mendefinisikan kewirausahaan sebagai: *Entrepreneurship is a person who founds and operates an innovative business. (Seseorang yang mendirikan dan menjalankan sebuah usaha yang inovatif).*
- d. Acmad Sanusi (1994) mendefinisikan kewirausahaan sebagai: suatu nilai yang diwujudkan dalam perilaku yang dijadikan dasar

sumber daya, tenaga penggerak, tujuan, siasat, kiat, proses, dan hasil bisnis.

- e. Kasmir (2006) mendefinisikan wirausahawan sebagai: orang yang berjiwa berani mengambil resiko untuk membuka usaha dalam berbagai kesempatan.
- f. Soeparman Spemahamidjaja (1977) mendefinisikan kewirausahaan sebagai: suatu kemampuan (ability) dalam berfikir kreatif dan berperilaku inovatif yang dijadikan dasar, sumber daya, tenaga penggerak tujuan, siasat kiat dan proses dalam menghadapi tantangan hidup.
- g. Peter F Drucker, 1959 mendefinisikan kewirausahaan sebagai: Ability to create the new and different. Suatu kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda.
- h. Menurut Peggy A. Lambing & Charles R. Kuehl dalam buku *Entrepreneurship* (1999), mendefinisikan kewirausahaan sebagai: suatu usaha yang kreatif yang membangun suatu value dari yang belum ada menjadi ada dan bisa dinikmati oleh orang banyak.
- i. Menurut Pemerintah Republik Indonesia dalam *Lampiran Keputusan Menteri Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Nomor 961/KEP/M/XI/1995*, dicantumkan bahwa, *Wirausahawan ialah orang yang mempunyai semangat, sikap, perilaku dan kemampuan kewirausahaan.*

Berdasarkan pemikiran-pemikiran dari para ahli/pakar mengenai kewirausahaan maka:

- a. Ada perbedaan pengertian dari kewirausahaan dengan wirausaha, sebenarnya keduanya saling berkaitan erat, namun dapat diuraikan bahwa, *kewirausahaan mengarah kepada ilmupengetahuan atau sikap mental atau jiwa yang dimiliki wirausaha untuk menjadikan sumber daya yang ada dengan memadukan ide-ide yang kreatif, inovatif, serta orisinal yang kesemuanya dikemas dalam visi untuk dijadikan sebuah peluang yang outputnya membawa keuntungan bagi dirinya dan orang lain yang terlibat dengannya sedangkan wirausaha mengarah kepada pelaku (orang) yang memiliki jiwa kewirausahaan tersebut.*
- b. Ciri yang harus dimiliki seorang wirausaha adalah, inovatif, kreatif, mampu melihat peluang, memiliki visi, cerdas dan berpikir luas serta berani untuk keluar dari zona aman dan memiliki kemampuan manajerial yang bagus.

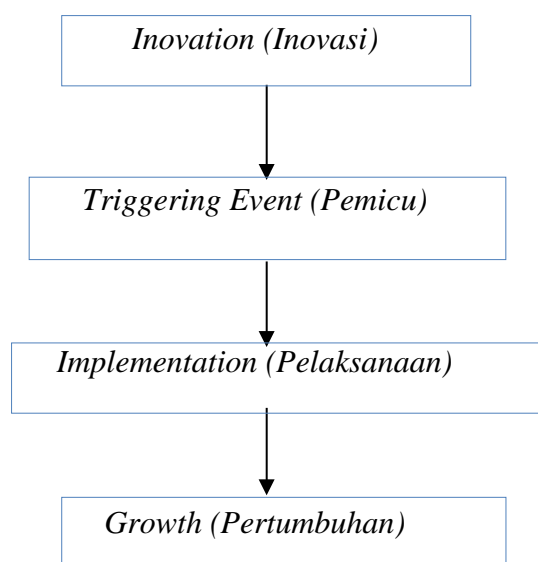
Kewirausahaan adalah semangat, sikap, perilaku dan kemampuan seseorang dalam menangani sebuah usaha atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan serta menerapkan cara kerja, teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan atau memperoleh keuntungan yang lebih besar. Wirausaha adalah seseorang yang menciptakan sebuah bisnis baru dengan mengambil resiko ketidakpastian mencapai keuntungan dan pertumbuhan dengan cara mengidentifikasi peluang dan menggabungkan berbagai sumber daya. Kewirausahaan merupakan penerapan kreativitas dan inovasi untuk memecahkan permasalahan dan upaya untuk memanfaatkan peluang

yang dihadapi setiap harinya. Kewirausahaan merupakan gabungan dari kreativitas, keinovasian dan keberanian dalam menghadapi resiko yang dilakukan dengan cara bekerja keras untuk membentuk dan memelihara usaha baru. Untoro dan Tim Guru Indonesia (2010:p.55), menjelaskan bahwa kewirausahaan adalah suatu keberanian untuk melakukan upaya-upaya untuk memenuhi kebutuhan hidup yang dilakukan oleh seseorang, atas dasar kemampuan dengan cara memanfaatkan segala potensi yang dimiliki untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya sendiri dan orang lain. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan adalah ilmu yang seharusnya sudah menjadi budaya bagi bangsa kita. Penting bagi kita mengetahui dasar-dasar kewirausahaan sebelum mempelajarinya lebih lanjut. Salah satu hal yang mendasar adalah pengertian dari padanya yaitu hal penting untuk dimiliki dalam bersemangat kewirausahaan bagi seluruh elemen masyarakat termasuk cendekia-cendekia pendidikan, karena dengan berwirausaha kita akan berkontribusi bagi kemajuan bangsa.

B. Model Proses Kewirausahaan

Menurut Carol Noore yang dikutip oleh Bygrave (1996:p.3), proses kewirausahaan diawali dengan adanya inovasi. Inovasi yang dipengaruhi berbagai faktor baik yang berasal dari diri pribadi maupun luar pribadi, seperti: faktor-faktor dalam pendidikan, sosiologi, organisasi, kebudayaan dan lingkungan. Faktor-faktor tersebut membentuk locus of control, kreativitas, keinovasian, implementasi dan pertumbuhan yang kemudian berkembang menjadi wirausaha yang besar.

Secara internal, keinovasian yang dipengaruhi oleh faktor ialah bersal dari individu, seperti *locus of control*, toleransi, nilai-nilai, pendidikan dan pengalaman sedangkan faktor yang berasal dari lingkungan yang mempengaruhi di antaranya model suatu peran, aktivitas dan peluang. Oleh karenanya, inovasi berkembang menjadi kewirausahaan melalui proses yang dipengaruhi lingkungan, kehidupan berorganisasi dan keluarga. Model proses kewirausahaan yang dibuat oleh Carol Noore dalam bukunya *The Portable MBA, Entrepreneurship* yang ditulis William D. Bygrove (1996) dan diringkas oleh Alma (2004) dilukiskan sebagai berikut:



Gambar 4 Model Proses Kewirausahaan

Model di atas yang mana dijelaskan oleh Suryana (2003) bahwa, kewirausahaan merupakan suatu bidang yang berkembang dan diawali dengan adanya suatu inovasi. (1) Inovasi yang umumnya dipicu oleh faktor-faktor pribadi, lingkungan dan sosiologi. (2) Faktor individu yang

memicu kewirausahaan adalah pencapaian *locus of control*, toleransi, pengambilan resiko, nilai-nilai pribadi, pendidikan, pengalaman, usia, komitmen dan ketidakpuasan. (3) Faktor pemicu berasal dari lingkungan ialah peluang, model peran, aktivitas, pesaing, inkubator, sumber daya dan kebijakan pemerintah sedangkan faktor pemicu yang berasal dari lingkungan sosial meliputi asal keluarga, orang tua dan jaringan kelompok yang sangat menentukan kegiatan kewirausahaan. Seperti halnya pada tahap perintisan kewirausahaan, maka, pertumbuhan kewirausahaan sangatlah tergantung pada kemampuan pribadi individu dalam organisasi dan suatu lingkungan. (3) Faktor lingkungan yang mempengaruhi pertumbuhan kewirausahaan adalah pesaing, pelanggan, pemasok dan lembaga-lembaga keuangan yang akan membantu pendanaan sedangkan (3) faktor yang berasal dari pribadi adalah komitmen, visi, kepemimpinan dan kemampuan manajerial. Selanjutnya (4) faktor yang berasal dari organisasi adalah kelompok, struktur, budaya dan strategi. Kewirausahaan diawali dengan inovasi. Inovasi tersebut kemudian dipengaruhi oleh nilai-nilai pribadi, sosiologi, organisasi dan lingkungan.

Selain daripada hal tersebut, sesuai dengan apa yang telah disampaikan oleh Suryana (2003), Suryana menguraikannya secara mendetil tentang model sebuah proses kewirausahaan pada tahap-tahap proses pada Gambar 4 di atas yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Proses Inovasi

Proses Inovasi merupakan faktor yang mendorong terjadinya suatu inovasi, yaitu keinginan berprestasi, adanya sifat penasaran, keinginan menanggung resiko, pendidikan dan pengalaman. Inovasi ialah suatu ciri

yang sangat menonjol dari wirausaha dan merupakan fungsi utama dalam suatu proses kewirausahaan. Machfoedz menjelaskan bahwa, inovasi merupakan suatu proses untuk mengubah kesempatan menjadi ide-ide yang dapat dipasarkan. Inovasi lebih dari sekedar ide-ide yang baik. Suatu gagasan murni memegang peranan penting, pikiran kreatif dan mengembangkannya menjadi gagasan-gagasan yang berharga.

b. Proses Pemicu

Proses pemicu terdiri dari beberapa faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk terjun ke dunia bisnis yaitu adanya ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang ada, contohnya: terjadinya pemutusan hubungan kerja (PHK), dorongan faktor usia, keberanian menanggung resiko dan komitmen yang tinggi terhadap bisnis.

c. Proses Pelaksanaan

Proses pelaksanaan terdiri dari beberapa faktor yang mendorong pelaksanaan sebuah bisnis, yaitu kesiapan mental wirausaha secara total, adanya manajer sebagai pelaksanaan kegiatan, adanya komitmen terhadap bisnis dan adanya visi jauh ke depan untuk mencapai suatu keberhasilan.

d. Proses Pertumbuhan

Proses Pertumbuhan adalah pertumbuhan dalam hal (proses) yang didorong oleh faktor organisasi, yaitu adanya tim yang kompak dalam menjalankan usahanya, adanya strategi yang mantap dalam berwirausaha, adanya struktur dan budaya organisasi yang baik dan adanya produk-produk yang menjadi unggulan.

Sesungguhnya, dalam proses kewirausahaan tersebut juga terdapat beberapa faktor yang terkandung atau juga bisa disebut sebagai faktor dalam bagian proses-proses tersebut. Adapun faktor-faktor yang terkandung dalam model proses Gambar 4 dapat disajikan sebagai berikut:

1. Innovation (Inovasi)

Dalam proses inovasi, terdapat beberapa faktor personal yang mendorong inovasi di antaranya ialah:

- a. Keinginan untuk berprestasi
- b. Adanya sifat rasa penasaran
- c. Keinginan menanggung suatu resiko
- d. Faktor pendidikan dan
- e. Faktor pengalaman

Sedangkan faktor lingkungan yang mendorong sebuah proses dalam inovasi adalah:

- a. Adanya peluang
- b. Pengalaman
- c. Kreativitas

2. Triggering Event (pemicu)

Proses Triggering terdapat beberapa faktor berasal dari individu atau personal yang mendorong/pemicu, artinya yang memicu atau memaksa seseorang untuk terjun ke dunia bisnis, di antaranya adalah:

- a. Adanya ketidakpuasan terhadap pekerjaan sekarang
- b. Adanya pemutusan hubungan kerja

- c. Tidak ada pekerjaan lainnya
- d. Dorongan karena usia
- e. Keberanian menanggung suatu resiko
- f. Komitmen dan minat tinggi menjalankan bisnis

Sedangkan, faktor-faktor lingkungan yang mendorong menjadi pemicu bisnis adalah:

- a. Sumber-sumber yang bisa dimanfaatkan, misalnya: tabungan, modal, warisan, memiliki bangunan yang strategis
- b. Mengikuti latihan-latihan/workshop bisnis dan kursus bisnis

3. Implementasi (pelaksanaan)

Dalam pelaksanaannya terdapat beberapa faktor personal yang mendorong pelaksanaan dari sebuah bisnis adalah sebagai berikut:

- a. Siap mental secara total
- b. Adanya manajer pelaksana sebagai tangan kanan dan pembantu utama
- c. Adanya komitmen yang tinggi terhadap suatu bisnis
- d. Adanya visi dan pandangan yang jauh ke depan guna mencapai keberhasilan

4. Growth (Proses Pertumbuhan)

- a. Adanya tim yang kompak dalam menjalankan usaha sehingga semua rencana dan pelaksanaan operasional berjalan secara produktif
- b. Adanya strategi yang mantap sebagai produk dari tim-tim yang kompak

- c. Adanya produk yang dibanggakan, atau keistimewaan yang dimiliki misalnya: kualitas makanan, lokasi usaha, manajemen, personalia dan lain sebagainya
- d. Adanya konsumen dan pemasok barang yang *continue*
- e. Adanya pihak investor yang memberikan fasilitas keuangan
- f. Adanya kebijaksanaan pemerintahan yang menunjang berupa peraturan dalam bidang ekonomi yang menguntungkan

C. Definisi Orientasi Kewirausahaan

Sudjana (2011), menjelaskan bahwa, kewirausahaan merupakan suatu sikap dan perilaku berwirausaha, menurutnya, seorang wirausahawan ialah orang yang inovatif, antisipatif, inisiatif, penuh resiko dan berorientasi pada laba. Untoro dan Tim Guru Indonesia (2010:p.55) menjelaskan kewirausahaan sebagai suatu keberanian untuk melakukan upaya-upaya memenuhi kebutuhan hidup yang dilakukan oleh seseorang, atas dasar kemampuan dengan cara memanfaatkan segala potensi yang dimiliki untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya dan orang lain sedangkan pengertian orientasi menurut Hariandja (2007:p.153), orientasi merupakan suatu program untuk memperkenalkan karyawan baru pada peran-peran mereka, organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaannya, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan pada rekan kerja mereka. Orientasi kewirausahaan menurut Muchtolifah (2005) merupakan kapabilitas organisasi memberikan kontribusi penciptaan sumber daya organisasi yang unik, keunggulan yang posisional yang berpengaruh terhadap kinerja. Menurut

Risnawati dan Noermijati (2008), orientasi kewirausahaan merupakan orientasi-orientasi dalam strategi perusahaan dalam berwirausaha untuk memperoleh keunggulan yang kompetitif dengan indikator-indikatornya seperti: pengambilan keputusan, Praktik dan metode. Ginsberg (2011), menjelaskan pengertian orientasi kewirausahaan sebagai kecenderungan individu untuk melakukan inovasi, proaktif dan mau mengambil resiko untuk memulai atau mengelola usaha. Morris dan Paul dalam Fayolle (2007:p.129) menjelaskan bahwa, orientasi kewirausahaan adalah kecenderungan manajemen puncak untuk mengambil suatu resiko yang telah diperhitungkan, inovatif dan untuk menunjukkan suatu yang proaktif.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas mengenai orientasi kewirausahaan, maka penulis menyimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan adalah kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya agar mampu melakukan strategi dalam berwirausaha sehingga memperoleh keunggulan kompetitif.

Dalam Orientasi Kewirausahaan, terdapat dimensi-dimensi yang terkandung di dalamnya, yaitu bertujuan untuk mengukur orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) Dimensi yang dimaksud tersebut dikembangkan dari penelitian (Littunen,2000, Lee and Tsang, 2001; Olson, 2000, p.2). Dilain pihak Hisrich, Petes, and Shepherd, 2005, p.62) menyatakannya sebagai '*entrepreneurial feelings*'. *Orientation* atau *personality* atau *feeling* tersebut meliputi:

1. *Need for Achievement*, yang indikatornya adalah:
 - a. Tidak puas bila yang diinginkan belum diperolehnya

- b. Terus berusaha meskipun orang lain mengatakan benar-benar tidak mungkin
- c. Terus bekerja hingga mencapai tujuan yang diinginkan

2. *Locus of Control*, indikatornya adalah:

- a. Apa yang dicapai adalah buah hasil kerja keras (*Internal Locus of Control*)
- b. Untung atau ruginya usaha ditentukan oleh apa yang diperbuat dirinya sendiri (*Internal Locus of Control*)
- c. Mampu menguasai diri (*Internal Locus of Control*)

3. *Self Reliance*, indikatornya adalah:

- a. Orang lain banyak yang dapat bekerja sebaik saya
- b. Senang jika mengambil keputusan sendiri
- c. Lebih suka dalam melibatkan teman

4. *Extroversion*, indikatornya adalah:

- a. Suka berjumpa dengan orang-orang baru
- b. Berinisiatif untuk memluai suatu pembicaraan
- c. Menyukai kesibukan

5. *Innovating* (Lumpkin, 1996:p.151; Vitale, Giglierano and Miles, 2003:5)

6. *Acting Proactivity (Proactiveness)* (Lumpkin, 1996:p.151 ; Vitale, Giglierano and Miles, 2003:5)

7. *Managing Risks (Risk Taking)* (Lumpkin, 1996:151; Olson, 2000:p.5)
; Vitale, Giglierano and Miles, 2003:p.5)
8. *Ambition* (Olson, 2000:p.5)

Definisi di atas masih konsisten dengan pengertian profil entrepreneur pada tahun 1980an (Idrus, 1999) seperti antara lain:

1. Percaya diri (*Self confidence*)
2. Berorientasi pada tugas (*Task result oriented*)
3. Berani mengambil resiko (*risk taker*) (waktu, uang, kesehatan dan jiwa)
4. Mempunyai sikap dan jiwa kepemimpinan (*leadership*)
5. Mempunyai keaslian/originalitas (*originality*)
6. Berorientasi kedepan (*Future-oriented*) (Hasil Workshop entrepreneurship di East-West Centre Honolulu 1977; Meredith, Nelson and Neck, 1982; Bursch, 1986; Patel, 1987).

Ataupun indikator-indikator lainnya dapat dituliskan seperti:

1. ***Proactive*** ‘berinisiatif’ sebelum ditanya/dipaksa oleh keadaan dan bersikap ‘*assertiveness*’ yang sesegera mungkin menyelesaikan masalah dan menyatakan bagaimana jalan menyelesaikannya pada orang lain;
2. ***Acheivement*** yaitu mampu melihat dan segera bertindak apabila terdapatnya peluang, bekerja dengan efisien, mempunyai perhatian pada kualitas, berencana sistematis, selalu memonitor apakah pekerjaan sesuai dengan standar; dan
3. ***Commitment*** yaitu mengeluarkan ‘*extraordinary effort*’ untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, serta ‘*recognize*’ (mengakui) pentingnya

hubungan dengan pelanggan /*customers* (Scarborough and Zimmerer, 1993; Idrus, 1999).

Zimmerer dan Scarborough (2005:p.3-5) menyatakan profil entrepreneur terdiri atas delapan motivasi, yaitu:

1. Hasrat untuk bertanggung jawab (*Desire for responsibility*)
2. Pilihan untuk resiko yang sedang atau cukup (*Preference for moderate risk*)
3. Yakin akan kemampuan menjadi orang yang sukses (*Confidence in their ability to succeed*)
4. Memiliki hasrat untuk cepat mendapatkan *feedback* (*Desire for immediate feedback*)
5. Memiliki energi atau kekuatan yang lebih (*High level of energy*)
6. Memiliki orientasi masa depan (*Future orientation*)
7. Memiliki kemampuan dalam mengorganisasi (*Skill at organizing*)
8. Menilai prestasi lebih dari uang (*Value of achievement over money*)

Berdasarkan kaitannya dengan usaha kecil, maka perilaku wirausaha terwujud dalam dua hal, yaitu: pada sisi efektivitas seorang wirausahawan dalam mengelola usahanya. Kedua, berkaitan dengan perencanaan usaha hingga dimilikinya sikap atau respon dalam pasar. Penggunaan strategi senantiasa mengikuti karakter dari wirausahawan itu sendiri (McCarthy, 2003). Orientasi kewirausahaan dari seorang pelaku wirausaha dapat menimbulkan peningkatan kinerja berwirausaha (Brown, 1996; Covin dan Slevin, 1991). Lumpkin (1996) menyebutkan bahwa, pemimpin pasar seringkali menggunakan inovasi dan terobosan-terobosan dalam melakukan usahanya.

Peters dan Waterman (1982) dan Shane (1994) menemukan hasil yang lebih ekstrim yaitu perilaku dari pemimpin pasar seringkali 'menerobos' aturan dan prosedur yang legal. Menurut Schumpeter (1934, 1942) hal tersebut dinilai wajar oleh karena adanya peranan inovasi dalam proses kewirausahaan. Inovasi cenderung merefleksikan kecenderungan perusahaan untuk berkomitmen dan mendukung ide-ide yang baru. Keterbatasan dalam inovasi disebabkan oleh skala keahlian suatu perusahaan, menurut Hage, semakin suatu perusahaan ahli dalam suatu bidang tertentu maka inovasi maka perusahaan tersebut semakin diperlukan. Orientasi kewirausahaan yang timbul selain dari inovasi adalah pandangan terhadap resiko. Baird dan Thomas mengklasifikasikan tiga strategi pengelolaan resiko, *pertama* mengabaikan resiko yang ada, *kedua* menggunakan sebagian besar aset untuk proyek-proyek beresiko serta *ketiga* bersikap resistan terhadap suatu resiko. Sikap proaktif pelaku usaha juga menjadi suatu faktor dalam orientasi kewirausahaan. Dalam kamus *Webster's ninth new collegiate dictionary* (1991) bahwa, sikap proaktif didefinisikan sebagai tindakan antisipasi atas permasalahan yang muncul, kebutuhan dan perubahan yang mungkin timbul di masa depan. Sikap proaktif digunakan untuk melakukan inovasi atas produk, sistem kerja dan unsur-unsur organisasional dalam perusahaan.

D. Kelebihan dan Kekurangan Wirausaha

Zimmerer dan Scarborough (2005) mengatakan bahwa, hasil survey menunjukkan jika pemilik dari industri kecil percaya bahwa jika

mereka bekerja dengan keras maka mereka akan lebih berbahagia dibandingkan jika mereka bekerja untuk sebuah perusahaan besar. Aflianto (2013), menyatakan bahwa, kegiatan berwirausaha ternyata memiliki beberapa manfaat yang dapat dipetik oleh seorang wirausahawan dalam rangka kegiatan usahanya antara lain: 1) Membuka suatu lapangan kerja baru; 2) Sebagai generator pembangunan suatu lingkungan; 3) Sebagai contoh pribadi yang unggul, terpuji, jujur, berani dan tidak merugikan orang lain; 4) Menghormati hukum dan peraturan-peraturan yang berlaku; 5) Mendidik karyawan untuk menjadi orang mandiri, disiplin, jujur dan tekun; dan 6) Memelihara keserasian lingkungan, baik dalam pergaulan maupun dalam kepemimpinan. Selain bermanfaat bagi seorang wirausahawan sendiri, manfaat wirausaha bagi bangsa atau yang dikenal dengan istilah darma bakti yang berarti manfaat berwirausaha bagi bangsa, diistilahkan sebagai darma bakti wirausaha terhadap pembangunan. Darma bakti tersebut ialah:

1. Sebagai seorang pengusaha, seorang wirausahawan memberikan darma baktinya melancarkan proses produksi, distribusi dan konsumsi. Seorang wirausahawan dapat membantu bangsa dalam mengatasi kesulitan lapangan kerja dan meningkatkan pendapatan masyarakat.
2. Sebagai pejuang bangsa dalam bidang ekonomi, seorang wirausahawan dapat meningkatkan ketahanan nasional serta mengurangi ketergantungan atas bangsa lain.

Adapun keuntungan atau kelebihan yang didapatkan dari berwirausaha yang akrab diketahui oleh para akademisi dalam ilmu kewirausahaan, di antaranya adalah:

1. Kelebihan berwirausaha:

Sebagaimana telah disampaikan sebelumnya, ternyata banyak sekali manfaat yang dapat diperoleh oleh seorang wirausahawan, yaitu:

- a. Kesempatan untuk menentukan nasibnya sendiri
- b. Kesempatan untuk membuat sesuatu yang berbeda
- c. Kesempatan untuk menggali potensi diri secara menyeluruh
- d. Kesempatan untuk mendapatkan keuntungan yang impresif
- e. Kesempatan untuk memberikan sumbangsih kepada masyarakat dan pengakuan atas usaha yang telah dilakukan
- f. Kesempatan untuk melakukan apa yang dianggap menyenangkan dan bersenang-senang dengan apa yang dilakukan tersebut

2. Kelemahan berwirausaha:

Meskipun berwirausaha itu mampu memberikan banyak keuntungan dan kesempatan, akan tetapi seorang wirausahawan harus menyadari akan kekurangan yang harus dihadapinya. Kekurangan ataupun kerugian dari wirausaha adalah:

- a. Ketidakpastian dari pendapatan
- b. Resiko kerugian dalam investasi
- c. Jam kerja yang panjang serta harus lebih bekerja keras
- d. Kualitas hidup yang rendah sampai terjadi kestabilan dari usahanya
- e. Tingkat stres yang tinggi
- f. Tanggung jawab yang lengkap
- g. Ketidakyakinan atau patah semangat

BAB III

DINAMIKA LINGKUNGAN

A. Definisi Dinamika Lingkungan

Diketahui terdapat dua macam lingkungan dalam konteks manajemen, yaitu eksternal dan internal. Lingkungan eksternal merujuk kepada lingkungan di luar perusahaan yaitu pemerintah, kondisi perekonomian dan konsumen. Secara internal dapat diartikan bahwa, lingkungan perusahaan adalah organisasi perusahaan itu sendiri beserta elemen-elemen di dalamnya. Pelaku usaha dalam menentukan strategi bersaing bertujuan menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, maka analisis lingkungan yang dimaksud di sini adalah analisis lingkungan industri di mana perusahaan tersebut bersaing (Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 1980). Kata lain, analisis lingkungan industri jauh lebih penting dan lebih menentukan aturan persaingan dibandingkan dengan analisis lingkungan umum. Karena dalam mempengaruhi persaingan, kekuatan lingkungan umum sifatnya masih sangat relatif. Artinya, jika terjadi perubahan dalam lingkungan umum, faktor ekonomi, sosial, politik dan hukum, teknologi dan kondisi demografi, maka yang terkena pengaruh akibat perubahan tersebut bukan hanya sebuah perusahaan, melainkan semua perusahaan yang ada dalam suatu industri. Dengan demikian jika terjadi perubahan pada tingkatan lingkungan umum, kunci keberhasilan ialah terletak pada kemampuan yang berlainan dari masing-masing perusahaan untuk menanggulangi implikasi dari perubahan tersebut. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok

sebagaimana digambarkan dalam Gambar 5, gabungan dari kelima kekuatan inilah yang sebenarnya menentukan potensi laba akhir dalam suatu industri, yang mana potensi laba ialah jika di ukur dalam bentuk hasil laba atau modal yang telah diinvestasikan dalam jangka panjang.

Lima kekuatan persaingan masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, serta persaingan konvensional di antara para pesaing yang ada, merefleksikan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada pemain konvensional yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti dan pendatang baru potensial semuanya adalah pesaing-pesaing bagi perusahaan dalam suatu industri. Persaingan yang lebih luas ini dapat di sebut sebagai *extended rivalry*, sebuah persaingan yang di perluas. Pengertian pesaing tidak lagi sederhana sesuai dalam pengertian konvensional akan tetapi harus di definisikan dalam konteks *ekstended rivalry*.



Gambar 5 Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi Persaingan Industri. (Sumber: Michael Porter, 1993)

Masing-masing dari komponen *ekstended rivalry* tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Ancaman Masuknya Pendetang Baru

Pendetang baru dalam suatu industri biasanya dapat mengancam pesaing yang ada. Hal ini disebabkan karena, pendatang baru seringkali membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar, serta seringkali mempunyai sumber daya yang cukup memadai. Akibatnya harga dapat menjadi turun dan atau biaya meningkat, sehingga mengurangi tingkat keuntungan yang di peroleh. Selain itu juga pendatang baru dapat memaksa perusahaan yang sudah ada untuk lebih efektif dan efisien serta berani bersaing dalam dimensi baru.

b. Tingkat Rivalitas Antara Para Pesaing yang ada

Rivalitas (*rivalry*) di kalangan pesaing umumnya berbentuk persaingan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan takti-taktik, seperti: persaingan harga, perang iklan, introduksi produk dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan (*service level guarantee*). Persaingan terjadi karena adanya satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Intensitas persaingan antar perusahaan merupakan fungsi dari beberapa faktor seperti:

- 1) Adanya beberapa pesaing yang seimbang.
- 2) Pertumbuhan industri yang lambat.
- 3) Kurangnya diferensiasi atau *switching cost*.
- 4) Pertambahan kapasitas yang tinggi.
- 5) Pesaing yang berbeda-beda.
- 6) Hambatan pengunduran diri yang tinggi.

c. Tekanan dari Produk Pengganti

Perusahaan dalam suatu industri terutama industri lebih banyak bersaing dengan produk pengganti. Walaupun karakteristiknya berbeda, barang substitusi dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama. Ancaman dari produk substitusi ini kuat jika konsumen dihadapkan pada sedikitnya *switching cost* dan jika produk substitusi tersebut mempunyai harga yang lebih murah. Atau kualitasnya sama bahkan lebih tinggi dari produk-produk suatu industri.

d. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Para pembeli biasanya akan membeli barang dengan harga termurah yang dapat diperolehnya. Untuk mengurangi biaya mereka, biasanya pembeli meminta kualitas yang lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik, serta yang lebih penting adalah harga yang lebih murah. Tindakan ini akan menyebabkan tingkat persaingan yang lebih kuat di antara perusahaan yang ada dalam suatu industri yang sama. Biasanya kekuatan tawar menawar pembeli meningkat jika situasi berikut terjadi:

- 1) Pembeli membeli dalam jumlah yang besar.
- 2) Produk yang dibeli adalah produk yang standar dan tidak terdiferensiasi.
- 3) Pembeli memperoleh laba yang rendah.
- 4) Produk industri adalah tidak terlalu penting untuk produk atau jasa pembeli.
- 5) Pembeli menempatan suatu ancaman melakukan integrasi ke Hulu untuk membuat produk industri sendiri.

e. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok dapat menekan perusahaan yang ada dalam suatu industri dengan cara menaikkan harga serta menurunkan kualitas barang yang dijualnya. Jika perusahaan tidak dapat menutupi kenaikan biaya melalui struktur harganya, maka kemampuan mendapatkan keuntungan perusahaan tersebut dapat menurun karena tindakan pemasok tadi.

Pemasok memiliki tawar menawar jika:

- 1) Didominasi oleh sedikit perusahaan.
- 2) Produknya adalah unik.
- 3) Industri tersebut bukan pelanggan yang penting dari pemasok.
- 4) Pemasok memperlihatkan ancaman untuk melakukan integrasi hilir.

Lingkungan atau pasar mempunyai dampak yang besar terhadap perusahaan sedangkan perusahaan tidak memiliki pengaruh besar terhadap lingkungan (Pierce dan Robinson, 1994). Pasar atau konsumen senantiasa menuntut pembaharuan produk yang ditawarkan. Mekanisme semacam ini disebut sebagai proses perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan mempunyai dua lingkup, yaitu ketidakpastian dan volatilitas. Menurut Hashim, Wafa and Sulaiman (2001) kelima kekuatan di luar perusahaan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan seperti di atas termasuk dalam variabel *dynamism*, yang mengidentifikasi adanya ketidakpastian lingkungan (*uncertainty of environment*).

Pengaruh lingkungan selain berupa ketidakpastiannya juga dapat berupa intensitas persaingan itu sendiri (*intensity of competition*) yang oleh Hashim *et. al* (2001) disebut sebagai variabel *hostility*, dimensi-dimensi yang digunakan untuk mengidentifikasi intensitas persaingan tersebut adalah:

- 1) Intensitas persaingan dalam harga (*price competition*)
- 2) Intensitas persaingan dalam kualitas produksi (*product competition*)
- 3) Intensitas persaingan dalam teknologi (*technological competition*)
- 4) Intensitas persaingan dalam distribusi (*distribution competition*)
- 5) Intensitas persaingan dalam mengelola sumber daya manusia (*manpower competition*)
- 6) Intensitas persaingan dalam kualitas bahan baku (*raw material competition*)

B. Rivalitas dengan Para Pesaing

KKBI mendeskripsikan tentang rivalitas yang berarti, “perihal rival; pertentangan; permusuhan; dan persaingan”, atau juga berarti sebuah rasa yang menyebabkan antara mereka sering menimbulkan perkelahian, permusuhan, atau pertentangan. Dalam pembahasan ini, khususnya dalam sebuah konteks kewirausahaan, rivalitas berarti sebuah persaingan. Sebagaimana sebelumnya, penulis telah membahas sedikit tentang persaingan atau rivalitas pada pembahasan definisi lingkungan pada halaman sebelumnya. Saat ini, penulis akan menelaah dengan detail tentang rivalitas dan strategi dalam sebuah rivalitas kewirausahaan. Rivalitas wirausaha, atau persaingan dalam sebuah kegiatan kewirausahaan yang sebenarnya jika ditelusuri di dalamnya, maka kita akhirnya akan menemukan sebuah istilah yang tidak asing bagi kita semua, yaitu strategi. Kita akan banyak membahas tentang strategi dalam rivalitas khususnya dalam topik kewirausahaan dalam sebuah kegiatan manajerial. Strategi adalah sebuah hal yang sangat penting dalam sebuah

rivalitas. Mengapa hal tersebut menjadi penting dalam pembahasan ini?. Jawabannya ialah ya, karena untuk memenangkan sesuatu atau mempertahankan apa yang telah kita menangkan maka kita harus menggunakan sebuah strategi. Karena tanpa sebuah strategi, kita akan kesulitan baginya. Strategi bersaing merupakan salah satu unsur penting yang harus diperhatikan perusahaan. Strategi ini dapat menentukan bagaimana suatu perusahaan dapat berkembang dan bersaing dengan perusahaan lain di era global seperti saat ini, mengingat semakin banyak perusahaan-perusahaan besar yang semakin inovatif dalam meluncurkan produk-produk baru dengan berbagai keunggulan dan strategi yang handal. Oleh karenanya, perusahaan perlu menyusun startegi bersaing yang efektif dan berorientasi ke depan demi menjaga kelangsungan hidup perusahaan, dengan memperhatikan berbagai aspek penting yang ada. Strategi bersaing dalam hal bisnis atau kegiatan wirausaha, sebenarnya telah dikemukakan oleh banyak ahli, yaitu ahli ekonomi maupun ahli dari berbagai bidang yang tentu berpengalaman di bidangnya.

Pendapat beberapa para ahli tentang strategi bersaing dalam dunia pemasaran, di antaranya seperti yang dikemukakan oleh Michael E. Porter (1979) bahwa strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi sedangkan Robert M. Grant (1991) mengungkapkan tentang pengertian strategi bersaing sebagai kombinasi antara akhir dan tujuan yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan alat (kebijaksanaan) yang mana perusahaan berusaha sampai kesana (tujuannya). Philip Kotler (2009) mengungkapkan bahwa, strategi secara kuat dapat menempatkan perusahaan terhadap pesaing dan sesuatu yang

memberi perusahaan sebuah keunggulan untuk bersaing yang sekuat mungkin. Dari beberapa pendapat tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa strategi bersaing adalah upaya yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam memenangkan sebuah pasar sebagai sasaran dengan cara memberikan keunggulan-keunggulan dalam bersaing, menganalisis pesaing serta melaksanakan strategi pemasaran bersaing yang efektif.

Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang merancang dan mengoperasikan sistem untuk mengumpulkan keterangan-keterangan yang berkesinambungan tentang para pesaing. Perusahaan seringkali mendefinisikan para pesaingnya sebagai setiap perusahaan yang memproduksi dan menjual produk dan jasa yang sama, dengan kisaran harga yang sama dan kepada pelanggan yang sama. Tetapi pada kenyataannya perusahaan harus menghadapi perusahaan-perusahaan pesaing dalam arti yang lebih luas. Menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong (2009), terdapat lima tujuan pelaksanaan strategi bersaing yaitu:

1. Membentuk suatu positioning yang tepat

Perusahaan berusaha untuk menunjukkan suatu image atau citra tersendiri mengenai perusahaan kepada pelanggan atau pasar sasaran.

2. Mempertahankan pelanggan yang setia

Pelanggan yang setia bagaikan kekayaan untuk masa depan, yang jika dikelola dengan baik akan memberikan aliran pemasukan seumur hidup yang baik kepada perusahaan.

3. Mendapatkan pasar baru

Perusahaan berusaha untuk mendapatkan dan memperluas pasar dengan menggunakan strategi bersaing mereka masing-masing untuk meraih pasar seluas-luasnya.

4. Memaksimalkan penjualan

Proses untuk memaksimalkan laba atau keuntungan tergantung dari efektivitas strategi bersaingnya, selain itu juga tergantung pada seluruh sistem yang ada dalam perusahaan serta unit-unit fungsional lainnya.

5. Menciptakan kinerja bisnis yang efektif

Perusahaan harus menciptakan kinerja bisnis yang efektif, agar bisnis mereka dapat dikelola secara strategis, yaitu dengan mendefinisikan: kelompok pelanggan yang akan dilayani, kebutuhan pelanggan yang akan dipenuhi, serta teknologi yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Persaingan berdasarkan tingkat substitusi produk menurut Philip Kotler (2009) adalah sebagai berikut:

1. Persaingan Merk

Perusahaan dapat melihat pesaingnya sebagai perusahaan lain yang menawarkan produk dan jasa yang sama atau sejenis kepada pelanggan yang sama dengan kisaran harga yang sama pula.

2. Persaingan Industri

Perusahaan dapat melihat pesaingnya lebih luas lagi, yaitu perusahaan menganggap pesaing utamanya sebagai semua perusahaan yang membuat produk atau jenis produk yang sama.

3. Persaingan Bentuk

Perusahaan dapat melihat pesaingnya dengan lebih luas lagi yaitu semua perusahaan yang menghasilkan produk yang memberikan manfaat yang sama.

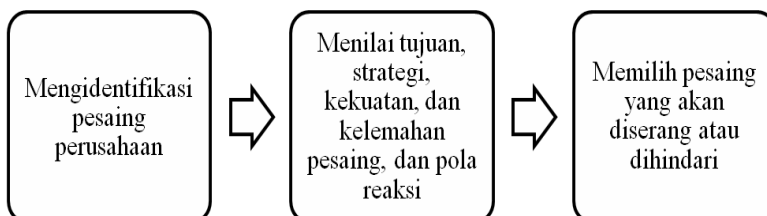
4. Persaingan Umum

Perusahaan dapat memandang pesaing utamanya dalam arti yang lebih luas lagi yaitu semua perusahaan yang bersaing untuk konsumsi rupiah yang sama.

Dalam strategi rivalitas, terdapat juga apa saja langkah-langkah yang dapat ditempuh untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Philip Kotler dan Gary Armstrong (2009) menjelaskannya dengan kerangka seperti berikut:

1. Analisis Pesaing

Analisis pesaing merupakan proses mengidentifikasi para pesaing utama; menilai tujuan, strategi, kekuatan dan kelemahan mereka dan pola reaksi; kemudian memilih pesaing yang akan diserang atau dihindari. Adapun alur atau urutan dalam melakukan analisis pesaing, yaitu seperti yang disampaikan pada Gambar 6.



Gambar 6 Langkah-langkah dalam menganalisis pesaing

Adapun langkah-langkah seperti pada Gambar 6 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Mengidentifikasi Pesaing

Perusahaan dapat mengidentifikasi pesaing dari sudut pandang industri dan sudut pandang pasar. Industri (*industry*) adalah suatu kelompok perusahaan yang menawarkan produk atau kelas produk yang merupakan pengganti erat satu sama lain. Pemasar mengklasifikasikan industri menurut jumlah penjual, tingkat diferensiasi produk, kehadiran atau ketiadaan produk penghalang untuk masuk; mobilitas; dan penghalang untuk keluar, struktur biaya, tingkat integrasi vertikal dan tingkat globalisasi. Dengan menggunakan pendekatan pasar, kita mengidentifikasikan pesaing sebagai perusahaan yang memenuhi kebutuhan pelanggan yang sama. Konsep pasar untuk persaingan menunjukkan jumlah pesaing aktual dan potensial yang lebih besar dibandingkan persaingan yang hanya didefinisikan dalam istilah kategori produk.

b. Menilai Pesaing

Dalam menilai pesaing, perusahaan dapat melakukan tahap-tahap berikut:

1) Menentukan tujuan pesaing

Masing-masing pesaing mempunyai bauran tujuan. Dengan mengetahui bauran tujuan pesaing, kepuasan pesaing atas situasi saat ini dan bagaimana pesaing bereaksi

terhadap tindakan kompetitif yang berbeda akan terungkap. Perusahaan juga harus mengawasi tujuan pesaing untuk berbagai segmen. Jika perusahaan menemukan bahwa pesaing telah menemukan segmen baru atau akan berpindah ke segmen yang dilayani perusahaan, perusahaan dapat mempersiapkan diri untuk menghadapi hal tersebut.

2) Mengidentifikasi strategi pesaing

Semakin mirip strategi suatu perusahaan dengan perusahaan lain, semakin tajam persaingan antara kedua perusahaan tersebut. Dalam kebanyakan industri, pesaing dapat dipisahkan menjadi kelompok-kelompok yang mengerjakan strategi berbeda. *Kelompok strategis* adalah kelompok perusahaan di dalam industri yang mengikuti strategi yang sama atau mirip dalam pasar sasaran tertentu. Ada beberapa hal yang harus dilakukan oleh perusahaan. *Pertama*, perusahaan harus melihat keseluruhan dimensi yang mengidentifikasi kelompok strategis di dalam industri. *Kedua*, perusahaan harus memahami bagaimana masing-masing pesaing menghantarkan nilai kepada pelanggannya. *Ketiga*, perusahaan harus mengetahui kualitas produk pesaing, fitur dan baurannya (layanan pelanggan, kebijakan penetapan harga, cakupan distribusi, strategi tenaga penjualan, serta iklan dan program promosi penjualan). *Keempat*, perusahaan harus mempelajari detail masing-masing R&D pesaing, proses manufaktur, pembelian, keuangan dan strategi lainnya.

3) Menilai kekuatan dan kelemahan pesaing

Pemasar harus menilai masing-masing kekuatan dan kelemahan masing-masing pesaing secara cermat untuk mengetahui apa yang dapat dilakukan oleh pesaing perusahaan. Sebagai langkah pertama, perusahaan dapat mengumpulkan data tentang masing-masing tujuan pesaing, strategi dan kinerja selama beberapa tahun terakhir. Selain itu, perusahaan biasanya mempelajari kekuatan dan kelemahan pesaing melalui data sekunder, pengalaman pribadi dan berita dari mulut ke mulut. Perusahaan juga dapat mengadakan riset pemasaran primer dengan pelanggan, pemasok dan penyalur. Yang terakhir, perusahaan dapat menetapkan tolok ukur (*benchmarking*) terhadap perusahaan lain, dengan membandingkan produk dan proses perusahaan dengan pesaing atau perusahaan terkemuka dalam industri lain untuk menemukan cara meningkatkan kualitas dan kinerja.

4) Memperkirakan reaksi pesaing

Tujuan pesaing, strategi, serta kekuatan dan kelemahan pesaing akan berguna untuk menjelaskan tindakan yang akan diambil perusahaan dan menunjukkan reaksi perusahaan seperti pemotongan harga, peningkatan promosi, atau pengenalan produk baru. Masing-masing pesaing mempunyai beragam reaksi. Beberapa pesaing tidak bereaksi dengan cepat atau kuat terhadap gerakan pesaing lain dan mungkin hanya bereaksi terhadap jenis gerakan tertentu.

Sebaliknya, pesaing lain bereaksi cepat dan kuat terhadap tindakan apapun. Dalam beberapa industri, kondisi persaingan relatif harmoni; dan dalam industri lain, pesaing bertarung sengit. Dengan mengetahui cara pesaing utama bereaksi akan memberikan petunjuk kepada perusahaan tentang cara terbaik untuk menyerang pesaing atau untuk mempertahankan posisi perusahaan saat ini.

c. Memilih Pesaing yang Diserang atau Dihindari

Setelah perusahaan mengidentifikasi dan menilai pesaing, perusahaan dapat memfokuskan pada salah satu kelas pesaing berikut:

1) Pesaing Kuat atau Lemah

Sebagian besar perusahaan memilih pesaing yang lemah karena memerlukan sumber daya yang lebih sedikit untuk setiap titik pangsa yang didapatkan. Tetapi, perusahaan juga harus bertarung dengan pesaing yang kuat agar dapat mengejar perusahaan terbaik.

2) Pesaing Dekat atau Jauh

Sebagian besar perusahaan bersaing dengan pesaing yang paling mirip dengan mereka. Tetapi perusahaan juga harus mengidentifikasi pesaing jauh untuk menghadapi berbagai kemungkinan yang bisa terjadi.

3) Pesaing “Baik” atau “Buruk”

Semua industri memiliki pesaing “baik” dan “buruk”. Pesaing baik bermain sesuai aturan industri; mereka menetapkan harga yang sesuai dengan biaya dan menyukai industri yang sehat. Pesaing buruk bermain dengan melanggar aturan industri; mereka berusaha membeli pangsa dan tidak menghasilkannya, mengambil banyak resiko, berinvestasi dalam kapasitas berlebih dan merusak keseimbangan industri. Perusahaan mungkin akan memilih menyerang pesaing buruknya untuk mengurangi atau mengakhiri Praktik disfungsional mereka.

d. Memilih Pelanggan

Menurut Kotler dan Keller dalam bukunya Manajemen Pemasaran, dalam menganalisis pesaing, perusahaan harus mengevaluasi basis pelanggannya dan memikirkan pelanggan mana yang harus dilepas dan mana yang harus dipertahankan, yang dapat ditentukan melalui kisi pemilihan pelanggan.

Tabel 9 Kisi-kisi Pemilihan Pelanggan

	Rentan	Tidak rentan
Berharga	Pelanggan ini menguntungkan tetapi tidak sepenuhnya senang dengan perusahaan. Cari dan atasi sumber kerentanan mereka untuk mempertahankan mereka.	Pelanggan ini setia dan menguntungkan. Jangan menipu mereka tetapi pertahankan margin dan raih manfaat dari kepuasan mereka.

Tidak berharga	Pelanggan ini suka beralih. Biarkan mereka pergi atau bahkan dorong mereka pergi.	Pelanggan yang tidak menguntungkan ini bahagia. Cobalah membuat mereka berharga atau rentan.
----------------	---	--

2. Merancang Strategi Pemasaran Kompetitif yang Luas

Dalam hal merencanakan strategi pemasaran yang kompetitif dan yang luas, Michael Porter (1979) juga menyarankan empat strategi positioning kompetitif dasar yang dapat diikuti perusahaan. Di antaranya seperti yang terdeskripsikan pada Tabel 10 dan poin a hingga poin d sebagai berikut:

Tabel 10 Strategi Pemimpin Pasar, Penantang, Pengikut dan Penceruk

Strategi Pemimpin Pasar	Strategi Penantang Pasar	Strategi Pengikut Pasar	Strategi Penceruk Pasar
Memperluas total pasar	Serangan frontal penuh	Mengikuti dari dekat Mengikuti dari jauh	Berdasarkan pada pelanggan, pasar, harga-kualitas layanan

Strategi Pemimpin Pasar	Strategi Penantang Pasar	Strategi Pengikut Pasar	Strategi Penceruk Pasar
Melindungi pangsa pasar Memperluas pangsa pasar	Serangan tidak langsung		Multi-ceruk <i>(multiple niching)</i>

Sumber: Michael Porter (1979)

a. Strategi Pemimpin Pasar (*Market Leader*)

Perusahaan seperti ini memegang bagian terbesar dalam pasar yang biasanya perusahaan-perusahaan lain mengikuti tindakan-tindakan perusahaan tersebut dalam hal perubahan harga, pengenalan produk baru, pencakupan saluran distribusi dan intensitas promosi. Perusahaan ini menjadi titik pusat orientasi para pesaing. Ia merupakan perusahaan yang ditantang, ditiru, atau dijauhi. Oleh karenanya, agar tetap menjadi perusahaan dominan (nomor satu), perusahaan pemimpin pasar dapat mengambil tiga tindakan:

- 1) Memperluas permintaan total dengan cara menggunakan strategi penerobosan pasar, strategi pasar baru dan strategi perluasan geografis. Selain itu, dengan mencari dan mengenalkan kegunaan baru suatu produk serta meyakinkan masyarakat konsumen agar menggunakan produk lebih banyak pada setiap kesempatan.

- 2) Melindungi pangsa pasar yang telah dikuasai, sementara mencoba memperkuat pasar. Perubahan yang dominan tetap harus melindungi usahanya secara terus-menerus dari serangan para pesaing. Untuk itu, perusahaan perlu melakukan inovasi (pembaharuan) yang berkelanjutan.
- 3) Meningkatkan atau memperluas pangsa pasar. Selain mencari konsumen baru pada pasar yang baru, perusahaan juga dapat meningkatkan jumlah konsumen pada bagian pasar yang telah dikuasai.

b. Strategi Penantang Pasar (*Market Challenger*)

Posisi ini merupakan penantang pasar yang menjadi lawan utama dari pemimpin pasar. Penantang ini serta merta akan selalu mencoba melakukan hal lebih atas apa yang telah dilakukan oleh pemimpin pasar. Penantang pasar tidak ingin kalah tanding meskipun penantang ini kalah dalam hal jumlah konsumen. Perusahaan runner-up ini bisa memilih salah satu dari dua penampilan. Mereka dapat menyerang market leader dan pesaing-pesaing lainnya dalam suatu usaha yang gencar merebut pangsa pasar, perusahaan inilah yang dinamakan penantang pasar atau *Market Challenger*.

c. Strategi Pengikut Pasar (*Market Follower*)

Tidak selamanya yang ingin menantang pemimpin pasar adalah pesaing utama. Tapi juga pengikut pasar juga ikut serta dalam persaingan antara pemimpin (*Leader*) dengan pesaing (*Competitors*) pasar. Namun yang perlu dilihat adalah pengikut pasar tidak ikut serta secara terang-terangan dalam persaingan melainkan secara kecil karena jika secara terang-terangan sudah pasti perusahaan tersebut akan mengalami kekalahan. Berikut ini tiga strategi umum yang bisa dimanfaatkan:

- 1) *Mengikuti dari dekat.* Perusahaan pengikut berusaha menyamai perusahaan pemimpin pada banyak mungkin segmen pasar dan wilayah bauran pemasaran. Pengikut, tampaknya hampir-hampir seperti penantang, tapi hanya akan terjadi konflik langsung. Dapat terjadi beberapa perusahaan pengikut sampai dikatakan sebagai “parasit”, karena sedikit sekali berbuat untuk menstimulasi pasar dan hanya berharap dapat hidup dari investasi yang ditanam oleh pemimpin pasar.
- 2) *Mengikuti dari jauh.* Dalam strategi ini, perusahaan pengikut membuat beberapa differensiasi, namun tetap mengikuti market leader dalam hal pembauran pasar yang pokok dan juga pembaruan produk, tingkat harga dan saluran distribus. Perusahaan pengikut dengan strategi ini bisa diterima oleh market leader, karena program pemasarannya tidak begitu terganggu dan karena pangsa pasar si pengikut turut membantu pemimpin untuk tidak dianggap sebagai monopoli pasar.

3) *Mengikuti secara selektif*. Perusahaan mengikuti dari dekat beberapa hal yang dilakukan market leader, namun pada hal-hal yang lain perusahaan berjalan sendiri. Perusahaan ini mungkin sangat inovatif, walaupun demikian, ia menghindari persaingan langsung dan mengikuti banyak strategi pemimpin pasar yang jelas akan menguntungkannya. Perusahaan semacam ini sering tumbuh untuk menjadi penantang pasar di kemudian hari.

d. Strategi Penceruk Pasar (*Market Nicher*)

Setiap industri atau perusahaan yang melakukan produksi barang atau jasa selain memiliki pesaing dan pengikut, tapi juga memiliki pasar yang tidak diperhitungkan di dalam persaingan. Mereka sering diibaratkan sebagai pemasar yang tidak memiliki konsumen. Jika telaah, pengisi relung pasar biasanya membidik pasar yang tidak mampu membeli produk yang dihasilkan oleh pemimpin atau pun pesaing pasar. Maka relung pasar biasanya akan mendapatkan pasar secara sedikit demi sedikit dan tidak memungkinkan nanti pasar mereka bisa berasal dari konsumen pemimpin pasar. Perusahaan-perusahaan jenis ini mencoba masuk ke satu atau lebih celah-celah pasar yang aman dan menguntungkan. Satu relung atau celah pasar yang ideal akan memiliki beberapa ciri sebagai berikut:

- 1) Memiliki luas cukup besar dan daya beli yang cukup agar bisa menguntungkan.
- 2) Memiliki potensi untuk berkembang.
- 3) Diabaikan oleh perusahaan besar.

- 4) Perusahaan memiliki keterampilan dan sumber daya untuk memenuhi kebutuhan relung pasar tersebut secara efektif.
- 5) Perusahaan mampu membela diri dari serangan pesaing besar dengan membina “*Goodwill*” atas produknya.

Gagasan pokok dalam ceruk (relung) pasar ini ialah “*Spesialisasi*”. Perusahaan harus mempunyai keahlian khas dalam hal pasar, konsumen, produk atau lini-lini dalam bauran pasarnya. Menurut Kotler (2009), bahwa ada beberapa jenis pengkhususan yang dapat dipilih, yaitu:

- 1) Spesialis pengguna akhir
Perusahaan mengkhususkan diri untuk melayani satu jenis pelanggan akhir.
- 2) Spesialis tingkat vertikal
Perusahaan mengkhususkan diri pada tingkat vertikal tertentu dari rentang nilai produksi-distribusi.
- 3) Spesialis ukuran pelanggan
Perusahaan berkonsentrasi untuk menjual kepada pelanggan kecil, pelanggan menengah, atau pelanggan besar. Banyak penceruk mengkhususkan diri untuk melayani pelanggan kecil yang diabaikan perusahaan besar.
- 4) Spesialis pelanggan khusus
Perusahaan membatasi penjualannya ke satu atau beberapa pelanggan. Banyak perusahaan menjual seluruh hasil mereka kepada satu perusahaan, seperti Sears atau General Motors.

- 5) Spesialis geografis
Perusahaan hanya menjual di lokasi, wilayah, atau daerah tertentu di dunia.
- 6) Spesialis produk atau lini produk
Perusahaan hanya melaksanakan atau memproduksi satu lini produk atau satu produk.
- 7) Spesialis fitur produk
Perusahaan mengkhususkan diri dalam memproduksi jenis produk atau fitur produk tertentu.
- 8) Spesialis *Job-Shop*
Perusahaan menyesuaikan produknya untuk pelanggan perorangan.
- 9) Spesialis harga dan kualitas
Perusahaan beroperasi di pasar barang berkualitas rendah atau barang berkualitas tinggi.
- 10) Spesialis jasa
Perusahaan menawarkan satu jasa atau lebih yang tidak disediakan oleh perusahaan lain.
- 11) Spesialis saluran
Perusahaan mengkhususkan diri untuk melayani satu saluran distribusi saja.

3. Menyeimbangkan Orientasi Pelanggan dan Pesaing

Suatu perusahaan harus mengamati pesaingnya dan menemukan strategi pemasaran kompetitif yang paling efektif memposisikan perusahaan, serta harus terus menyesuaikan strateginya terhadap lingkungan kompetitif yang cepat berubah.

a. Perusahaan yang berpusat pada pesaing

Perusahaan yang berpusat pada pesaing ialah perusahaan yang bergerak berdasarkan aksi dan reaksi pesaing.

b. Perusahaan yang berpusat pada pelanggan

Perusahaan yang berpusat pada pelanggan ialah perusahaan yang memfokuskan diri pada pengembangan pelanggan dalam merancang strategi pemasarannya dan menghantarkan nilai unggul bagi pelanggan sasarnya. Adapun Perubahan Orientasi Perusahaan yang dirumuskan telah dideskripsikan pada Tabel 11.

Tabel 11 Perubahan Orientasi Perusahaan

		Berpusat pada pelanggan	
		Tidak	Ya
Berpusat pada pesaing	Tidak	Orientasi produk	Orientasi pelanggan
	Ya	Orientasi pesaing	Orientasi pasar

c. Perusahaan yang berpusat pada pasar

Perusahaan yang berpusat pada pasar ialah perusahaan yang memberikan perhatian seimbang pada pesaing dan pelanggan dalam merancang strategi pemasarannya.

C. Produk Pengganti

Produk pengganti merupakan suatu produk yang fungsinya dapat menggantikan fungsi produk suatu industri atau dengan frase lain bias disebut juga dengan barang pengganti substituton goods (barang substitusi/pengganti) yang mana barang substitusi adalah barang yang dapat menggantikan atau digantikan oleh barang lain apabila barang penggantinya sulit diperoleh atau harganya meningkat. Sebagai contoh kopi dan teh. Kopi dan teh adalah barang yang dapat saling menggantikan fungsinya yaitu sama-sama produk dari sebuah minuman yang memiliki rasa. Kebanyakan perusahaan dalam suatu industri lebih banyak bersaing dengan produk pengganti. Walaupun karakteristiknya berbeda, barang substitusi dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama. Ancaman dari produk substitusi ini kuat jika konsumen dihadapkan pada sedikitnya *switching cost* dan jika produk substitusi tersebut mempunyai harga yang lebih murah. Atau kualitasnya sama bahkan lebih tinggi dari produk-produk suatu industri. Dalam sebuah studi literatur, penulis juga menemukan refrensi jika produk pengganti secara fungsional mempunyai manfaat yang serupa dengan produk utama (asli), namun memiliki kualitas produk dan harga yang lebih rendah namun, umumnya produk pengganti disenangi oleh orang yang berpenghasilan rendah akan tetapi ingin tampil dengan status lebih tinggi dari keadaan sebenarnya (alternatif bagi para konsumen). Secara garis besar, sebenarnya sebuah produk pengganti adalah bagian dari strategi yang digunakan oleh sebuah perusahaan atau industri untuk menekan produk pesaingnya yang mampu memiliki daya jual yang tinggi dalam masalah kuantitasnya atau bahkan kualitasnya. Sebagai contohnya, sebuah perusahaan kosmetik ingin menganalisis produk yang telah dibuatnya dengan menggunakan

teknik analisis Michael Porter, maka pada *section* ancaman produk pengganti, perusahaan tersebut bisa mengidentifikasinya sebagai berikut: “Konsumen cenderung mengganti produknya karena kinerjanya lebih baik dan mudah ditemukan dipasaran walaupun makarizo produk impor tapi saat ini pemasarannya tidak hanya sebatas di apotik saja melainkan dapat dijumpai di supermarket terdekat.”

D. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Daya tawar pembeli atau daya tawar konsumen juga digambarkan sebagai pasar output. Kemampuan pelanggan untuk menempatkan perusahaan dibawah tekanan, juga akan mempengaruhi kepekaan terhadap perubahan harga. Para pembeli biasanya akan membeli barang dengan harga termurah yang dapat diperolehnya. Untuk mengurangi biaya mereka, biasanya pembeli meminta kualitas yang lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik, serta yang lebih penting adalah harga yang lebih murah. Tindakan ini akan menyebabkan tingkat persaingan yang lebih kuat di antara perusahaan yang ada dalam suatu industri yang sama. Biasanya kekuatan tawar menawar pembeli meningkat jika situasi berikut terjadi:

1. Pembeli membeli dalam jumlah yang besar.
2. Produk yang dibeli adalah produk yang standar dan tidak terdiferensiasi.
3. Pembeli memperoleh laba yang rendah.
4. Produk industri adalah tidak terlalu penting untuk produk atau jasa pembeli.

5. Pembeli menempatkan suatu ancaman melakukan integrasi ke hulu untuk membuat produk industri sendiri.
6. Beberapa pembeli memburu barang terlalu banyak.
7. Peralihan *Buyer's cost* ke produk pesaing adalah rendah.
8. Biaya belanja rendah.
9. Pembeli peka terhadap harga.
10. Integrasi kredibel ancaman.

Daya tawar pembeli dengan analisis Michael Porter biasanya juga dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT. Salah satu contoh sebuah perusahaan dalam mengidentifikasi daya tawar menawar konsumen atau pembeli ialah sebagai berikut: “Daya tawar konsumen agak tinggi diakibatkan harga yang ditawarkan sedikit agak tinggi dibandingkan produk domestik tetapi tetap bisa dijangkau dan sesuai dengan kualitasnya.” Daya tawar pembeli mungkin menurun dengan menawarkan produk yang berbeda. Jika kita melayani beberapa pembeli tetapi dengan jumlah besar, maka pembeli akan memiliki kekuatan untuk mengontrol harga.

E. Pemasok dan Dinamikanya

Pemasok dapat menekan perusahaan yang ada dalam suatu industri dengan cara menaikkan harga serta menurunkan kualitas barang yang dijualnya. Jika perusahaan tidak dapat menutupi kenaikan biaya melalui struktur harganya, maka kemampuan mendapatkan keuntungan perusahaan tersebut dapat menurun karena tindakan pemasok tadi.

Pemasok menciptakan tawar menawar jika:

1. Didominasi oleh sedikit perusahaan.
2. Produknya unik.
3. Industri tersebut bukan pelanggan yang penting dari pemasok.
4. Pemasok memperlihatkan ancaman untuk melakukan integrasi hilir.

Lingkungan atau pasar mempunyai dampak yang besar terhadap perusahaan sedangkan perusahaan tidak memiliki pengaruh besar terhadap lingkungan (Pierce dan Robinson, 1994). Pasar atau konsumen senantiasa menuntut pembaharuan produk yang ditawarkan. Mekanisme semacam ini disebut sebagai proses perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan mempunyai dua lingkup, yaitu ketidak pastian dan volatilitas. Menurut Hashim, Wafa and Sulaiman (2001) kelima kekuatan di luar perusahaan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan seperti di atas termasuk dalam variabel *dynamism*, yang mengidentifikasi adanya ketidakpastian lingkungan (*uncertainty of environment*).

Pengaruh lingkungan selain berupa ketidakpastiannya juga dapat berupa intensitas persaingan itu sendiri (*intensity of competition*) yang oleh Hashim *et. al* (2001) disebut sebagai variabel *hostility*, dimensi-dimensi yang digunakan untuk mengidentifikasi intensitas persaingan tersebut adalah:

1. Intensitas persaingan dalam harga (*price competition*)
2. Intensitas persaingan dalam kualitas produksi (*product competition*)

3. Intensitas persaingan dalam teknologi (*technological competition*)
4. Intensitas persaingan dalam distribusi (*distribution competition*)
5. Intensitas persaingan dalam mengelola sumber daya manusia (*manpower competition*)
6. Intensitas persaingan dalam kualitas bahan baku (*raw material competition*)

Dalam hal daya tawar pemasok, berarti seberapa kuat posisi penjual. Seberapa banyak pemasok memiliki kontrol lebih untuk meningkatkan harga pasokan. Pemasok semakin kuat ketika:

1. Pemasok terpusat dan terorganisir.
2. Beberapa barang pengganti tersedia.
3. Produk “mereka” lebih efektif dan unik.
4. Peralihan biaya tinggi, dari satu pemasok ke pemasok lain.
5. Perusahaan kita bukan pelanggan yang “penting” untuk pemasok.

Ketika pemasok memiliki kontrol lebih dan harganya kurang menarik, ini adalah cara terbaik untuk membangun relasi untuk saling menguntungkan dengan pemasok. Ide yang baik untuk memiliki multi-sumber pasokan.

BAB IV

KEMAMPUAN MANAJEMEN

A. Pengertian Kemampuan Manajemen

Profesi dan tanggung jawab seorang manajer tidaklah semudah yang diperkirakan seseorang yang sebelumnya menjadi karyawan biasa. Untuk menjadi seorang manajer yang sukses, maka seseorang haruslah memiliki sejumlah kompetensi umum dan khusus. Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk mengatur, mengoordinasikan dan menggerakkan para bawahan ke dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan organisasi. Pada organisasi yang berukuran besar, kesempatan manajer untuk mengadakan kontrak dengan seluruh bawahan sangatlah relatif kecil. Lebih lagi dalam organisasi yang besar yaitu organisasi yang ruang lingkup operasinya berskala nasional atau internasional. Dengan demikian, kegiatan mengintegrasikan, mengoordinasikan dan menggerakkan para bawahan oleh manajer puncak yang dilakukan melalui pendelegasian wewenang kepada manajer dan manajer pengawas. Kemampuan manajerial tidak begitu saja muncul. Kemampuan ini lahir dari suatu proses yang panjang yang terjadi secara perlahan-lahan melalui proses-proses pengamatan dan belajar. Bukti dari kemampuan manajerial adalah sejauh mana kelompok kerja yang dipimpinnya mampu berkinerja secara optimal. Dalam hal ini, seorang manajer di semua tingkatan harus mampu menunjukkan bahwa mereka sanggup dekat secara emosional dengan bawahan mereka sehingga bawahan memberikan dukungan dengan komitmen yang kuat pada kelompok kerjanya.

Dalam suatu kelompok kerja, tidak jarang kita jumpai manajer yang tidak menghasilkan kinerja optimal bagi kelompok yang dipimpinnya. Mengapa hal ini bisa terjadi? banyak hal yang menyebabkan seorang manajer tidak menghasilkan kinerja yang diharapkan dalam memimpin kelompoknya. Antara lain ialah karena:

1. Kurang memahami kinerja yang diharapkan dari posisinya sebagai seorang pimpinan kelompok kerja;
2. Kurang memahami peran manajerial yang disandangnya;
3. Tidak mempunyai keterampilan manajerial yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja manajerial yang ditargetkan;
4. Lemah dalam hal memotivasi atau menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya.

Sebagai seorang wirausahawan kita perlu memahami apa saja tugas dan kompetensi manajerial maka untuk mengetahui kemampuan manajemen secara mendalam pada pembahasan inilah kita akan mendalami kemampuan manajemen atau kemampuan manajerial. Manajerial berasal dari kata manager yang berarti pimpinan. Menurut Fattah (1999:13) menjelaskan bahwa Praktik manajerial adalah kegiatan yang di lakukan oleh manajer. Selanjutnya Siagian (1996:p.63) mengungkapkan bahwa “Manajerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.”Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif karena sebenarnya manajemen pada hakekatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal, oleh karena itu kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku untuk memotivasi orang lain dalam bekerja kearah pencapaian suatu tujuan tertentu.

Kepemimpinan yang baik seharusnya dimiliki dan diterapkan pada semua jenjang organisasi agar bawahannya dapat bekerja dengan baik dan memiliki semangat yang tinggi untuk kepentingan organisasi.

Menurut Mondy dan Premeaux (1993:p.5) bahwa “Manajemen adalah suatu proses penyelesaian pekerjaan melalui usaha-usaha orang lain.” Berdasarkan definisi ini nampak jika proses manajemen akan terjadi apabila seseorang melibatkan orang lain untuk menacapai tujuan organisasi. Selanjutnya Gatewood, Tayler dan Ferrel (1993:p.73) mengungkapkan bahwa manajemen adalah “Serangkaian kegiatan yang di rancang untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya-sumber daya secara efektif dan efisien.” Definisi ini tidak hanya menegaskan apa yang telah di kemukakan sebelumnya tentang pencapaian hasil pekerjaan melalui orang lain, akan tetapi menjelaskan tentang adanya ukuran atau standar yang menggambarkan tingkat keberhasilan seorang manajer yang efektif dan efisien.

Manajemen adalah “proses menyelesaikan aktivitas-aktivitas secara efisien melalui orang lain” (Robbins, 1986:86). Sedangkan Hasibuan (2001:20) mengungkapkan bahwa “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya-sumber dayayang lainnya secara efektif dan juga efisien untuk suatu tujuan tertentu. ”Pada umumnya manajemen adalah suatu kerjasama melalui orang lain untuk mencapai tujuan yang telah di sepakati bersama dengan sistematis, efisiens dan efektif (Martoyo, 2002:12). Manajemen menurut Hasibuan (2001:42), adalah suatu proses yang khas dan juga terjadi tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang di lakukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lain. Stoner

(1986:7) menyatakan bahwa proses manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan” sedangkan menurut Siagian (1996:12) bahwa fungsi-fungsi manajemen yang ada pada prinsipnya tidak berbeda dengan berbagai pendapat lain yaitu, planning, organaising, stepping, directing, coordinating, reporting dan budgeting. Tilaar (1994:24) mengungkapkan bahwa manajemen pada hakekatnya berekenaan dengan cara-cara pengelolaan suatu lembaga agar lembaga tersebut efisien dan efektif. Suatu lembaga di katakan efisien apabila investasi yang di tanamkan dalam lemabaga tersebut sesuai atau memberikan profit sebagaimana yang di harapkan. Selanjutnya suatu lembaga di katakan efektif apabila pengelolaannya menggunakan prinsip-prinsip yang tepat dan benar sehingga berbagai kegiatan di dalam lembaga tersebut diperoleh tujuan yang telah di rencanakan sebelumnya.

Banyak sekali para ahli yang mengungkapkan pendapatnya tentang definisi perencanaan, di antaranya:

1. Beishline (1957) menjelaskan bahwa, perencanaan yaitu menentukan apa yang harus dicapai (menentukan waktu secara kualitatif) danbila hal tersebut harus dicapai, yang mana hal tersebut harus dicapai, bagaimana hal tersebut harus dicapai, siapa yang bertanggung jawab, mengapa hal itu harus dicapai.
2. Roger A. Kauffman (1972) mengungkapkan bahwa, perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan serta sumber yang diperlukan seefisien dan seefektif mungkin.
3. E. Mc. Farland dalam bukunya “*Supervision Management*” bertuliskan bahwa perencanaan adalah suatu keaktifan pimpinan

untuk meramalkan suatu keadaan yang akan datang dalam mencapai harapan, kondisi dan hasil yang akan datang.

Dari definisi di atas dijelaskan bahwa perencanaan itu sangatlah penting karena proses perencanaan sangatlah menentukan terhadap apa yang kita harapkan atau yang akan kita lakukan. Dan juga seorang pimpinan itu hendaknya harus mampu untuk merencanakan segala sesuatu yang akan terjadi, baik sesuatu yang baik ataupun yang kurang baik.

Sebagai pandangan tentang proses manajemen atau fungsi-fungsi manajemen yang di kemukakan di atas tidak ditemukan perbedaan yang prinsip karena semuanya mengandung fungsi-fungsi manajemen sebagai suatu proses manajemen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian serta kepemimpinan dan pengendalian. Dalam Praktik manajemen, fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut merupakan kegiatan yang saling terkait yang harus dilakukan oleh para manajer, agar dapat memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut, baik sumber daya manusia maupun bukan untuk dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam upaya untuk mencapai tujuan dengan produktivitas yang tinggi serta kepuasan individu yang terlibat dalam kegiatan manajemen tersebut. Menurut Robbins (1996:50), kemampuan (*ability*) merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan tugas-tugas dalam suatu pekerjaan. Yulk (1988) mengungkapkan bahwa, kemampuan dapat diartikan keterampilan atau skill menuju kepada kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau tugas yang diperlukan dengan suatu cara yang efektif.

Keterampilan menggerakkan orang lain inilah yang di sebut manajerial skill (Burhanudin, 1994). Demikian pula (Siagian, 1996:36) mengungkapkan bahwa manajerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa, kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam memanfaatkan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif, yang mana ukuran seberapa efisien dan efektifnya seorang manajer adalah seberapa baik dia menetapkan rencana-rencana dalam mencapai tujuan yang memadai karena kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Aktivitas manajemen dapat kita jumpai dalam kehidupan sehari-hari, selain seorang wirausahawan, profesi atau aktivitas manajerial bisa dilakukan oleh siapa saja salah satu contohnya adalah seorang manajer. Manajer sebagai seorang manajer pada jalur pendidikan formal, manajer dituntut memiliki kemampuan dalam manajemen sekolah, agar mampu mencapai tujuan proses belajar mengajar secara keseluruhan. Menurut Katz dan Payol (Robbins, 2003:7) bahwa, dalam rangka pelaksanaan tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yakni:

1. Keterampilan teknis yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknis dan pengetahuan mengenai bidang khusus;
2. Keterampilan manusiawi yaitu keterampilan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok;

3. Keterampilan konseptual yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.

Seorang manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut di atas. Agar seorang manajer dapat secara efektif melaksanakan fungsinya sebagai manajer maka seorang manajer harus memahami nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan di atas dan mampu mewujudkannya kedalam tindakan atau perilaku. Adapun nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut sebagai berikut:

1. Keterampilan Teknis

- a. Menguasai pengetahuan tentang metode. Proses, prosedur dan teknik dalam melaksanakan kegiatan khusus.
- b. Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang di perlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

2. Keterampilan manusiawi

- a. Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama
- b. Kemampuan dalam memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku
- c. Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif
- d. Kemampuan menciptakan suatu kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis
- e. Mampu berperilaku yang dapat di terima.

3. Keterampilan konseptual:

- a. Kemampuan berpikir rasional
- b. Cakap dalam berbagai macam konsepsi
- c. Mampu menganalisis berbagai kejadian serta mamapu memahami berbagai kecendrungan
- d. Mampu mangantisipasi perintah dan
- e. Mampu mengenali dan mamahami macam-macam masalah sosial.

Pemimpin hendaknya harus berusaha memiliki sikap kepemimpinan yang baik untuk mendukung terpenuhinya tututan manajerial skill sesuai dengan kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi. Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan manjerial manajer adalah kapasitas yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengelola organisasi dan sumber daya yang ada, guna mencapai tujuan organisasi yang mancakup:

1. Kemampuan merencanakan dengan indikator yaitu mampu menyusun dan menerapkan strategi dan mampu mengefektifkan perencanaan.
2. Kemampuan mengorganisasikan sesuatu dengan indikator mampu melakukan departementalisasi danmembagi tanggung jawab dan mampu mengelola personil.
3. Kemampuan dalam pelaksanaan dengan indikator yaitu mampu mengambil keputusan dan mampu menjalin sebuah komunikasi.
4. Kemampuan mengadakan pengawasan indikator mampu mengelola dan mampu mengendalikan operasional.

Selain memiliki kemampuan sebagaimana telah disampaikan sebelumnya, seorang manajer juga harus memiliki kemampuan untuk memotivasi. Kartono (1979:32) menjelaskan bahwa, dasarnya, istilah motivasi berasal dari kata latin yaitu: *motifus* yang berarti sebab, alasan dasar, pikiran dasar atau bentuk dorongan bagi seseorang untuk berbuat atau ide pokok yang berpengaruh besar terhadap tingkah laku manusia. Menurut Siswanto (2008:120), motivasi adalah (1) setiap perasaan atau kehendak dan keinginan yang sangat mempengaruhi kemauan individu sehingga individu tersebut didorong untuk untuk berperilaku dan bertindak, (2) pengaruh kekuatan yang menimbulkan perilaku individu, (3) setiap tindakan atau kejadian yang menyebabkan berubahnya perilaku seseorang, (4) proses yang menentukan gerakan atau perilaku individu kepada tujuan kelompok. Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (1993:95), motivasi sebagai pemberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan berintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai tujuan. Purwanto (1990:72), menyatakan bahwa motivasi mengandung tiga kemampuan pokok yaitu menggerakkan, mengarahkan dan menopang tingkah laku. Mengarahkan adalah menyatukan tingkah laku untuk mencapai suatu orientasi tujuan. Menopang yaitu memberikan penguatan intensitas, arah, dorongan-dorongan dan kekuatan-kekuatan individu. Uno (2008:1), mengungkapkan bahwa motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dengan kata lain sebagai dorongan mental terhadap pereorangan atau orang-orang sebagai anggota masyarakat. Motivasi dapat juga diartikan sebagai proses untuk

mencoba mempengaruhi orang atau orang-orang yang dipimpinnya agar melakukan pekerjaan yang diinginkan.

Stevenson (2002:2) mengungkapkan bahwa motivasi adalah insentif, dorongan, atau stimulus untuk bertindak, atau semua hal verbal, fisik, atau psikologis yang membuat seseorang melakukan sesuatu sebagai respon. Walgito (1985:17) mengatakan bahwa seorang berperilaku pasti berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai, apa yang mendorongnya dan apa yang ditujuh, dengan kata lain bahwa perilaku manusia selalu menyangkut kebutuhan biologis dan psikologis. Robbins (2003:208) mengatakan bahwa motivasi sebagai suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Nawawi (1997:14), motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi penyebab seorang melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukan secara sadar, meskipun tidak tertutup kemungkinan bahwa dalam keadaan terpaksa seseorang melakukan sesuatu kegiatan yang tidak disukai, sehingga kekuatan didorong oleh sesuatu yang tidak disukai berupa kegiatan yang terpaksa dilakukan cenderung berlangsung tidak efektif dan efisien.

Motivasi dapat dibedakan dalam dua bentuk yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah pendorong perilaku yang bersumber dalam diri seseorang sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan atau menyenangkan orang yang memungkinkan seorang mampu mencapai suatu tujuan positif dimasa depan sedangkan ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskan

pekerja melaksanakan perilaku secara maksimal karena adanya pujian, hukuman, aturan dan sebagainya.

Dengan demikian jelaslah bahwa motivasi selalu berhubungan dengan kebutuhan, keinginan dan dorongan yang sekaligus menjadi penyebab seorang karyawan, berusaha mencapai tujuan tertentu dan berperilaku memelihara dan mengendalikan kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan dalam suatu organisasi. Manusia dan kerja merupakan dua hal yang terangkung dalam kesatuan integral. Semua manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhannya. Abdurachman (1996:31), mengatakan bahwa kerja adalah kegiatan yang memuat suatu tujuan tertentu, disamping itu memuat perpaduan tenaga manusia, baik jasmani maupun rohani dengan alat, bahan, uang dan waktu. Moenir (1996:90), mengungkapkan bahwa pekerjaan adalah rangkaian perbuatan tetap yang dilakukan oleh seseorang yang menghasilkan sesuatu yang dapat dinikmati baik langsung maupun tidak langsung, baik hasil itu berupa barang atau jasa.

Menurut Kartono (1997:23), alasan orang bekerja dapat dilihat dari sudut penting yaitu: (1) pandangan konservatif, mengatakan bahwa kerja jasmani adalah orang berakal sehat harus bekerja untuk mempertahankan eksistensi dirinya dan keluarganya. Pandangan konservatif ini menganggap bahwa kebanyakan orang tidak menyukai pekerjaan, sehingga perlu diberikan motivasi. Motivasi adalah sebagai satu-satunya ransangan untuk bekerja. Kekuatan untuk dipecah dari pekerjaan adalah satu-satunya motivasi negatif untuk mendorong orang agar terus tetap bekerja dan (2) pandangan moderen melihat kerja sebagai aktivitas dasar dan dijadikan bagian yang esensial dari kebutuhan manusia. Kerja memberikan status, mengikat seseorang pada individu

lain serta masyarakat. Kerja merupakan aktivitas sosial yang memberikan isi dan makna dalam kehidupan.

Kerja merupakan realisasi diri manusia, yang bertitik tolak dari dalam kesenangan dan kesukaan, dengan kata lain kerja merupakan suatu bentuk pelayanan bagi manusia lain baik sebagai individu maupun bermasyarakat. Dari uraian tersebut menunjukkan bahwa bekerja adalah suatu aktivitas baik fisik maupun mental dengan maksud untuk mendapatkan kepuasan atau pemenuhan kebutuhan. Dengan kata lain orang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan hidupnya. Menurut Maslow yang dikutip Robbins (2003:209), mengungkapkan bahwa kebutuhan manusia dapat digolongkan menjadi lima tingkatan yaitu:

1. Kebutuhan yang bersifat fisiologis atau fisik berupa pangan, sandang dan tempat tinggal;
2. Kebutuhan rasa aman yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman terutama berasal dari luar, baik yang bersifat ancaman fisik maupun psikis. Kalau dikaitkan dengan kerja, maka kebutuhan akan keamanan menyangkut keamanan jiwa sewaktu bekerja, perasaan aman akan harta benda yang ditinggalkan sewaktu bekerja dan juga menyangkut perasaan aman pada masa depan;
3. Kebutuhan sosial yaitu kebutuhan-kebutuhan sosial seperti kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain yang mana ia hidup dan bekerja, rasa ikut memiliki, kebutuhan akan dihormati, kebutuhan untuk maju dan perasaan ikut serta;
4. Kebutuhan akan harga diri/prestasi. Harga diri selalu menyertai status atau kedudukan seseorang di dalam organisasi atau

masyarakat. Semakin tinggi kedudukan seseorang semakin banyak pula hal-hal yang digunakan sebagai statusnya;

5. Kebutuhan mempertinggi kapasitas diri/kerja. Setiap orang ingin mengembangkan kapasitas kerjanya melalui pengembangan dirinya.

Asa'ad (1987:23), mengungkapkan motivasi kerja merupakan suatu yang menimbulkan semangat dan dorongan kerja. Lebih lanjut dikatakan bahwa motivasi kerja psikologis kerja disebut pendorong semangat kerja. Kuat lemahnya motivasi kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi kerja. Teori pemeliharaan motivasi dua faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang dikutip oleh Syahdam (1996:22) mengungkapkan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan yaitu: (1) faktor pemuas (motivation faktor) yang disebut juga dengan *satisfier* atau *intrinsik motivation*, (2) faktor pemeliharaan (*maintanance faktor*) yang disebut juga *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*. Faktor pemuas merupakan faktor pendorong seorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan yang mencakup: (1) kepuasan kerja itu sendiri, (2) prestasi yang diraih, (3) peluang untuk maju, (4) pengakuan orang lain (5) kemungkinan pengembangan karier.

McClelland (dalam Handoko 2003:262), mengungkapkan bahwa kebutuhan prestasi tersebut dapat dikembangkan pada orang dewasa orang-orang yang berorientasi prestasi mempunyai karakteristik-karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan, yaitu:

1. Menyukai pengambilan resiko yang layak (moderat) sebagai fungsi keterampilan, bukan kesempatan, menyukai suatu

tantangan dan menginginkan tanggung jawab pribadi bagi hasil-hasil yang dicapai;

2. Mempunyai kecenderungan untuk menetapkan tujuan-tujuan yang layak dan menghadapi resiko yang sudah diperhitungkan. Salah satu alasan mengapa banyak perusahaan berpinda keprogram management by objectives (MBO) adalah karena adanya korelasi positif antara penetapan tujuan dan tingkat prestasi;
3. Menyukai kebutuhan yang kuat akan umpan balik tentang apa yang telah dikerjakannya;
4. Mempunyai keterampilan dalam perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan-kemampuan organisasional.

Selanjutnya Mc Clelland mengatakan bahwa untuk berprestasi merupakan kebutuhan motivasi dalam setiap kegiatan, sehingga merupakan motivasi untuk bekerja dan berkeaktifitas dalam pekerjaannya. Teori motivasi yang telah dijelaskan, secara nyata berhubungan dengan peningkatan aktivitas seseorang, motivasi kerja pada hakekatnya menggerakkan atau menjadi tenaga pendorong yang menimbulkan adanya keinginan untuk melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, yang mana pekerjaan tersebut dilaksanakan secara sistematis dengan berkesinambungan, serta progresif, agar dapat mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan pandangan tersebut, Sardiman (1986:19) menyebutkan kesimpulan dua teori yang muncul yaitu: (1) biogenic theories, menyangkut proses biologis seperti intrinsik dan kebutuhan-kebutuhan dasar lainnya, (2) sosiogenic theories, yang menekankan adanya pengaruh luar, berupa kebudayaan dan kehidupan

masayarakat. Kedua teori tersebut menekankan bahwa seseorang melakukan aktivitas karena kebutuhan biologis intrinsik dan ekstrinsik atau sumber-sumber kebudayaan yang dipengaruhi oleh perkembangan budaya manusia. Setiap manusia normal, berkeinginan meraih prestasi dan selalu mendambahkannya, sehingga ia akan terdorong melakukan aktivitas atau pekerjaan serta berusaha melakukannya secara berkualitas. Pencapaian prestasi atau achievement dalam suatu pekerjaan akan menggerakkan bagi yang bersangkutan untuk melakukan aktivitas atau tugas-tugas berikutnya. Prestasi yang dicapai dalam suatu pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, atau sikap yang selalu ingin melakukan aktivitas yang penuh tantangan. Sebaliknya jika seseorang selalu gagal meraih prestasi dalam pekerjaannya, akan menimbulkan rasa tidak puas, kecewa, bahkan mungkin frustrasi, sehingga dapat berakibat munculnya kecenderungan konflik dalam lingkungan pekerjaannya. Dalam rangka mencapai pelaksanaan pekerjaan bagi setiap karyawan, maka diperlukan seorang pemimpin yang selalu berusaha mendorong bawahannya agar dapat melakukan pekerjaan yang lebih berkualitas guna mencapai prestasi semaksimal mungkin. Hal itu penting karena prestasi yang dicapai oleh setiap karyawan bukan saja menimbulkan rasa kebanggaan tersendiri pada diri yang bersangkutan, tetapi juga menguntungkan bagi organisasi dalam usaha meningkatkan produktivitasnya sedangkan Wainer (1990:96), mengungkapkan bahwa orang-orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi ditandai oleh:

1. Berusaha untuk elakukan kegiatan yang meningkatkan prestasi,
2. Berusaha untuk menghindari terjadinya kmeagalan,
3. Bekerja dengan intensitas yang lebih tinggi dan
4. Memilih tugas yang mempunyai tingkat kesulitan.

Pendapat ini pun menggambarkan bahwa seseorang yang mempunyai motivasi tinggi, memiliki kemampuan untuk berprestasi dan akan selalu bekerja keras untuk mencapai hasil yang memuaskan dalam pekerjaannya, sebab yang bersangkutan akan merasa bangga dan bahagia jika ia berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan meskipun dengan mengerahkan segala kemampuan dan usaha maksimal yang cukup melelahkan, bahkan perasaan bangga/bahagia ini dapat semakin memperbesar dorongan seseorang untuk meraih prestasi yang lebih baik. Menurut Wahjosumijo (1999:92), motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karena motivasi tersebut mempengaruhi seseorang untuk melakukan peningkatan aktivitas atau tindakan, serta mempertahankan kegiatan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi merupakan proses biologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, persepsi dan kemampuan lainnya yang ada pada diri seseorang. Proses psikologi tersebut dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu: (1) faktor intrinsik yang meliputi: kepribadian, sikap, pengalaman, pribadi, latar belakang pendidikan dan harapan atau cita-cita dan (2) faktor ekstrinsik, yang meliputi: perilaku pimpinan, hubungan antara individu, atau antar individu dengan kelompoknya, sosial ekonomi dan sebagainya.

Pada pembahasan di muka, kita telah membahas sedikit tentang pengertian atau definisi manajerial tentang apa saja kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer agar menjadi seorang manajer yang sukses terutama kemampuan untuk memotivasi. Selanjutnya, kita akan membahas definisi atau pengertian kemampuan manajemen secara spesifik. Secara etimologi, kata Manajemen berasal

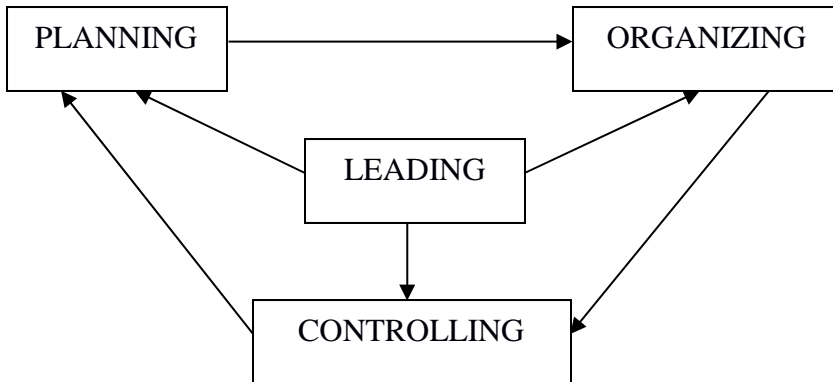
dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti “seni melaksanakan dan mengatur”. Manajemen adalah suatu cara/seni mengelola sesuatu untuk dikerjakan oleh orang lain. Untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien yang bersifat masif, kompleks dan bernilai tinggi tentulah sangat dibutuhkan manajemen. Sebagai contoh, karya-karya seni peradaban manusia seperti menara Eifel, tembok besar Cina, candi Borobudur dan lain sebagainya merupakan hasil dari suatu proses manajemen yang sukses.

Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir dan sesuai dengan jadwal. Ilmu Manajemen sudah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya Piramida di Mesir. Piramida tersebut dibangun oleh lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun. Piramida Giza tak akan berhasil dibangun jika tidak ada orang yang melaksanakan manajemen sehingga mampu merencanakan apa yang harus dilakukan, mengorganisir manusia serta bahan bakunya, memimpin dan mengarahkan para pekerja dan menegakkan pengendalian tertentu guna menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai rencana. Orang yang bergerak di bidang manajemen disebut “**manajer**”. Manajer berorientasi kepada pekerjaan, manusia, sumber daya dan pencapaian. Untuk dapat berjalan dan mencapai tujuan tertentu, maka manajer membutuhkan suatu wadah yang disebut dengan organisasi. Baik buruknya kualitas suatu organisasi di tentukan oleh baik buruknya

seorang manajer dalam memilih sumber daya dan orang yang tepat untuk ditunjuk dan dipercayakan menempati kedudukan dalam organisasi tersebut. Seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang manajer yang baik, adalah manajer yang mampu membentuk orang yang dapat menggantikannya. Tugas-tugas yang harus dilakukan seorang manajer adalah fungsi pokok manajemen, fungsi pokok manajemen tersebut adalah sebagai berikut:

1. **Planning (merencanakan):** Menetapkan tujuan dan menentukan cara-cara untuk mencapai tujuan.
2. **Organizing(mengorganisasikan):** Mengatur pekerjaan-pekerjaan, orang-orang dan sumber-sumber daya untuk mencapai tujuan.
3. **Leading(memimpin):** Memotivasi, mengarahkan, mendorong dan mempengaruhi orang-orang untuk bekerja keras meraih tujuan organisasi.
4. **Controlling (mengontrol):** Memantau kinerja, membandingkan dengan tujuan dan mengambil langkah-langkah perbaikan.

Kepemimpinan merupakan sentral dari fungsi-fungsi manajemen tersebut, apabila digambarkan maka membentuk suatu bagan pada Gambar 7.



Gambar 7 Diagram Fungsi Manajemen

Adapun enam macam teori manajemen di antaranya:

1. **Aliran klasik:** Aliran ini mendefinisikan manajemen sesuai dengan fungsi-fungsi manajemennya. Perhatian dan kemampuan manajemen dibutuhkan pada penerapan fungsi-fungsi tersebut.
2. **Aliran perilaku:** Aliran ini sering disebut juga aliran manajemen hubungan manusia. Aliran ini memusatkan kajiannya pada aspek manusia dan perlunya manajemen memahami manusia.
3. **Aliran manajemen Ilmiah:** aliran ini menggunakan matematika dan ilmu statistika untuk mengembangkan teorinya. Menurut aliran ini, pendekatan kuantitatif merupakan sarana utama dan sangat berguna untuk menjelaskan masalah manajemen.

4. **Aliran analisis sistem:** Aliran ini memfokuskan pemikiran pada masalah yang berhubungan dengan bidang lain untuk mengembangkan teorinya.
5. **Aliran manajemen berdasarkan hasil:** Aliran manajemen berdasarkan hasil diperkenalkan pertama kali oleh Peter Drucker pada awal 1950-an. Aliran ini memfokuskan pada pemikiran hasil-hasil yang dicapai bukannya pada interaksi kegiatan karyawan.
6. **Aliran manajemen mutu:** Aliran manajemen mutu memfokuskan pemikiran pada usaha-usaha untuk mencapai kepuasan pelanggan atau konsumen.

Prinsip-prinsip dalam manajemen bersifat lentur, dalam arti bahwa, perlu dipertimbangkan suatu kondisi yang sesuai dengan kondisi-kondisi khusus dan situasi-situasi yang berubah. Menurut Henry Fayol, seorang pencetus teori manajemen yang berasal dari Perancis bahwa, prinsip-prinsip umum manajemen ini terdiri dari:

1. Pembagian kerja (*division of work*)
2. Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*)
3. Disiplin (*discipline*)
4. Kesatuan perintah (*unity of command*)
5. Kesatuan pengarahan (*unity of direction*)
6. Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri (*subordination of individual interests to the general interests*)
7. Pembayaran upah yang adil (*remuneration*)
8. Pemusatan (*centralisation*)

9. Hirarki (*hierarchy*)
10. Tata tertib (*order*)
11. Keadilan (*equity*)
12. Stabilitas kondisi karyawan (*stability of tenure of personnel*)
13. Inisiatif (*Inisiative*)
14. Semangat kesatuan (*esprits de corps*)

Pada organisasi berstruktur tradisional, manajer sering dikelompokkan menjadi manajer puncak, manajer tingkat menengah dan manajer lini pertama (biasanya digambarkan dengan bentuk piramida, di mana jumlah karyawan lebih besar di bagian bawah daripada di puncak).



Gambar 8 Piramida Jenjang Manajemen

1. Manajemen Lini Pertama

Manajemen lini pertama (first-line management), dikenal pula dengan istilah manajemen operasional, merupakan manajemen tingkatan paling rendah yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi. Mereka sering disebut

penyelia (*supervisor*), manajer shift, manajer area, manajer kantor, manajer departemen, atau mandor (*foreman*).

2. Manajemen tingkat menengah (*middle management*)

Manajemen tingkat menengah mencakup semua manajemen yang berada di antara manajer lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Jabatan yang termasuk manajer menengah di antaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi.

3. Manajemen Puncak

Manajemen puncak (*top management*), dikenal pula dengan istilah **executive officer**, bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. Contoh top manajemen adalah CEO (*Chief Executive Officer*), CIO (*Chief Information Officer*) dan CFO (*Chief Financial Officer*).

Meskipun demikian, tidak semua organisasi dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan bentuk piramida tradisional ini. Misalnya pada organisasi yang lebih fleksibel dan sederhana, dengan pekerjaan yang dilakukan oleh tim karyawan yang selalu berubah, berpindah dari satu proyek ke proyek lainnya sesuai dengan permintaan pekerjaan. Robert L. Katz pada tahun 1970-an mengungkapkan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. Ketiga keterampilan tersebut adalah:

1. Keterampilan Konseptual (*conceptional skill*)

Manajer tingkat atas (top manager) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu. Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai proses perencanaan atau *planning*. Oleh karenanya, keterampilan konsepsional juga merupakan keterampilan untuk membuat rencana kerja.

2. Keterampilan berhubungan dengan Orang Lain (*humanity skill*)

Selain kemampuan konsepsional, manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut juga keterampilan kemanusiaan. Komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh manajer terhadap bawahan yang dipimpinnya. Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat dan kepatutan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka kepada atasan. Keterampilan berkomunikasi diperlukan, baik pada tingkatan manajemen atas, menengah, maupun bawah.

3. Keterampilan Teknis (*technical skill*)

Keterampilan ini pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain. Selain tiga keterampilan dasar di atas, Ricky W.

Griffin menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki manajer, yaitu:

4. Keterampilan Manajemen Waktu

Merupakan keterampilan yang merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. Griffin mengajukan contoh kasus Lew Frankfort dari Coach. Pada tahun 2004, sebagai manajer, Frankfort digaji \$2.000.000 per tahun. Jika diasumsikan bahwa ia bekerja selama 50 jam per minggu dengan waktu cuti 2 minggu, maka gaji Frankfort setiap jamnya adalah \$800 per jam—sekitar \$13 per menit. Dari sana dapat kita lihat bahwa setiap menit yang terbuang akan sangat merugikan perusahaan. Kebanyakan manajer, memiliki gaji yang jauh lebih kecil dari Frankfort. Namun, waktu yang mereka miliki tetap merupakan aset berharga dan menyianyikannya berarti membuang-buang uang dan mengurangi produktivitas perusahaan.

5. Keterampilan Membuat Keputusan

Merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (top manager). Griffin mengajukan tiga langkah dalam pembuatan keputusan. Pertama, seorang manajer harus mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya. Kedua, manajer harus mengevaluasi setiap alternatif yang ada dan memilih sebuah alternatif yang dianggap paling baik. Dan terakhir, manajer harus mengimplementasikan

alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar.

Manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir dan sesuai dengan jadwal. Fungsi kepemimpinan merupakan kunci yang paling utama dalam kegiatan manajemen, maka dari itu peran seorang manajer sangatlah penting. Untuk membuat orang lain mengerjakan sesuatu mencapai suatu tujuan organisasi tentu bukanlah hal yang mudah, karena dibutuhkan seni dan skill dari seorang manajer yang handal. Manajer handal yang baik adalah manajer yang mampu membentuk orang lain sebagai pengganti dirinya. Keberadaan manajer yang handal merupakan aset terbesar sebuah organisasi atau perusahaan yang sangat bernilai. Ada banyak teori mengenai manajemen yang efektif dan efisien, bahkan antara teori yang satu dan lainnya dapat saling bertolak belakang. Dalam pengaplikasiannya manajemen yang efektif dan efisien dapat dilakukan oleh seorang manajer dengan berbagai teori yang berbeda sesuai dengan situasi dan kondisi. Definisi dari manajemen itu sendiri, belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Walaupun para peneliti memiliki pemikiran yang berbeda di dalam menetapkan berbagai atribut dari efektivitas manajerial, tetapi pada dasarnya terdapat 3 komponen penting, yaitu perilaku yang sesuai, motivasi dan kemampuan (*skill*) (Latif, 2002). Efektivitas kemampuan manajerial sangatlah penting di dalam mencapai kesuksesan di dunia usaha. Terdapat beberapa peneliti yang mencoba untuk membedakan

antara para manajer efektif dari orang-orang yang tidak efektif, yang pada umumnya setuju bahwa terdapat banyak perilaku yang menunjukkan kesuksesan para manajer. Perilaku tersebut di antaranya meliputi (Latif, 2002:378):

1. Mengendalikan lingkungan organisasi itu dan sumber dayanya.
2. Kemampuan meng-organisasi dan meng-koordinasi
3. Kemampuan menangani informasi
4. Tempat untuk tumbuh dan berkembang
5. Mampu untuk memotivasi karyawan dan menangani masalah atau konflik
6. Mampu memecahkan masalah strategik

Beberapa Peneliti menyimpulkan bahwa enam perilaku di atas menjelaskan lebih dari 50% efektivitas dalam manajerial. Komponen kedua yang dapat menunjukkan efektivitas manajerial adalah seputar motivasi pribadi. Meskipun terdapat seorang manajer yang telah memenuhi ke-enam kriteria di atas, tetapi apabila mereka tidak memiliki motivasi, maka efektivitas tidak dapat tercapai dengan baik. Setelah memiliki kedua komponen tersebut, maka masih diperlukan *skill* (kemampuan) untuk menerapkan efektivitas. Berdasarkan beberapa literatur tentang kemampuan manajemen, efektivitas manajer harus kompeten pada empat kemampuan area yang berbeda, yaitu:

1. Kemampuan konseptual (*conceptual skills*) melibatkan suatu pemahaman tentang berbagai komponen yang berbeda dalam dunia bisnis dikaitkan satu dengan lainnya dan di dalam bisnis secara keseluruhan. Membuat keputusan, perencanaan dan

pengorganisasian adalah aktivitas spesifik manajerial yang membutuhkan kemampuan konseptual.

2. *Human skills* memerlukan kemampuan untuk memahami dirinya, bekerja dengan orang lain, untuk memahami dan memotivasi orang lain.
3. *Technical skills* (kemampuan teknis) di antaranya seputar kemampuan untuk menggunakan alat, prosedur dan pengetahuan dan teknik khusus di satu bidang tertentu. Di antaranya meliputi kemampuan dalam teknik manajemen keuangan, kemampuan komputer secara umum dan spesifik.
4. *Political skills* (kemampuan berpolitik) melibatkan kemampuan untuk meningkatkan posisi seseorang, membangun suatu dasar kekuatan dan menetapkan koneksi yang benar. *Skill* dalam area ini di antaranya memperoleh kekuatan dan mempengaruhi.

Dalam beberapa penelitian, kemampuan manajemen biasanya diukur dengan menggunakan 10 indikator (Latif, 2002:379), yaitu:

1. Komunikasi verbal (*verbal communication*)
2. Mengatur waktu dan tekanan (*managing time and stress*)
3. Mengatur keputusan individu (*managing individual decisions*)
4. Mengenali, menetapkan dan memecahkan permasalahan (*recognizing, defining, and solving problems*)
5. Memotivasi dan mempengaruhi orang lain (*motivating and influencing others*)
6. Pendelegasian (*delegating*)
7. Menentukan tujuan dan mengartikulasikan visi (*setting goals and articulating a vision*)

8. Kesadaran diri (*self-awareness*)
9. Membangun tim (*team building*)
10. Mengatur konflik (*managing conflict*)

Setiap usaha atau perusahaan baik kecil atau berskala besar dalam pengelolaannya untuk mencapai hasil yang efektif dan efisien penerapan prinsip-prinsip manajemen sangat diperlukan, peranan pimpinan atau pemilik usaha untuk memahami dan mampu menjalankan fungsi-fungsi utama manajemen menjadi hal yang utama bagi keberhasilan usaha dimasa mendatang. Fayol (1949:xxi) dalam Hani Handoko (2003:21) menyatakan bahwa perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pemberian perintah dan pengawasan merupakan fungsi-fungsi utama yang harus dimiliki oleh seorang manajer dalam mengelola usaha secara efektif dan efisien.

B. Perencanaan

Setiap organisasi perlu melakukan suatu perencanaan dalam setiap kegiatan organisasinya, baik perencanaan produksi, perencanaan rekrutmen karyawan baru, program penjualan produk baru, maupun perencanaan anggarannya. Perencanaan (*planning*) merupakan proses dasar bagi organisasi untuk memilih sasaran dan menetapkan bagaimana cara mencapainya. Oleh karenanya, perusahaan harus menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai sebelum melakukan proses-proses perencanaan. Perencanaan merupakan tahapan paling penting dari suatu fungsi manajemen, terutama dalam menghadapi lingkungan eksternal

yang berubah dinamis. Dalam era globalisasi ini, perencanaan harus lebih mengandalkan prosedur yang rasional dan sistematis dan bukan hanya pada intuisi dan firasat (dugaan). Salah satu maksud dibuat perencanaan adalah melihat program-program yang akan dijalankan untuk meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan-tujuan organisasi di waktu yang akan datang. Perencanaan organisasi harus aktif, dinamis, berkesinambungan dan kreatif, sehingga manajemen tidak hanya bereaksi terhadap lingkungannya, tapi lebih menjadi peserta aktif dalam dunia usaha. Pokok pembahasan dalam paper ini berfokus pada pengenalan konsep perencanaan, alasan pentingnya perencanaan dalam mencapai tujuan dan bagaimana mengefektifkan perencanaan tersebut. 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 tak akan dapat berjalan dengan lancar. Rencana dapat berupa rencana informal atau rencana formal. Rencana informal adalah rencana yang tidak tertulis dan bukan merupakan tujuan bersama anggota suatu organisasi. Sedangkan rencana formal adalah rencana tertulis yang harus dilaksanakan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Rencana formal merupakan rencana bersama anggota korporasi, artinya, setiap anggota harus mengetahui dan menjalankan rencana itu. Rencana formal dibuat untuk mengurangi ambiguitas dan menciptakan kesepahaman tentang apa yang harus dilakukan. Tujuan perencanaan yang pertama adalah untuk memberikan pengarahan untuk anggota organisasi. Dengan rencana, anggota dapat

mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, suatu organisasi mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efisien. Tujuan kedua adalah untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang anggota membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut dan menyusun rencana untuk menghadapinya. Tujuan yang terakhir adalah untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian atau *evaluating* adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja suatu organisasi.

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 tak akan dapat berjalan. Rencana dapat berupa rencana informal atau rencana formal. Rencana informal adalah rencana yang tidak tertulis dan bukan merupakan tujuan bersama anggota suatu organisasi. Sedangkan rencana formal adalah rencana tertulis yang harus dilaksanakan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Rencana formal merupakan rencana bersama anggota korporasi, artinya, setiap anggota harus mengetahui dan menjalankan rencana itu. Rencana formal dibuat untuk mengurangi ambiguitas dan menciptakan kesepahaman tentang apa yang harus dilakukan. Stephen Robbins dan Mary Coulter

mengungkapkan empat tujuan perencanaan. Tujuan pertama adalah untuk memberikan pengarahannya baik untuk manajer maupun karyawan nonmanajerial. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efisien.

Tujuan kedua adalah untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut dan menyusun rencana untuk menghadapinya. Tujuan ketiga adalah untuk meminimalisir pemborosan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan. Tujuan yang terakhir adalah untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian atau *evaluating* adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan. Selain keempat hal tersebut, sebagian besar studi menunjukkan adanya hubungan antara perencanaan dengan kinerja perusahaan.

Perencanaan terdiri dari dua elemen penting, yaitu sasaran (*goals*) dan rencana itu sendiri (*plan*). Sasarannya adalah hal yang ingin dicapai oleh individu, grup, atau seluruh organisasi. Sasaran sering pula disebut tujuan. Sasaran memandu manajemen membuat keputusan dan membuat

kriteria untuk mengukur suatu pekerjaan. Sasaran dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu sasaran yang dinyatakan (*stated goals*) dan sasaran riil. *Stated goals* adalah sasaran yang dinyatakan organisasi kepada masyarakat luas. Sasaran seperti ini dapat dilihat di piagam perusahaan, laporan tahunan, pengumuman humas, atau pernyataan publik yang dibuat oleh manajemen. Seringkali *stated goals* ini bertentangan dengan kenyataan yang ada dan dibuat hanya untuk memenuhi tuntutan stakeholder perusahaan. Sedangkan sasaran riil adalah sasaran yang benar-benar diinginkan oleh perusahaan. Sasaran riil hanya dapat diketahui dari tindakan-tindakan organisasi beserta anggotanya. Ada dua pendekatan utama yang dapat digunakan organisasi untuk mencapai sasarannya. Pendekatan pertama disebut pendekatan tradisional. Pada pendekatan ini, manajer puncak memberikan sasaran-sasaran umum, yang kemudian diturunkan oleh bawahannya menjadi sub-tujuan (*subgoals*) yang lebih terperinci. Bawahannya itu kemudian menurunkannya lagi kepada anak buahnya dan terus hingga mencapai tingkat paling bawah.

Pendekatan ini mengasumsikan bahwa manajer puncak adalah orang yang tahu segalanya karena mereka telah melihat gambaran besar perusahaan. Kesulitan utama terjadi pada proses penerjemahan sasaran atasan oleh bawahan. Seringkali, atasan memberikan sasaran yang cakupannya terlalu luas seperti "tingkatkan kinerja," "naikkan profit," atau "kembangkan perusahaan," sehingga bawahan kesulitan menerjemahkan/menjabarkan sasaran ini dan akhirnya salah menginterpretasi maksud sasaran itu. Pendekatan kedua disebut dengan *management by objective* atau MBO. Pada pendekatan ini, sasaran dan tujuan organisasi tidak ditentukan oleh manajer puncak saja, tetapi juga

oleh karyawan. Manajer dan karyawan bersama-sama membuat sasaran-sasaran yang ingin mereka capai. Dengan begini, karyawan akan merasa dihargai sehingga produktivitas mereka akan meningkat. Namun ada beberapa kelemahan dalam pendekatan MBO. Pertama, negosiasi dan pembuatan keputusan dalam pendekatan MBO membutuhkan banyak waktu, sehingga kurang cocok bila diterapkan pada lingkungan bisnis yang sangat dinamis. Kedua, adanya kecenderungan karyawan untuk bekerja memenuhi sasarnya tanpa mempedulikan rekan sekerjanya, sehingga kerjasama tim berkurang. Ada juga yang bilang MBO hanyalah sekedar formalitas belaka, pada akhirnya yang menentukan sasaran hanyalah manajemen puncak sendiri.

Rencana dibagi berdasarkan cakupan, jangka waktu, kekhususan dan frekuensi penggunaannya. Berdasarkan cakupannya, rencana dapat dibagi menjadi rencana strategis dan rencana operasional. Rencana strategis adalah rencana umum yang berlaku di seluruh lapisan organisasi sedangkan rencana operasional adalah rencana yang mengatur kegiatan sehari-hari anggota organisasi. Berdasarkan jangka waktunya, rencana dapat dibagi menjadi rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek. Rencana jangka panjang umumnya didefinisikan sebagai rencana dengan jangka waktu tiga tahun, rencana jangka pendek adalah rencana yang memiliki jangka waktu satu tahun. Sementara rencana yang berada di antara keduanya dikatakan memiliki intermediate time frame. Menurut kekhususannya, rencana dibagi menjadi rencana direksional dan rencana spesifik. Rencana direksional adalah rencana yang hanya memberikan guidelines secara umum, tidak mendetail. Misalnya seorang manajer menyuruh karyawannya untuk "meningkatkan profit 15%." Manajer tidak memberi tahu apa yang harus dilakukan untuk mencapai

15% itu. Rencana seperti ini sangat fleksibel, namun tingkat ambiguitasnya tinggi. Sedangkan rencana spesifik adalah rencana yang secara detail menentukan cara-cara yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Selain menyuruh karyawan untuk "meningkatkan profit 15%," ia juga memberikan perintah mendetail, misalnya dengan memperluas pasar, mengurangi biaya dan lain-lain.

Terakhir, rencana dibagi berdasarkan frekuensi penggunaannya, yaitu single use atau standing. Single-use plans adalah rencana yang didesain untuk dilaksanakan satu kali saja. Contohnya adalah "membangun 6 buah pabrik di China atau "mencapai penjualan 100 unit pada tahun 2006." Sedangkan standing plans adalah rencana yang berjalan selama perusahaan tersebut berdiri, yang termasuk di dalamnya adalah prosedur, peraturan, kebijakan dan lain-lain. Perencanaan diperlukan dan terjadi dalam berbagai bentuk organisasi, sebab perencanaan ini merupakan proses dasar manajemen di dalam mengambil suatu keputusan dan tindakan. Perencanaan diperlukan dalam setiap jenis kegiatan baik itu kegiatan organisasi, perusahaan maupun kegiatan dimasyarakat dan perencanaan ada dalam setiap fungsi-fungsi manajemen, karena fungsi-fungsi tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Menurut Newman perencanaan (planning) is deciding in advance what is to be done. Sedangkan menurut A. Allen planning is the determination of a course of action to achieve a desired result.

Pada dasarnya yang dimaksud dengan perencanaan yaitu memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan apa (what) siapa (Who) kapan (When) yang mana (When) mengapa (why) dan bagaimana (How) jadi perencanaan yaitu fungsi seorang manajer yang berhubungan

dengan pemilihan dari sekumpulan kegiatan-kegiatan dan pemutusan tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan serta program-program yang dilakukan. Perencanaan yang baik harus dapat menjawab enam pertanyaan yang disebut sebagai unsur-unsur perencanaan yaitu:

1. Tindakan apa yang harus dikerjakan
2. Apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan
3. Yang mana tindakan tersebut dilakukan
4. Kapan tindakan tersebut dilakukan
5. Siapa yang akan melakukan tindakan tersebut
6. Bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut.

Rencana yang baik harus memuat sifat-sifat sebagai berikut:

1. Pemakaian kata-kata yang sederhana dan jelas dalam arti mudah dipahami oleh yang menerima sehingga penafsiran yang berbeda-beda dapat dihindarkan.
2. Fleksibel, suatu rencana harus dapat menyesuaikan dengan keadaan yang sebenarnya bila ada perubahan keadaan maka tidak semua rencana dirubah dan dimungkinkan diadakan penyesuaian-penyesuaian saja. Sifatnya tidak kaku harus begini dan begitu walaupun keadaan lain dari yang direncanakan.
3. Stabilitas, tidak perlu setiap kali rencana mengalami perubahan jadi harus dijaga stabilitasnya setiap rencana harus ada dalam perimbangan.
4. Ada dalam perimbangan berarti bahwa pemberian waktu dan faktor-faktor produksi kepada siapa tujuan organisasi seimbang dengan kebutuhan.

5. Meliputi seluruh tindakan yang dibutuhkan, jadi meliputi fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi.

Adapun proses dalam pembuatan rencana adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan tugas dan tujuan Antara tugas dan tujuan tidak dapat dipisahkan, suatu rencana tidak dapat diformulir tanpa ditetapkan terlebih dahulu apa yang menjadi tugas dan tujuannya. Tugas diartikan sebagai apa yang harus dilakukan, sedang tujuan yaitu suatu atau nilai yang akan diperoleh.
2. Observasi dan analisa Menentukan faktor-faktor apa yang dapat mempermudah dalam pencapaian tujuan (Observasi) bila sudah diketahui dan terkumpul, maka dilakukan analisa terhadapnya untuk ditentukan mana yang digunakan.
3. Mengadakan kemungkinan-kemungkinan Faktor yang tersedia memberikan perencanaan membuat beberapa kemungkinan dalam pencapaian tujuan. Yang mana kemungkinan yang telah diperoleh dapat diurut atas dasar tertentu, misalnya lamanya penyelesaian, besarnya biaya yang dibutuhkan efisiensi dan efektivitas dan lain sebagainya.
4. Membuat sintesa. Sintesa yaitu alternatif yang akan dipilih dari kemungkinan-kemungkinan yang ada dengan cara mengawinkan sintesa dari kemungkinan-kemungkinan tersebut. Kemungkinan-kemungkinan yang ada mempunyai kelemahan-kelemahan.

Pada umumnya rencana atau perencanaan hendaknya dibuat oleh:

1. Panitia Perencanaan Panitia ini terdiri dari beberapa unsur yang mewakili beberapa pihak, yang masing-masing membawakan

misinya untuk menghasilkan suatu rencana, dengan harapan rencana yang dibuat akan lebih baik.

2. Bagian Perencanaan Seringkali tugas perencanaan, merupakan tugas rutin dalam suatu organisasi atau perusahaan. Ini merupakan satu unit dalam suatu organisasi yang bertugas khusus membuat rencana. Jadi disini tidak ada unsur perwakilan yang mewakili suatu bagian dalam organisasi.
3. Tenaga Staf Pada sebuah organisasi atau perusahaan ada dua kelompok fungsional yaitu:
 - a. Pelaksana, tidak disamakan dengan pimpinan yaitu kelompok yang langsung menangani pekerjaan.
 - b. Staf (pemikir) yaitu kelompok yang tidak secara langsung menghasilkan barang atau produk perusahaan, tugasnya menganalisa fakta-fakta untuk kemudian merencanakan sesuatu guna.

Adapun bentuk-bentuk perencanaan, di antaranya ialah:

1. Rencana Global (Global Plan)

Analisa penyusunan rencana global terdiri atas:

- a. Strength yaitu kekuatan yang dimiliki oleh organisasi yang bersangkutan
- b. Weaknesses, memperhatikan kelemahan yang dimiliki organisasi yang bersangkutan.
- c. Opportunity yaitu kesempatan terbuka yang dimiliki oleh organisasi
- d. Threat yaitu tekanan dan hambatan yang dihadapi organisasi.

2. Rencana Strategik (Strategic Plan)

Bagian dari rencana global yang lebih terperinci yang mana dengan menyusun kerangka kerja yang akan dilakukan untuk mencapai rencana global, dimensi waktunya adalah jangka panjang. Dalam pencapaiannya dilakukan dengan sistem prioritas, yakni mana yang akan dicapai terlebih dahulu. Merupakan proses perencanaan jangka panjang yang tersusun dan digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Tiga alasan penggunaan perencanaan strategic ini yaitu:

- a. Memberikan kerangka dasar bagi perencanaan lainnya yang akan dilakukan
- b. Mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya.
- c. Titik permulaan pemahaman dan penilaian kegiatan manajer dan organisasi.

3. Rencana Operasional (Operational Plan)

Rencana ini meliputi perencanaan terhadap kegiatan-kegiatan operasional dan bersifat jangka pendek.

- a. Rencana sekali pakai (single use plan) yaitu kegiatan yang tidak digunakan lagi setelah tercapainya tujuan dan ini sifatnya lebih terperinci hanya sekali pakai, misalnya rencana pembelian dan pemasangan mesin komputer dalam suatu perusahaan.
- b. Rencana Tetap (Standing Plan) yaitu berupa pendekatan-pendekatan standar untuk penanganan-penanganan situasi

yang dapat diperkirakan terlebih dahulu dan akan terjadi berulang-ulang.

Tujuan perencanaan terbagi atas dua unsur. Dua unsur dari pada tujuan perencanaan tersebut yaitu:

1. Hasil akhir yang ingin dicapai
2. Kegiatan yang dilakukan saat ini untuk mencapai tujuan tersebut.

Manullang Davis membagi tujuan menjadi tiga jenis yaitu:

1. Tujuan primer berupa nilai ekonomis yang diberikan baik langsung ataupun tidak langsung kepada masyarakat dalam pembuatan barang dan jasa.
2. Tujuan kolateral nilai umum dalam pengertian luas demi kebaikan masyarakat
3. Tujuan Sekunder, berkenaan dengan nilai ekonomis dan efektivitas dalam pencapaian tujuan di atas.

Parrow membagi tujuan menjadi lima bentuk:

1. Societal Goals, dibagi menjadi bagian-bagian karena organisasi sifatnya luas untuk memenuhi kebutuhan dari masyarakat.
2. Output Goals, menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh konsumen dalam bentuk konsumsi.
3. Sistem Goals, pelaksanaan semua fungsi organisasi dilakukan dengan sistem yang biasa digunakan dalam organisasi tersebut.
4. Product Goals, berdasarkan pada produk yang dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan.

5. Derived Goals, dihubungkan dan didasarkan pada tujuan-tujuan lainnya yang ada dalam organisasi.

Fungsi dan tujuan perencanaan dalam manajemen umumnya dijabarkan dalam kerangka sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dan patokan bagi kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi baik pengarahan, penyaluran usaha-usaha maupun kegiatan dari para anggota organisasi tersebut tanpa kecuali.
2. Sumber legitimasi dengan meningkatkan kemampuan kegiatan-kegiatan yang dilakukan guna mendapatkan sumber daya yang diperlukan dalam proses produksi dan mendapatkan dukungan dari lingkungan yang berada di sekitarnya.
3. Sebagai standar pelaksanaan dengan melaksanakan diri pada tujuan yang akan dicapai yang dibuat secara jelas dan dapat dipahami oleh anggota lainnya.
4. Sumber motivasi untuk mendorong anggota lainnya dalam melaksanakan tugasnya, misal dengan memberikan insentif bagi anggota yang melaksanakan tugasnya dengan baik, menghasilkan produk di atas standar dan lain sebagainya yang akhirnya dapat mendorong anggota lainnya.
5. Sebagai unsur rasional perusahaan, karena tujuan ini merupakan dasar perancangan dari organisasi. Peter Drucker menetapkan delapan unsur yang harus ada dalam suatu organisasi di dalam menetapkan tujuan, yaitu:
 - a. Posisi pasar, berapa market share yang dapat dikuasai oleh perusahaan, hal ini dengan melihat berapa besar langganan

dan produk yang dapat dikuasai, segmen pasar dan saluran distribusi yang digunakan.

- b. Produktivitas, yaitu dengan menghitung antar input yang digunakan dengan output yang dicapai, yang merupakan efisiensi perusahaan.
- c. Sumber daya fisik dan keuangan, dengan memperhatikan teknologi yang digunakan dan sumber daya yang diperlukan dihubungkan dengan besarnya posisi keuangan yang dimiliki.
- d. Profitabilitas, pencapaian tujuan yang dihitung dengan berapa rupiah yang diterima dengan melakukan riset and development, tersedianya kapital untuk renovasi teknologi dan kompensasi yang diterima.
- e. Inovasi, yaitu pembaharuan-pembaharuan yang dilaksanakan dengan mengeluarkan produk baru, teknologi yang lebih canggih misalnya, yang didasarkan pada kebutuhan yang terus bertambah.
- f. Prestasi dan pengembangan manajer, dengan memperhatikan pada kualitas manajemen untuk pengembangan para manajer.
- g. Prestasi dan sikap karyawan, dengan menetapkan tujuan-tujuan yang menyangkut faktor-faktor karyawan dalam pencapaian efektivitas kerja.
- h. Tanggung jawab solusi dan publik, guna menangani gejala yang terjadi di perusahaan yang dilakukan oleh para karyawan berupa pemogokan ataupun unjuk rasa, hukum, pemerintah dan kelompok masyarakat lainnya.

Peter Drucker menetapkan delapan unsur yang harus ada dalam suatu organisasi di dalam menetapkan tujuan, yaitu:

1. Posisi pasar, berapa market share yang dapat dikuasai oleh perusahaan, hal ini dengan melihat berapa besar langganan dan produk yang dapat dikuasai, segmen pasar dan saluran distribusi yang digunakan.
2. Produktivitas, yaitu dengan menghitung antar input yang digunakan dengan output yang dicapai, yang merupakan efisiensi perusahaan.
3. Sumber daya fisik dan keuangan, dengan memperhatikan teknologi yang digunakan dan sumber daya yang diperlukan dihubungkan dengan besarnya posisi keuangan yang dimiliki.
4. Profitabilitas, pencapaian tujuan yang dihitung dengan berapa rupiah yang diterima dengan melakukan riset and development, tersedianya kapital untuk renovasi teknologi dan kompensasi yang diterima.
5. Inovasi, yaitu pembaharuan-pembaharuan yang dilaksanakan dengan mengeluarkan produk baru, teknologi yang lebih canggih misalnya, yang didasarkan pada kebutuhan yang terus bertambah.
6. Prestasi dan pengembangan manajer, dengan memperhatikan pada kualitas manajemen untuk pengembangan para manajer.
7. Prestasi dan sikap karyawan, dengan menetapkan tujuan-tujuan yang menyangkut faktor-faktor karyawan dalam pencapaian efektivitas kerja.
8. Tanggung jawab solusi dan publik, guna menangani gejala yang terjadi di perusahaan yang dilakukan oleh para karyawan

berupa pemogokan ataupun unjuk rasa, hukum, pemerintah dan kelompok masyarakat lainnya.

Dalam perencanaan juga dikenal decision making, atau langkah-langkah pembuatan keputusan. Pembuatan keputusan yaitu proses serangkaian kegiatan yang akan dilakukan dalam penyelesaian suatu masalah. Pembuatan keputusan ini dilakukan oleh setiap jabatan dalam organisasi. Manajer akan membantu keputusan yang berbeda dalam situasi dan kondisi yang berbeda pula. Bentuk keputusan ini bisa berupa keputusan yang diprogram (Programmed decisions) atau tidak, bisa juga dibedakan antara keputusan yang dibuat di bawah kondisi kepastian, resiko dan ketidak pastian. Keputusan terprogram yaitu keputusan yang dibuat menurut kebiasaan, aturan atau prosedur yang terjadi secara rutin dan berulang-ulang. Contoh: penetapan gaji karyawan, prosedur penerimaan karyawan baru, prosedur kenaikan jenjang kekaryawanan dan sebagainya. Keputusan tidak terprogram (non-programmed decisions), yaitu keputusan yang dibuat karena terjadinya masalah-masalah khusus atau tidak biasanya. Contoh: pengalokasian sumber daya-sumber daya organisasi, penjualan yang merosot tajam, pemakaian teknologi yang termodern dan lain sebagainya. Keputusan dengan kepastian, resiko dan ketidak-pastian, ini tergantung dari beberapa aspek yang tidak dapat diperkirakan dan dipastikan sebelumnya, seperti reaksi pesaing, perubahan perekonomian, perubahan teknologi, perilaku konsumen dan lain sebagainya. Oleh karena itu ini terbagi dalam tiga jenis situasi, yaitu:

1. Kepastian (certainty), yaitu dengan diketahuinya keadaan yang akan terjadi diwaktu mendatang, karena tersedianya informasi yang akurat dan responsibility.
2. Resiko (risk), yaitu dengan diketahuinya kesempatan atau probabilitas setiap kemungkinan yang akan terjadi serta hasilnya, tetapi informasi yang lengkap tidak dimiliki oleh organisasi atau perusahaan.
3. Ketidak pastian (uncertainty), yang mana manajer tidak mengetahui probabilitas yang dimiliki serta tidak diketahuinya situasi yang akan terjadi diwaktu mendatang, karena tidak mempunyai informasi yang dibutuhkan. Umumnya ini menyangkut keputusan yang kritis dan paling menarik.

Proses pengambilan keputusan, hendaknya dilakukan dengan menggunakan kaidah atau tata cara sebagai berikut:

1. Pemahaman dan Perumusan Masalah
Manajer harus dapat menemukan masalah apa yang sebenarnya dan menentukan bagian-bagian mana yang harus dipecahkan dan bagian mana yang seharusnya dipecahkan.
2. Pengumpulan dan Analisa Data yang Relevan
Setelah masalahnya ditemukan, lalu ditentukan dan dibuatkan rumusannya untuk membuat keputusan yang tepat.
3. Pengembangan Alternatif
Pengembangan alternatif memungkinkan menolak kecenderungan membuat keputusan yang cepat agar tercapai keputusan yang efektif.

4. Pengevaluasian terhadap alternatif yang digunakan
Menilai efektivitas dari alternatif yang dipakai, yang diukur dengan menghubungkan tujuan dan sumber daya organisasi dengan alternatif yang realistic serta menilai seberapa baik alternatif yang diambil dapat membantu pemecahan masalah.
5. Pemilihan Alternatif Terbaik
Didasarkan pada informasi yang diberikan kepada manajer dan ketidak sempurnaan kebijaksanaan yang diambil oleh manajer.
6. Implementasi Keputusan
Manajer harus menetapkan anggaran, mengadakan dan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan, serta memperhatikan resiko dan ketidak puasn terhadap keputusan yang diambil. Sehingga perlu dibuat prosedur laporan kemajuan periodic dan mempersiapkan tindakan korektif bila timbul masalah baru dalam keputusan yang dibuat serta mempersiapkan peringatan dini atas segala kemungkinan yang terjadi.
7. Evaluasi atas Hasil Keputusan
Implementasi yang telah diambil harus selalu dimonitor terus-menerus, apakah berjalan lancar dan memberikan hasil yang diharapkan.

Proses pengambilan keputusan dalam perencanaan manajemen melibatkan banyak pihak, salah satunya ialah melibatkan bawahan. Keterlibatan bawahan dalam pembuatan keputusan dapat bersifat resmi missal dengan pembuatan kelompok, bisa juga bersifat tidak resmi missal dengan meminta gagasan dan saran-saran. Pembuatan keputusan

yang didasarkan pada sifat formal lebih efektif karena banyak masukan-masukan pengetahuan yang lainnya. karakteristik situasi keputusan dan gaya pembuatan keputusan manajemen akan mempengaruhi dan menentukan apakah pembuatan keputusan dilakukan secara kelompok atau tidak.

Setelah kita mengkaji perencanaan dalam manajemen, hingga bagaimana kita membuat keputusan maka kita telah paham jika rencana atau perencanaan merupakan hal penting yang dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi tujuan-tujuan yang akan dicapai dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapai tujuan tersebut, disamping itu rencana yang dilakukan memungkinkan:

1. Organisasi bisa memperoleh dan mengikat sumber daya-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan.
2. Para anggota organisasi dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan yang konsisten dengan berbagai tujuan dan prosedur terpilih.
3. Kemajuan dapat terus dimonitor dan diukur, sehingga tindakan evaluasi dapat dilakukan jika tingkat kemajuan kurang memuaskan.

Perencanaan adalah pemilihan dan penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dimulai oleh karya Frederick W. Taylor pada akhir tahun 1800-an terjadi kecenderungan mengalihkan fungsi perencanaan dari karyawan operasi ke para manajer sehingga peran manajer menjadi kunci pokok untuk melakukan perencanaan secara kreatif secara mandiri untuk menentukan faktor-faktor, kekuatan,

pengaruh dan hubungan-hubungan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Semua fungsi lain dalam manajemen sangat tergantung dengan fungsi perencanaan ini yang mana fungsi lain tidak akan berhasil dengan baik tanpa perencanaan dan pembuatan keputusan yang tepat, cermat dan kontinyu. Tetapi sebaliknya perencanaan yang baik tergantung pelaksanaan efektif fungsi-fungsi lain.

C. Pengorganisasian

Organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seperti telah diuraikan sebelumnya tentang Manajemen, Pengorganisasian adalah merupakan fungsi kedua dalam Manajemen dan pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan struktur organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan, sumber-sumber dan lingkungannya. Dengan demikian hasil pengorganisasian adalah struktur dari organisasi tersebut.

1. Pengertian Struktur Organisasi

Struktur Organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang di harapkan dan di inginkan. Struktur Organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal organisasi yang diolah. Struktur organisasi terdiri atas unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan ukuran satuan kerja. Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas

pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa, jadi ada satu pertanggungjawaban apa yang akan dikerjakan. Pengorganisasian adalah fungsi kedua dalam Manajemen dan pengorganisasian yang didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan struktur organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan, sumber-sumber dan lingkungannya. Dengan demikian hasil pengorganisasian adalah struktur organisasi.

2. Pengorganisasian sebagai Fungsi Manajemen

Setelah kita telah mempelajari perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen, tentunya kita harus mempelajari fungsi manajemen lainnya. Salah satu fungsi manajemen adalah mengetahui pengorganisasian yang merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting karena dengan pengorganisasian berarti akan memadukan seluruh sumber-sumber yang ada dalam organisasi, baik yang berupa sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya ke arah tercapainya suatu tujuan. Pentingnya pengorganisasian sebagai fungsi yang dijalankan oleh setiap manajer atau orang-orang yang menjalankan manajemen dalam setiap organisasi. Fungsi manajemen lainnya yaitu pengorganisasian, yang sama pula pentingnya dengan fungsi perencanaan karena dalam pengorganisasian seluruh sumber (resources) baik berupa manusia maupun yang nonmanusia harus diatur dan padukan sedemikian rupa untuk berjalannya suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuannya. Pemahaman tentang pengorganisasian sebagai salah satu fungsi manajemen, akan memberikan kejelasan bahwa

proses pengaturan di dalam organisasi tidak akan selesai, tanpa diikuti oleh aktuasi yang berupa bimbingan kepada manusia yang berada di dalam organisasi tersebut, agar secara terus-menerus dapat menjalankan kegiatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengorganisasian sebagai fungsi dari manajemen, meliputi:

a. Organisasi Formal

Organisasi formal adalah kumpulan dari dua orang atau lebih yang mengikatkan diri dengan suatu tujuan bersama secara sadar serta dengan hubungan kerja yang rasional.

Contoh: Perseroan terbatas, Sekolah, Negara dan lain sebagainya.

b. Organisasi Informal

Organisasi informal adalah kumpulan dari dua orang atau lebih yang terlibat pada suatu aktifitas serta tujuan bersama yang tidak disadari.

Contoh: Arisan ibu-ibu sekampung, belajar bersama anak-anak sd, kemping ke gunung pangrango rame-rame dengan teman dan lain-lain.

Salah satu bagian penting organisasi adalah pengelompokan informal dan hubungan-hubungan pribadi yang dapat lebih berpengaruh daripada hubungan formal seperti yang ditunjukkan bagan organisasi.

Argyris mengungkapkan empat bidang utama yang mana bidang organisasi formal dan informal berbeda:

a. Organisasi Informal

Hubungan-hubungan antar pribadi. Hubungan-hubungan antar pribadi didalam organisasi formal digambarkan jelas sedangkan dalam organisasi informal tergantung pada kebutuhan-kebutuhan mereka.

b. Kepemimpinan

Para pemimpin dirancang dan ditentukan dalam formal serta muncul dan dipilih dalam informal.

c. Pengendalian Perilaku

Organisasi formal mengendalikan perilaku karyawan melalui penghargaan dan hukuman sedangkan kelompok informal mengendalikan para anggota dengan pemenuhan kebutuhan.

d. Ketergantungan

Karena kapasitas pemimpin formal terletak pada penghargaan dan hukuman, bawahan-bawahan lebih tergantung dari pada para anggota suatu kelompok informal.

Walaupun ada perbedaan, merupakan suatu kesalahan bila menganggap kelompok formal dan informal sebagai dua kesatuan organisasi yang terpisah. Keduanya hidup bersama dan tidak dapat dipisahkan setiap organisasi formal selalu mempunyai organisasi informal dan setiap organisasi informal berkembang dalam berbagai tingkatan formal.

3. Contoh Struktur Organisasi

Pengorganisasian disusun setelah ditetapkan tujuan dan rencana-rencana atau program untuk mencapai tujuan, merancang dan mengembangkan organisasi akan lebih dapat mencapai tujuan secara

lebih sukses. Pengorganisasian adalah penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat membawa hal tersebut ke arah tujuan. Pengorganisasian juga mencakup pelimpahan tanggung jawab tertentu dan kemudian mendelegasikan wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melakukan tugasnya. Fungsi ini menciptakan struktur formal yang mana pekerjaan ditetapkan, dibagi dan dikoordinasikan. Manajer perlu mempunyai kemampuan untuk mengembangkan (dan kemudian memimpin) type organisasi yang sesuai dengan tujuan rencana dan program yang telah ditetapkan. Perbedaan tujuan akan membutuhkan jenis dan sumber daya organisasi yang berbeda pula. Struktur organisasi adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Selain daripada itu struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan. Dalam struktur organisasi terdapat bagan organisasi. Bagan organisasi memperlihatkan tentang susunan fungsi-fungsi dan departementasi yang menunjukkan hubungan kerja sama. Bagan ini menggambarkan lima aspek utama struktur organisasi, yaitu:

1. Pembagian kerja
2. Rantai perintah
3. Tipe pekerjaan yang dilaksanakan
4. Pengelompokan segmen-segmen pekerjaan
5. Tingkatan manajemen

Ada 4 bagan struktur organisasi menurut Henry G. Hodges, yaitu:

1. Bentuk Piramidal, merupakan bentuk yang paling banyak digunakan, sederhana, jelas dan mudah dimengerti.
2. Bentuk Vertikal, hampir sama dengan bentuk piramidal dalam pelimpahan kekuasaan.
3. Bentuk Horizontal, aliran wewenang dan tanggung jawab digambarkan dari kiri ke kanan.
4. Bentuk Melingkar, menekankan pada hubungan antara satu jabatan dengan jabatan lainnya.

Bentuk-bentuk organisasi dapat dibedakan atas:

1. Organisasi Garis

Merupakan bentuk organisasi tertua dan paling sederhana, diciptakan oleh Henry Fayol. Ciri-ciri bentuk organisasi ini yaitu organisasi masih kecil, jumlah karyawan sedikit dan saling mengenal serta spesialisasi kerja belum tinggi.

Kebaikannya:

- a. Kesatuan komando terjamin sepenuhnya karena pimpinan berada pada satu tangan
- b. Garis komando berjalan secara tegas, karena pimpinan berhubungan langsung dengan bawahan
- c. Proses pengambilan keputusan cepat
- d. Karyawan yang memiliki kecakapan yang tinggi serta yang rendah dapat segera diketahui, juga karyawan yang rajin dan malas
- e. Rasa solidaritas tinggi

Kelemahannya:

- a. Seluruh organisasi tergantung pada satu orang saja, apabila dia tidak mampu melaksanakan tugas, maka seluruh organisasi terancam kehancuran
- b. Adanya kecenderungan pimpinan bertindak secara otokratis
- c. Kesempatan karyawan untuk berkembang terbatas

2. Organisasi Garis dan Staf

Dianut oleh organisasi besar, daerah kerjanya luas dan mempunyai bidang tugas yang beraneka ragam serta rumit dan jumlah karyawannya banyak. Staf yaitu orang yang ahli dalam bidang tertentu, yang tugasnya memberi nasihat dan saran dalam bidang kepada pejabat pemimpin didalam organisasi.

Kebaikannya:

- a. Dapat digunakan dalam organisasi yang besar maupun kecil serta apapun tujuan perusahaan.
- b. Terdapatnya pembagian tugas antara pimpinan dengan pelaksana sebagai akibat adanya staf ahli.
- c. Bakat yang berbeda yang dimiliki oleh setiap karyawan dapat dikembangkan menjadi suatu spesialisasi.
- d. Prinsip penempatan orang yang tepat pada posisi yang tepat pula.

- e. Pengambilan keputusan dapat cepat walaupun banyak orang yang diajak berkonsultasi, karena pimpinan masih dalam satu tangan.
- f. Koordinasi lebih baik karena adanya pembagian tugas yang terperinci.
- g. Semangat kerja bertambah besar karena pekerjaannya disesuaikan dengan bakat dan kemampuan yang dimiliki.

Kelemahannya:

- a. Rasa solidaritas menjadi berkurang, karena karyawan menjadi tidak saling mengenal.
- b. Perintah menjadi kabur dengan nasehat dari staf, karena atasan dengan staf dapat terjadi adanya perintah sendiri-sendiri padahal kewenangannya berbeda.
- c. Kesatuan komando berkurang.
- d. Koordinasi kurang baik pada tingkat staf dapat mengakibatkan adanya hambatan pelaksanaan tugas.

3. Organisasi Fungsional

Organisasi yang disusun atas dasar fungsi yang harus dilaksanakan. Organisasi ini dipakai pada perusahaan yang pembagian tugasnya dapat dibedakan dengan jelas.

Kebaikannya:

- a. Pembidangan tugas menjadi lebih jelas.
- b. Spesialisasi karyawan lebih efektif dijalankan dan dikembangkan.

- c. Solidaritas kerja, semangat kerja karyawan tinggi.
- d. Koordinasi berjalan lancar dan tertib.

Kelemahannya:

- a. Karyawan terlalu memperhatikan bidang spesialisasi sendiri saja.
- b. Koordinasi menyeluruh sukar dilaksanakan.
- c. Menimbulkan rasa kelompok yang sangat sempit dari bagian yang sama sehingga sering timbul konflik.

4. Organisasi Panitia

Organisasi dibentuk hanya untuk sementara waktu saja, setelah tugas selesai maka selesailah organisasi tersebut.

Kebaikannya:

- a. Segala keputusan dipertimbangkan masak-masak dalam pembahasan yang dalam dan terperinci.
- b. Kemungkinan pimpinan bertindak otoriter sangat kecil.
- c. Koordinasi kerja telah dibahas oleh suatu team.

Kelemahannya:

- a. Proses pengambilan keputusan memerlukan diskusi yang berlarut-larut yang menghambat pelaksanaan tugas.
- b. Tanggung jawabnya tidak jelas, karena tanggung jawabnya sama.

- c. Kreativitas karyawan terhambat dan sukar untuk dikembangkan, karena faktor kolektivitas lebih dipentingkan.

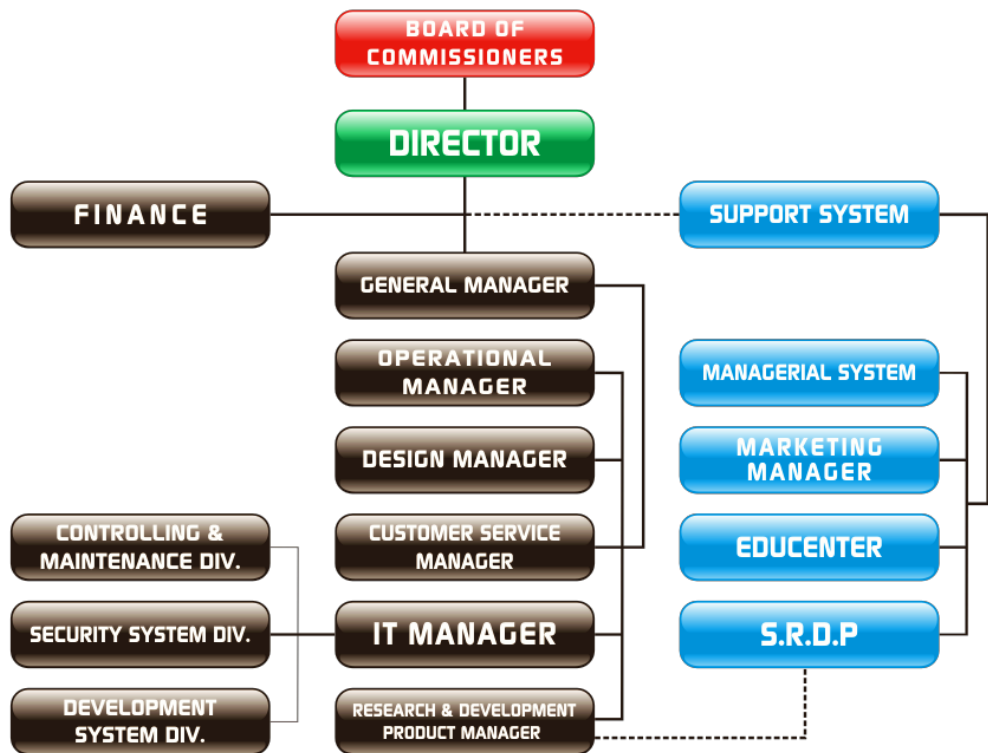
Faktor-faktor yang menentukan perancangan struktur organisasi yaitu:

1. Strategi organisasi pencapaian tujuan.
2. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi output akan membedakan bentuk struktur organisasi.
3. Kemampuan dan cara berfikir para anggota serta kebutuhan mereka juga lingkungan sekitarnya perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur perusahaan.
4. Besarnya organisasi dan satuan kerjanya mempengaruhi struktur organisasi.

Unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari:

1. Spesialisasi kegiatan
2. Koordinasi kegiatan
3. Standarisasi kegiatan
4. Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan
5. Ukuran satuan kerja

Adapun contoh struktur organisasi dideskripsikan pada Gambar 9 halaman berikut.



Gambar 9 Contoh Struktur Organisasi (image by <https://goo.gl/ZDyjj0>)

Sebuah struktur organisasi memuat beberapa komponen, salah satunya *fungsiionalisme struktural*. Fungsiionalisme struktural adalah sebuah sudut pandang luas dalam sosiologi dan antropologi yang berupaya menafsirkan masyarakat sebagai sebuah struktur dengan bagian-bagian yang saling berhubungan.

a. Teori fungsionalisme struktural

Teori fungsionalisme struktural adalah suatu bangunan teori yang paling besar pengaruhnya dalam ilmu sosial di abad sekarang. Tokoh-tokoh yang pertama kali mencetuskan fungsional yaitu August Comte, Emile Durkheim dan Herbert Spencer.

b. Teori struktural fungsional

Teori struktural fungsional berkaitan erat dengan sebuah struktur yang tercipta dalam masyarakat. Struktural fungsional, yang berarti struktur dan fungsi. Artinya, manusia memiliki peran dan fungsi masing-masing dalam tatanan struktur masyarakat.

c. Teori struktural divisional

Struktur Divisional adalah jenis struktur yang berdasarkan divisi yang berbeda dalam organisasi. Struktur-struktur ini dibagi ke dalam: Departemen dikelompokkan ke dalam divisi mandiri terpisah berdasarkan pada kesamaan produk, program, atau daerah geografis. Perbedaan keterampilan merupakan dasar departementalisasi dan bukannya kesamaan keterampilan.

1. Struktur produk merupakan struktur sebuah produk berdasarkan pada pengelolaan karyawan dan kerja yang berdasarkan jenis produk yang berbeda. Jika perusahaan memproduksi tiga jenis produk yang berbeda, mereka akan memiliki tiga divisi yang berbeda untuk produk tersebut.
2. Struktur pasar adalah sebuah struktur yang digunakan untuk mengelompokkan karyawan berdasarkan pasar tertentu yang dituju oleh perusahaan. Sebuah perusahaan bisa memiliki tiga

pangsa pasar yang digunakan dan berdasarkan struktur ini, maka akan membedakan divisi dalam struktur.

3. Struktur geografis merupakan struktur dengan organisasi besar memiliki kantor di tempat yang berbeda, misalnya ada zona utara, zona selatan, barat dan timur. Struktur organisasi mengikuti struktur zona wilayah.

Kelebihan:

- a. Lebih mudah dalam pengelolaannya karena memecah organisasi menjadi divisi yang lebih kecil
 - b. Memungkinkan pembuatan keputusan strategis yang lebih luas dan konsentrasi penuh pada tugas-tugas
 - c. Tempat latihan yang baik bagi para manajer strategi
 - d. Manajer dapat memilih struktur (produk, geografis, pasar) yang paling sesuai dengan divisi
 - e. Sesuai untuk lingkungan yang cepat berubah, tanggapan yang cepat perubahan karena adanya
4. Kerugian Strukturan Fungsional dan Struktur Divisional

Kelemahan Struktur Fungsional:

1. Menimbulkan kesulitan dalam komunikasi dan konflik antar fungsi.
2. Menyebabkan kemacetan pelaksanaan tugas yang sifatnya berurutan.
3. Memberikan respon yang lebih lambat terhadap perubahan.
4. Anggota fungsi hanya berfokus pada kepentingan tugas-tugasnya sehingga cenderung berpandangan sempit dan dapat merugikan organisasi secara keseluruhan.

Kelemahan Struktur Divisional:

1. Memungkinkan berkembangnya persaingan disfungsi antar sumber daya organisasi dan konflik antara tugas-tugas & prioritas-prioritas
2. Kepentingan divisi mungkin ditempatkan di atas kepentingan organisasi secara keseluruhan
3. Kebijakan divisi tidak konsisten dengan kebijakan divisi lain maupun dengan kebijakan organisasi
4. Timbulnya masalah dalam alokasi sumber daya dan distribusi biaya-biaya perusahaan
5. Adanya duplikasi sumber daya dan peralatan yang tidak perlu
6. Duplikasi sumber daya lintas divisi
7. Kurang pendalaman teknis dan spesialisasi dalam divisi-divisi
8. Koordinasi yang buruk antar lintas divisi
9. Kurangnya kendali sumber daya manajemen puncak
10. Kompetisi untuk sumber daya perusahaan

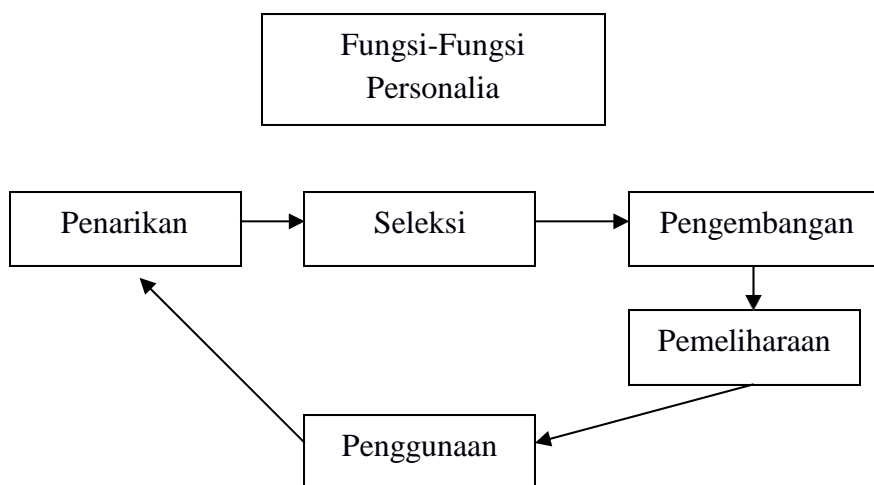
Ciri-ciri teknis organisasi tidak baik:

1. Pengambilan keputusan seringkali terlambat ataupun seringkali kurang baik.
2. Organisasi tidak mampu bereaksi dengan baik terhadap perubahan kondisi lingkungan.
3. Dalam organisasi seringkali terjadi pertentangan.

D. Penyusunan Personalia

Manajemen telah banyak disebut sebagai “seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”. Definisi ini dikemukakan oleh Marry Parker Follet, mengandung arti bahwa, para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasimelalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri. Manajemen memang dapat mempunyai pengertian lebih luas dari pada itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada kita kenyataan bahwa kita terutama mengelola Sumber daya Manusia bukan material atau finansial. Di lain pihak, manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan (penetapan apa yang akan dilakukan), pengorganisasian (perancang dan penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi dan penilaian prestasi kerja), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi dan pengelolaan konflik) dan pengawasan. Lalu apa definisi manajemen Sumber daya Manusia? Dan siapa yang bertanggung-jawab atas fungsi ini? Seperti ilmu lain yang menyangkut manusia tidak ada definisi manajemen personalia, atau sekarang disebut manajemen Sumber daya Manusia, yang telah diterima secara universal. Masing-masing penulisan buku teks tentang bidang tersebut membuat definisi yang berbeda satu dengan yang lain. Menurut Flippo, manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasi, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Definisi ini menggabungkan

fungsi-fungsi operatif di bidang personalia. Sedangkan French, mendefinisikan manajemen personalia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Berdasarkan dua definisi tersebut proses manajemen sumber daya manusia dideskripsikan pada Gambar 10.



Gambar 10 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

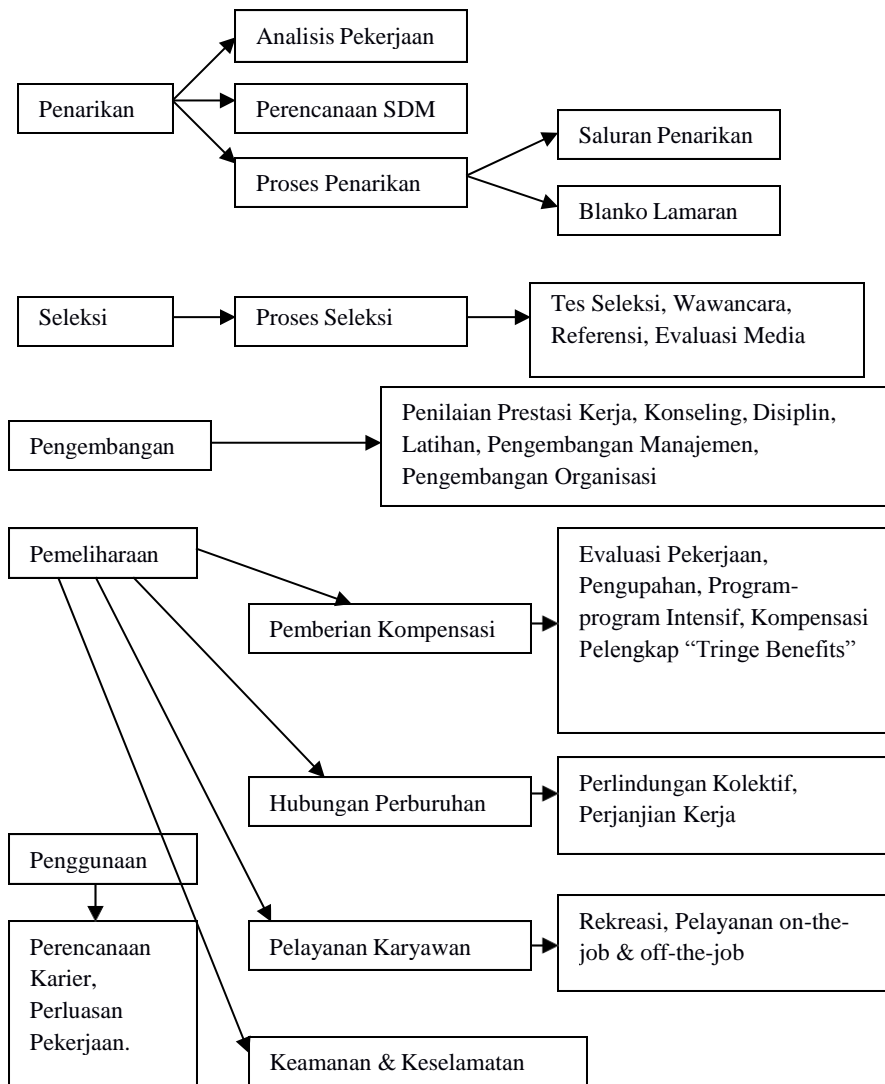
Manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas Sumber daya Manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara

karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat. Bagaimana tentang manajer personalia? Apakah mereka melakukan hal-hal yang sama dengan apa yang dilakukan para manajer produksi, pemasaran dan keuangan? Jawabannya, ya dan tidak. Ya, karena semua manajer yang mengendalikan orang-orang lain adalah manajer personalia. Orang-orang merupakan unsur dasar semua organisasi dan hubungan-hubungan sosial adalah “semen” yang menyatukannya. Sebagai konsekuensinya, semua manajer harus terlibat dengan kegiatan-kegiatan penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia agar tercapai tujuan-tujuan individu dan organisasi. Bidang personalia ini mempunyai dua fungsi pokok, yang mana fungsi pertama berkaitan dengan fungsi kedua yaitu:

1. Untuk menjalin kerjasama dalam pengembangan dan administrasi berbagai kebijaksanaan yang mempengaruhi orang-orang yang membentuk organisasi dan
2. Untuk membantu para manajer mengelola sumber daya manusia

Berdasarkan Istilah manajemen personalia dan sumber daya manusia dari uraian di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia adalah “pengakuan” terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat. Meskipun istilah istilah “personalia” masih banyak digunakan dalam banyak organisasi untuk

menamai departemen yang menangani kegiatan-kegiatan seperti penarikan, seleksi, pemberian kompensasi dan pelatihan karyawan, istilah “manajemen sumber daya manusia” secara cepat menggantikannya. Berdasarkan deskripsi tersebut telah menunjukkan bahwa manajemen personalia adalah suatu subsistem utama semua organisasi. Efektivitas subsistem ini dapat dievaluasi dalam pengertian kontribusinya terhadap efektivitas dengan mana organisasi mencapai tujuan-tujuan tertentu. Sebagai contoh, dalam perusahaan mobil dengan tujuan utama memproduksi mobil-mobil penumpang agar memperoleh laba, manajemen personalia bisa dinilai efektif atau tidak tergantung pada derajat kontribusinya dalam pencapaian tujuan tersebut. Pengukuran efektivitas dalam pencapaian tujuannya bukanlah hal yang mudah, melainkan merupakan hal yang sangat sulit. Tidak hanya karena beberapa tujuan harus dicapai secara simultan, tetapi juga penting diperhatikan tujuan-tujuan jangka pendek dan jangka panjang serta kesehatan dan kelangsungan hidup perusahaan. Jadi, konsep efektivitas organisasional perlu dipertimbangkan dalam penganalisaan dan penilaian strategi, kebijaksanaan dan Praktik personalia. Kegiatan-kegiatan personalia adalah tindakan-tindakan yang diambil untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Berbagai kegiatan personalia ini diuraikan dalam Gambar 11. Kita perlu mencatat bahwa Gambar 11 adalah terlalu disederhanakan, karena mengabaikan saling ketergantungan yang kompleks di antara berbagai kegiatan. Sebagai contoh, pemberian kompensasi adalah suatu proses yang mempengaruhi semua fungsi personalia.



Gambar 11 Hubungan Antara Fungsi-fungsi Personalia Dan Kegiatan-kegiatan Personalia

Adapun berbagai pendekatan dalam manajemen personalia ialah sebagai berikut:

1. Pendekatan Sumber daya Manusia

Manajemen Personalia adalah pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia. Martabat dan kepentingan hidup manusia hendaknya tidak diabaikan agar kehidupan mereka layak dan sejahtera.

2. Pendekatan Manajerial

Manajemen Personalia adalah tanggung jawab setiap manajer. Departemen personalia hanya menyediakan dan memberikan jasa atau pelayanan bagi departemen-departemen lain.

3. Pendekatan Sistem

Manajemen personalia adalah suatu subsistem dari sistem yang lebih besar yaitu organisasi. Dalam Praktik, manajer personalia harus menyadari bahwa model manajemen personalia adalah suatu sistem yang terbuka dan terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Masingmasing bagian mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan eksternal.

4. Pendekatan Proaktif

Manajemen personalia dapat meningkatkan kontribusinya kepada para karyawan, manajer dan organisasinya melalui antisipasinya terhadap masalah masalah-masalah yang akan timbul.

Berbagai tantangan lingkungan eksternal yang dihadapi manajemen personalia berbeda-beda, oleh sebabnya keputusan-keputusan personalia pun hendaknya mempertimbangkan: (1) kondisi politik dan pemerintah; (2) kondisi ekonomi; (3) pasar tenaga kerja; (4) kondisi social budaya; (5) kondisi demografis; (6) kondisi geografis; (7) teknologi; dan (8) kegiatan-kegiatan pesaing.

1. Keadaan Politik dan Pemerintah

Berbagai faktor politik telah menjadi pertimbangan yang semakin penting bagi pengambilan keputusan-keputusan di bidang personalia. Departemen personalia tidak mungkin mengabaikan konsekuensi-konsekuensi atau dampak berbagai kegiatan personalia terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah. Faktor stabilitas politik dan kepatuhan terhadap peraturan-peraturan pemerintah merupakan pertimbangan utama bagi para manajer dalam melaksanakan fungsi personalia. Sebagai contoh, keputusan tentang pemutusan hubungan kerja (PHK) tidak bisa diambil sewenang-wenang oleh perusahaan tanpa memperhatikan dampaknya terhadap stabilitas politik, program dan peraturan pemerintah. Keterlibatan pemerintah dalam hubungan kerja berupaya untuk memelihara kepentingan masyarakat yang biasanya berupa pelarangan Praktik-praktik yang bertentangan dengan kebijaksanaan umum. Keterlibatan pemerintah ini menuntut kepatuhan dan usaha-usaha proaktif untuk meminimumkan konsekuensi-konsekuensi organisasional.

2. Tantangan-tantangan Ekonomi

Di lain pihak, keadaan perekonomian yang sedang dilanda resesi menyebabkan perusahaan perlu memelihara dan mempertahankan satuan kerja yang cakap dan mengurangi atau menekan biaya tenaga kerja. Keputusan-keputusan untuk mengurangi jam kerja, memberhentikan karyawan, atau menerima tingkat laba yang lebih rendah pada akhirnya mempengaruhi kegiatan departemen personalia. Semakin hati-hati departemen personalia memonitor kondisi ekonomi, semakin baik fungsi personalia dapat mengantisipasi perubahan-perubahan drastik dapat dihindari karena perusahaan dapat mengendalikannya lebih dini.

3. Pasar Tenaga Kerja

Reputasi perusahaan adalah unsur pokok yang tercermin pada kemampuan perusahaan untuk memuaskan kebutuhan jangka panjang para karyawannya. Ini ditentukan oleh kebijaksanaan kompensasi, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan sebagainya. Disamping itu, masih langkanya karyawan yang terampil dan berpengalaman menyulitkan kegiatan pengadaan. Perusahaan harus berebut atau bersaing untuk mendapat karyawan yang “qualified”. Padahal karyawan ahli atau spesialis di bidang tertentu kebanyakan tidak bersedia ditempatkan di sembarang lokasi. Oleh karenanya, perusahaan perlu menawarkan kebijaksanaan kompensasi yang impresif dan memberikan berbagai bentuk pelayanan karyawan lainnya.

4. Kondisi Sosial Budaya

Perubahan-perubahan kondisi atau nilai-nilai sosial budaya merupakan tantangan-tantangan baru bagi manajemen personalia.

Peningkatan partisipasi wanita dalam pasar tenaga kerja adalah contoh pertama perubahan sosial yang mempunyai berbagai implikasi demografis. Perubahan ini telah banyak mempengaruhi kebijaksanaan-kebijaksanaan pengupahan dan kompensasi lainnya serta program-program latihan dan pengembangan. Perubahan sosial kedua adalah makin banyaknya orang memperoleh pendidikan, sehingga makin banyak tenaga kerja yang terdidik dan terlatih. Disatu pihak hal ini akan meningkatkan efisiensi operasi perusahaan tetapi di pihak lain akan merubah sikap dan kepentingan karyawan terhadap kualitas kehidupan mereka.

5. Kondisi Demografis

Kondisi Demografis menggambarkan komposisi angkatan kerja, seperti tingkat pendidikan, umur, persentase penduduk yang termasuk angkatan kerja dan karakteristik-karakteristik populasi lainnya. Sebagai contoh, distribusi umur penduduk mengharuskan perusahaan untuk menyesuaikan tipe-tipe “fringe benefits” yang ditawarkan. Perubahan-perubahan demografis juga bisa mencerminkan pergeseran-pergeseran berbagai nilai budaya.

6. Kondisi Geografis

Organisasi yang berlokasi di lingkungan yang aman, nyaman dan bersih dengan berbagai fasilitas pendidikan dan rekreasi yang baik akan lebih mudah menarik para pelamar dibanding organisasi yang berlokasi didaerah yang tingkat kejahatannya tinggi, terpencil atau pelosok, atau dengan iklim yang tidak menyenangkan. Berbagai keputusan yang menyangkut penarikan, transfer dan kompensasi hampir berbeda di

kedua lingkungan tersebut. Bahkan dalam organisasi yang sama, kebijakan kompensasi bisa berbeda untuk pekerjaan yang sama di daerah-daerah dengan biaya hidup yang tinggi di satu pihak dan di daerah-daerah dengan biaya hidup rendah di lain pihak.

7. Teknologi

Dampak kemajuan teknologi pada manajemen personalia terjadi melalui dua cara, cara pertama adalah melalui pengaruh teknologi yang merubah industry secara keseluruhan. Sebagai contoh, kemajuan teknologi di bidang transportasi dan komunikasi telah meningkatkan mobilitas angkatan kerja. Otomatisasi adalah cara lain dengan mana kemajuan teknologi mempengaruhi manajemen personalia. Sebagai contoh, perkembangan penggunaan komputer dalam perusahaan merubah kebutuhan tipe sumber daya manusia. Adapun teknologi yang kreatif ini mempunyai pengaruh pada semua kegiatan personalia untuk menolak keusangan dan memperkenalkan inovasi.

8. Kegiatan-kegiatan Para Pesaing

Kasus pembajakan para manajer, yang diungkap banyak media massa beberapa waktu yang lalu, adalah sebuah contoh yang gamblang mengenai pengaruh kegiatan pesaing terhadap manajemen personalia perusahaan. Bila suatu bank menetapkan kenaikan gaji untuk tahun yang akan datang, bank-bank lain dapat diperkirakan akan mengikutinya. Ungkapan seorang manajer personalia berikut memperjelas masalah ini, “bila kita tidak ingin kehilangan orang-orang terbaik perusahaan, kita harus secara konsisten mengikuti kebijaksanaan-kebijaksanaan pengupahan, fringe-benefits dan administrasi personalia para pesaing.”

Untuk menghadapi tantangan-tantangan lingkungan tersebut sebagaimana yang telah disampaikan sebelumnya, manajemen personalia dapat mengambil langkah-langkah sebagai berikut:

1. Memonitor Lingkungan

Bagian personalia perusahaan harus selalu mengambil perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi. Informasi lingkungan perlu senantiasa dikumpulkan dari berbagai sumber untuk mengidentifikasi variable-variabel lingkungan yang kritis bagi organisasi.

2. Mengevaluasi Dampak Perubahan

Atas dasar informasi perubahan lingkungan yang diperoleh, bagian personalia kemudian menganalisa dampaknya terhadap organisasi sekarang dan diwaktu yang akan datang.

3. Mengambil Tindakan-tindakan Proaktif

Setelah perubahan-perubahan diidentifikasi dan dampaknya dievaluasi, bagian personalia mengimplementasikan berbagai teknik dan pendekatan yang membantu organisasi mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan.

4. Mendapatkan dan Menganalisis Umpan Balik

Berbagai hasil kegiatan-kegiatan personalia proaktif selanjutnya dievaluasi untuk mengetahui apakah sasaran-sasaran yang diinginkan tercapai.

Setelah membahas tentang personalia/fungsi personalia dan kegiatan-kegiatannya serta keputusan dan pertimbangan keputusan oleh personalia maka yang juga kita harus pahami ialah bagaimana penyusunan personalia itu. Penyusunan personalia adalah fungsi

manajemen yang berhubungan dengan perekrutan, penempatan, lahan dan pengembangan anggota organisasi. Kegiatan-kegiatan penyusunan personalia berhubungan dengan tugas-tugas kepemimpinan, motivasi dan komunikasi. Lalu pembahasannya menjadi bagian dari fungsi pengarahan. Fungsi tersebut berhubungan dengan fungsi pengorganisasian. Semua fungsi manajemen saling berkaitan sehingga fungsi penyusunan personalia harus dilakukan oleh manajer. Penyusunan personalia atau biasa disebut dengan human resource planning didefinisikan juga sebagai sebuah perencanaan masa depan kebutuhan personnel sebuah organisasi, memperhatikan aktivitas internal dan berbagai faktor dalam lingkungan eksternal.

Proses penyusunan personalia adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan secara berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan personalia organisasi dengan SDM, posisi dan waktu yang tepat. Proses ini dilaksanakan dalam dua lingkungan yang berbeda yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Unsur-unsurnya terdapat dalam organisasi. Langkah-langkah proses penyusunan personalia mencakup:

- 1) Perencanaan sumber daya manusia (Dirancang untuk memenuhi kebutuhan personalia organisasi.);
- 2) Penarikan (Berhubungan dengan pengadaan calon – calon yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia.);
- 3) Seleksi (Penilaian dan pemilihan para calon personalia.);
- 4) Pengenalan dan orientasi (Dirancang untuk membantu para calon yang terpilih dapat menyesuaikan diri.);
- 5) Latihan dan pengembangan (Bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu dan kelompok demi efektivitas organisasi.);
- 6) Penilaian pelaksanaan kerja (Membandingkan pelaksanaan kerja perseorangan dan tujuan – tujuan

yang dikembangkan untuk posisi tersebut.); 7) Pemberian balas jasa dan penghargaan (Digunakan sebagai kompensasi pelaksanaan kerja dan motivasi untuk pekerjaan selanjutnya.); 8) Perencanaan dan Pengembangan karir (mencakup promosi, demosi, penugasan kembali, pemecatan dan pensiun.).

Dalam menyusun personalia sangat dibutuhkan perencanaan yang matang tentang pemilihan kegiatan yang dapat menunjang kemajuan sebuah organisasi. Maka dalam hal itu pula kegiatan ini akan membutuhkan bakal calon individu yang dapat membantu kegiatan ini. Yaitu perekrutan atau yang disebut pula dengan Recruitment. Recruitment adalah mengembangkan kumpulan calon tenaga kerja dalam hubungan dengan rencana Sumber daya Manusia. Recruitment ini dapat membantu menyalurkan tenaga kerja ke instansi tertentu yang membutuhkannya. agar dapat bekerja sesuai kompetensi yang dimiliki oleh seorang tenaga kerja itu sendiri. Sebagai contoh: seorang tamatan sekolah menengah kejuruan (SMK) yang memiliki keahlian dalam penerbangan, dengan keahliannya itu orang tersebut dapat bekerja menjadi seorang pilot penerbang pesawat. Selection Adalah proses saling menguntungkan, organisasi berhak memutuskan apakah akan menawarkan pekerjaan atau tidak dan calon memutuskan apakah akan menerima tawaran atau tidak. Disini organisasi yang mengadakan penyeleksian akan sangat selective dalam memilih calon pekerjanya karena pekerja itu akan sangat berpengaruh terhadap kemajuan organisasi tersebut. Training Program Process yang didesain untuk mempertahankan atau memperbaiki prestasi kerja saat ini bila prestasinya makin meningkat seiring waktu, maka organisasi dapat

menjanjikan untuk kenaikan jabatannya di organisasi. Developmental Program Process mendesain untuk pengembangan keterampilan yang perlu demi aktivitas pekerjaan di masa depan. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara menyekolahkan pekerja yang sudah kelihatan kinerjanya baik bagi organisasinya ke tingkat yang lebih tinggi untuk menunjang demi kemajuan organisasinya.

Suatu perusahaan atau organisasi yang baik dan bertanggungjawab serta ingin memelihara kesinambungan bisnis dalam jangka panjang, harus sudah memikirkan kepeduliannya pada saat awal pendirian perusahaan, yaitu dengan menetapkan visi, misi dan tujuan perusahaan sebagaimana telah dibahas sebelumnya. Pernyataan tentang visi dan misi yang jelas harus sesuai dengan budaya dan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan pasar sehingga dapat menumbuhkan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan memupuk semangat kerja karyawan, menumbuhkan rasa keharmonisan di dalam kehidupan kerja karyawan dan menumbuhkan standar kerja yang prima. Rumusan visi yang jelas akan mengantarkan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Namun, semua hal tersebut belum dapat berfungsi dengan baik, jika tidak diimbangi dengan strategi yang tepat dalam penerapannya. Dengan demikian, rumusan visi, misi dan tujuan perusahaan perlu ditetapkan dalam suatu strategi yang tertuang dalam kebijakan perusahaan. Salah satu kunci keberhasilan suatu perusahaan adalah bergantung pada kinerja sumberdaya manusia yang secara langsung atau tidak langsung memberi kontribusi pada perusahaan, yang meliputi pemangku kepentingan eksternal (stake holders) dan kepentingan internal (karyawan) yang dimiliki oleh perusahaan. Untuk

memperoleh kinerja optimal dari keberadaan karyawan dalam perusahaan maka perusahaan perlu menetapkan strategi yang tepat, yaitu dengan memikirkan bagaimana mengelola karyawan agar mau mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Adapun manfaat perencanaan SDM di antaranya:

1. Mengoptimalkan SDM yang sudah ada
2. SDM yang sudah ada akan dapat dimanfaatkan dengan baik apabila organisasi telah melakukan inventarisasi SDM. Inventarisasi tersebut mencakup: jumlah tenaga kerja, kualifikasi tenaga kerja, masa kerja, pengetahuan/ketrampilan yang dimiliki, bakat/minat yang perlu dikembangkan. Hasil inventarisasi tersebut dapat digunakan untuk promosi, mutasi, peningkatan kemampuan karyawan.

Sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia, yaitu orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi. Tanpa orang-orang yang cakap, organisasi dan manajemen akan gagal mencapai tujuannya. Bagaimana manajer melaksanakan fungsi penyusunan personalia (*staffing*) secara efektif akan menentukan sukses atau kegagalan mereka sebagai manajer. Penyusunan personalia (*staffing*) adalah penarikan (*recruitment*), pelatihan dan pengembangan serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif. Manajer perlu memiliki kemampuan untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia pada saat itu dan waktu yang akan datang. Juga mengenai bagaimana menarik dan menyeleksi orang-orang

dengan kemampuan potensial yang paling baik untuk setiap posisi, bagaimana memberikan latihan agar dapat bekerja dengan lebih efektif.

Penarikan karyawan atau seleksi karyawan adalah suatu proses untuk menentukan orang yang di ramal akan menempati suatu posisi jabatan yang di tawarkan suatu perusahaan. Secara umum ada tiga tujuan seleksi:

1. Untuk mengetahui kecakapan seorang karyawan.
2. Berusaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang cocok dengan pekerjaan yang dipangkunya.
3. Berusaha untuk mendapatkan tenaga kerja tidak hanya yang cocok pada saat sekarang tetapi tenaga kerja yang memiliki potensi untuk dikembangkan di kemudian hari.

Proses seleksi dimulai salah semua lamaran memenuhi syarat dan di terima. Proses ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas sebelum karyawan diambil. Jadi proses seleksi adalah serangkaian kegiatan yang di gunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Langkah-langkah ini mencakup pemanduan kebutuhan pelamar dan organisasi. Dalam banyaknya personalia, penarikan dari seleksi digabungkan dan disebut dengan istilah Employment panel. Proses seleksi adalah pusat manajemen kekaryawanan dan recruitment dilakukan untuk membantu proses seleksi. Bila seleksi diadakan tidak tepat maka daya upaya sebelumnya akan sia-sia saja oleh karena itu tidaklah berlebihan bila dinyatakan bahwa seleksi adalah kunci sukses manajemen kekaryawanan. Selain proses seleksi, perusahaan juga hendaknya memberikan pelatihan atau pengembangan untuk para karyawan. Para karyawan lama yang telah

berpengalaman mungkin memerlukan latihan untuk mengurangi atau menghilangkan kebiasaan-kebiasaan kerja yang jelek atau untuk memperelajari ketrampilan-ketrampilan baru yang akan meningkatkan prestasi kerja mereka. Program-program latihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga organisasi dan hubungan manusiawi kelompok kerja dan bahkan bagi Negara. Pelatihan dan pengembangan potensi karyawan biasanya mencakup pada kerangka sebagai berikut:

1. Penilaian dan Identifikasi Kebutuhan

Untuk memutuskan pendekatan yang akan digunakan organisasi mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

2. Sasaran-sasaran Latihan dan Pengembangan

Sasaran ini mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan dan berfungsi sebagai standar-standar dengan mana prestasi kerja individual dan efektivitas program dapat diukur.

3. Isi Program

Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran latihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai ketrampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Apapun isinya, program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta.

4. Prinsip-prinsip Belajar

Ada beberapa prinsip kerja (learning principles) yang bisa digunakan sebagai pedoman tentang cara-cara belajar yang paling efektif

bagi para karyawan. Prinsip-prinsip ini adalah program bersifat partisipatif, relevan, pengulangan dan pemindahan, serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta latihan.

5. On-the-job Training

Teknik-teknik “on-the-job” merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervise langsung seorang “pelatih” yang berpengalaman berbagai macam teknik ini yang biasa digunakan dalam Praktik adalah sebagai berikut:

- a. Rotasi Jabatan
- b. Latihan Instruksi Pekerjaan
- c. Magang
- d. Coaching
- e. Penugasan sementara

Selain dengan menggunakan kerangka pelatihan dan pengembangan di atas, untuk mengembangkan potensi karyawan bisa juga dilakukan dengan menggunakan metode-metode simulasi. Metode-metode simulasi yang paling umum digunakan dalam pelatihan dan pengembangan potensi karyawan adalah sebagai berikut:

1. Metode Studi Kasus

Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif.

2. Role Playing

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Digambarkan dalam suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Teknik role playing dapat mengubah sikap peserta, seperti menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual dan mengembangkan ketrampilan antar pribadi.

3. Business Games

Business management (game) adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata.

4. Vestibule Training

Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

5. Latihan Laboratorium

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi.

6. Program-program Pengembangan Eksekutif

Program-program ini biasanya diselenggarakan di universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya.

7. Teknik-teknik Presentasi Informasi

Tujuan utama teknik-teknik presentasi informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau ketrampilan kepada para peserta. Metode-metode yang biasa digunakan:

- a. Kuliah
- b. Presentasi Video
- c. Metode Konferensi
- d. Programmed Instruction
- e. Studi Sendiri

Setiap orang memiliki profesi yang beragam entah itu sebagai manajer, akuntan, dokter, guru dan sebagainya. Jika orang-orang tersebut bekerja dalam suatu perusahaan tentunya mereka akan memperoleh yang disebut dengan kompensasi atau yang lebih dikenal dengan upah atau gaji. Kompensasi sendiri memiliki pengertian sebagai balas jasa yang diberikan oleh suatu perusahaan. Bagi suatu perusahaan, kompensasi punya arti penting karena pemberian kompensasi merupakan upaya dalam mempertahankan dan mensejahterakan karyawannya.

Lalu, apakah tujuan diberikannya kompensasi?

Maryoto (1994) menjelaskan bahwa, tujuan kompensasi adalah pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan atau sebagai jaminan economic security bagi karyawan dengan:

1. Mendorong agar karyawan lebih baik dan lebih giat
2. Menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan
3. Menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil perusahaan terhadap karyawannya (adanya keseimbangan antara input yang diberikan karyawan terhadap perusahaan dan output atau besarnya imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan)

Dalam memberikan kompensasi, secara umum untuk penentuan kompensasinya, terdiri dari tiga hal:

Pertama, Harga atau Nilai Pekerjaan, yakni:

1. Melakukan analisis jabatan atau pekerjaan. Berdasarkan analisis tersebut maka akan didapat informasi yang berkaitan dengan jenis keahlian yang dibutuhkan, tingkat kompleksitas pekerjaan, resiko pekerjaan dan sebagainya. Dari informasi tersebut maka dapat ditentukan harga dari pekerjaan tersebut.
2. Melakukan survei “harga” pekerjaan sejenis pada perusahaan lain yakni harga pekerjaan dari beberapa perusahaan menjadi patokan harga dalam menentukan harga pekerjaan sekaligus sebagai ukuran kelayakan dalam pemberian kompensasi.

Kedua, Sistem Kompensasi yakni:

1. Sistem prestasi yaitu upah atau gaji menurut prestasi kerja yang disebut juga dengan upah sistem hasil. Dalam sistem ini, sedikit banyaknya upah yang diterima tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu.

2. Sistem waktu yaitu besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu hingga bulan. Besarnya upah ditentukan oleh lamanya karyawan menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Ketiga, Sistem kontrak, yaitu besarnya upah didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian. Dalam sistem ini, biasanya dicantumkan ketentuan mengenai konsekuensi jika pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan surat kontrak perjanjian.

Sebagai upaya balas jasa yang dilakukan perusahaan terhadap karyawannya, selain upah atau gaji tetap yang diterima, seorang karyawan juga akan menerima jenis-jenis kompensasi yang lain, di antaranya:

1. Pengupahan insentif yaitu memberikan upah atau gaji berdasarkan perbedaan prestasi kerja sehingga bukan tidak mungkin dua orang yang punya jabatan yang sama akan menerima upah yang berbeda karena prestasi dalam bekerja yang berbeda, walaupun keduanya memiliki gaji pokok yang sama.
2. Kompensasi pelengkap atau fringe benefit yaitu salah satu bentuk pemberian kompensasi berupa program-program pelayanan karyawan dengan tujuan agar mampu mempertahankan karyawan tersebut dalam jangka panjang. Misalnya saja, tunjangan pensiun, pesangon, asuransi kecelakaan kerja dan sebagainya.

3. Keamanan dan kesehatan karyawan yaitu merupakan balas jasa perusahaan dalam bentuk non finansial. Makin baik kondisi keamanan dan kesehatan, maka makin positif sumbangan karyawan tersebut bagi perusahaan.

E. Pengarahan

Salah satu kegiatan setelah dilakukannya perekrutan dan ketika organisasi sudah sempurna dibentuk langkah selanjutnya adalah melakukan penugasan kepada karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang akan dicapai. Para ahli banyak berpendapat kalau suatu pengarahan merupakan fungsi terpenting dalam manajemen. Karena merupakan fungsi terpenting maka hendaknya pengarahan ini benar-benar dilakukan dengan baik oleh seorang pemimpin. Pengertian pengarahan sendiri yaitu kegiatan untuk menggerakkan atau mengarahkan orang lain supaya bisa dan dapat bekerja dengan baik dalam upaya mencapai tujuan yang di inginkan sedangkan fungsi pengarahan secara sederhana adalah membuat atau mendapatkan para karyawan untuk melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas kepemimpinan, gaya kepemimpinan dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti memotivasi, berkomunikasi dan penegakan disiplin. Seorang manajer yang baik hendaknya sering memberi masukan-masukan kepada anggotanya karena hal tersebut dapat menunjang prestasi kerja anggota. Seorang anggota juga layaknya manusia biasa yang senang dengan adanya suatu perhatian dari yang lain, apabila perhatian tersebut dapat membantu

meningkatkan kinerja mereka. Dari definisi di atas terdapat suatu cara yang tepat untuk digunakan yaitu:

1. Melakukan orientasi tentang tugas yang akan dilakukan
2. Memberikan petunjuk umum dan khusus
3. Mempengaruhi anggota dan
4. Memotivasi

Salah satu alasan pentingnya pelaksanaan fungsi pengarahan dengan cara memotivasi bawahan adalah:

1. Motivasi secara imbalist, yakni pimpinan organisasi berada di tengah-tengah para bawahannya dengan demikian dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasehat dan koreksi jika diperlukan.
2. Adanya upaya untuk mensinkronisasikan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi dari para anggota organisasi.
3. Secara eksplisit terlihat bahwa para pelaksana operasional organisasi dalam memberikan jasa-jasanya memerlukan beberapa perangsang atau insentif.

Motivasi sebagai bagian penting dari fungsi pengarahan mempunyai beberapa pengertian, menurut Mc. Ceiied (1961) bahwa dalam diri individu terdapat kebutuhan-kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya. Adapun kebutuhan pokok menurut Maslow ada lima yaitu rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan prestasi dan kebutuhan mempertinggi kapitas kerja. Sedangkan menurut Harsey dan Blancat (1982) motivasi pada dasarnya adalah kebutuhan, keinginan, dorongan, atau gerakan hati dalam diri seseorang. Dari beberapa

pengertian tersebut dapat diambil suatu kesimpulan mengenai pengertian motivasi, yaitu suatu keadaan yang membuat motif bergerak sesuai dengan kebutuhan yang dimiliki oleh masing-masing individu. Pemahaman motivasi bukan hal yang mudah, karena motivasi merupakan sesuatu yang ada dalam diri seseorang dan tidak nampak dari luar. Motivasi ini akan dapat terlihat melalui perilaku seseorang. Oleh karena itu ada beberapa pendekatan mengenai motivasi, antara lain:

1. Pendidikan Tradisional

Pendekatan ini diperoleh oleh bapak manajemen Frederick W. Taylor menurut pendekatan ini, motivasi seseorang didorong oleh keinginannya untuk memperoleh gaji. Jadi seseorang akan bergerak apabila ada stimulus berupa uang sebagai upah atas apa yang mereka lakukan dalam hal ini manajemen dianggap lebih tua dibandingkan dengan karyawan, karena pada umumnya karyawan yang malas tidak mau bekerja akan lebih bersemangat untuk bekerja apabila ada stimulus berupa uang tersebut.

2. Pendekatan Hubungan Manusiawi (Human Relation)

Salah satu tokoh dalam pendekatan ini adalah Elton Mayo. Pendekatan ini mendorong motivasi seseorang dengan cara sosial, misalnya dengan adanya pengajian rutin mingguan, arisan bulanan dan sebagainya yang bisa mendorong mereka untuk bisa berinteraksi dengan orang lain. Pendekatan ini memperbaiki pendekatan tradisional, karena aspek sosial seseorang tidak hanya pada uang.

3. Pendekatan Human Resburse Management

Pendekatan ini lebih beda dari pendekatan di atas, kalau kedua pendekatan di atas tadi lebih menonjolkan manager, tapi kalau pendekatan ini berpendapat bahwa kepentingan anggota harus diperhitungkan dan pekerjaan itu sendiri dapat memberi motivasi terhadap anggota yang bersangkutan. Di sini tugas manager tidak hanya mendorong anggotanya untuk patuh padanya baik melalui intensif uang maupun melalui penyediaan kebutuhan sosial.

Dari berbagai pendekatan di atas sudah jelas bahwa motivasi dalam pengarahannya merupakan faktor penting yang mendukung prestasi kerja, namun demikian motivasi bukanlah satu-satunya pendukung utama terhadap prestasi kerja. Prestasi kerja seseorang juga tergantung pada faktor lain yaitu kemampuan dan persepsi peranan. Di antara kunci prestasi kerja yaitu kemampuan yang baik, prestasi peranan yang tepat dan motivasi yang tinggi. Dari berbagai keterangan tersebut dapat diambil beberapa kesimpulan, antara lain:

1. Pengarahan yaitu kegiatan untuk menggerakkan atau mengarahkan orang lain supaya bisa dan dapat bekerja dengan baik dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Motivasi yaitu suatu keadaan yang membuat motif bergerak sesuai dengan kebutuhan yang dimiliki oleh masing-masing individu.

Teori isi motivasi merupakan cara lain untuk melihat motivasi yang akan diberikan, teori ini ingin melihat faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk berperilaku tertentu, kebutuhan yang diinginkan. Pada dasarnya teori isi ini ingin melihat apa isi dari motivasi

tersebut. Isi teori motivasi ini digolongkan menjadi tiga bagian di antaranya yaitu:

1. Teori Isi Motivasi Maslow

Menurut Maslow kebutuhan manusia itu tersusun secara hirarkis misalnya kebutuhan pertama mereka adalah kebutuhan fisiologis, setelah kebutuhan itu terpenuhi kemudian bergerak menjadi kebutuhan yang keamanannya lebih tinggi yaitu kebutuhan sosial kemudian pengakuan dan yang paling tinggi yaitu aktualisasi penjelasan atau kebutuhan tersebut.

2. Teori Isi Motivasi Alderfer (ERG)

Teori ini merupakan variasi dari teori Maslow, menurut Alderfer dorongan motivasi terbentuk dari tiga hal yaitu:

E = *existence* yaitu berasal dari beberapa kebutuhan fisiologis seperti: makan, minum, gaji dan sebagainya.

R = *relatedness* yang berasal dari kebutuhan bersosialisasi dengan orang lain.

G = *growth* yang mendorong seseorang untuk lebih kreatif dan produktif.

3. Teori Isi Motivasi David McClelland

Teori kebutuhan McClelland (McClelland's Theory of needs) dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan pencapaian (*need for achievement*), kebutuhan kekuasaan (*need for power*) dan kebutuhan hubungan (*need for affiliation*). Teori kebutuhan McClelland menyatakan bahwa pencapaian, kekuasaan/kekuatan dan hubungan

merupakan tiga kebutuhan penting yang dapat membantu menjelaskan motivasi. Kebutuhan pencapaian merupakan dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar dan berjuang untuk berhasil. Kebutuhan kekuatan dapat membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya dan kebutuhan hubungan merupakan keinginan antarpersonal yang ramah dan akrab dalam lingkungan organisasi. Mc Clelland menjelaskan bahwa setiap individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Dorongan ini mengarahkan individu untuk berjuang lebih keras untuk memperoleh pencapaian pribadi ketimbang memperoleh penghargaan. Hal ini kemudian menyebabkan ia melakukan sesuatu yang lebih efisien dibandingkan sebelumnya. Dorong pertama ini dapat disebut sebagai nAch yaitu kebutuhan akan pencapaian.

Kebutuhan kekuatan (nPow) merupakan keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi yang berpengaruh dan mengendalikan individu lain. Dalam bahasa sederhana, ini adalah kebutuhan atas kekuasaan dan otonomi. Individu dengan nPow tinggi, lebih suka bertanggung jawab, berjuang untuk mempengaruhi individu lain, senang ditempatkan dalam situasi kompetitif dan berorientasi pada status dan lebih cenderung lebih khawatir dengan wibawa dan pengaruh yang didapatkan ketimbang kinerja yang efektif.

Kebutuhan ketiga yaitu nAff adalah kebutuhan untuk memperoleh hubungan sosial yang baik dalam lingkungan kerja. Kebutuhan ini ditandai dengan memiliki motif yang tinggi untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif (dibandingkan kompetitif) dan menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan tingkat pengertian mutual yang tinggi. Mc Clelland mengatakan bahwa

kebanyakan orang memiliki dan menunjukkan kombinasi tiga karakteristik tersebut dan perbedaan ini juga mempengaruhi bagaimana gaya seseorang berperilaku.

Motivasi pencapaian (n-Acc)

Orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk pencapaian tidak selalu membuat seseorang menjadi manager yang baik, terutama pada organisasi-organisasi besar. Hal ini dikarenakan orang yang memiliki n-Acc yang tinggi cenderung tertarik dengan bagaimana mereka bekerja secara pribadi dan tidak akan mempengaruhi pekerja lain untuk bekerja dengan baik. Dengan kata lain, n-Acc yang tinggi lebih cocok bekerja sebagai wirausaha, atau mengatur unit bebas dalam sebuah organisasi yang besar. Individu-individu dengan kebutuhan prestasi yang tinggi sangat termotivasi dengan bersaing dan menantang pekerjaan. Mereka mencari peluang promosi dalam pekerjaan. Mereka memiliki keinginan yang kuat untuk umpan balik pada prestasi mereka. Orang-orang seperti mencoba untuk mendapatkan kepuasan dalam melakukan hal-hal yang lebih baik. Prestasi yang tinggi secara langsung berkaitan dengan kinerja tinggi.

Motivasi kekuasaan (n-Pow)

Individu-individu yang termotivasi oleh kekuasaan memiliki keinginan kuat untuk menjadi berpengaruh dan mengendalikan. Mereka ingin pandangan dan ide-ide mereka harus mendominasi dan dengan demikian, mereka ingin memimpin. Individu tersebut termotivasi oleh kebutuhan untuk reputasi dan harga diri. Individu dengan kekuasaan dan kewenangan yang lebih besar akan lebih baik dibanding mereka yang

memiliki daya yang lebih kecil. Umumnya, manajer dengan kebutuhan tinggi untuk daya berubah menjadi manajer yang lebih efisien dan sukses. Mereka lebih tekun dan setia kepada organisasi tempat mereka bekerja. Perlu untuk kekuasaan tidak harus selalu diambil negatif. Hal ini dapat dipandang sebagai kebutuhan untuk memiliki efek positif pada organisasi dan untuk mendukung organisasi dalam mencapai tujuan itu.

Motivasi hubungan/afiliasi (n-Aff)

Individu-individu yang termotivasi oleh afiliasi memiliki dorongan untuk lingkungan yang ramah dan mendukung. Individu tersebut yang berkinerja efektif dalam tim. Orang-orang ingin disukai oleh orang lain. Kemampuan manajer untuk membuat keputusan terhambat jika mereka memiliki kebutuhan afiliasi tinggi karena mereka lebih memilih untuk diterima dan disukai oleh orang lain dan hal ini melemahkan objektivitas mereka. Individu yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi lebih memilih bekerja di lingkungan yang menyediakan interaksi pribadi yang lebih besar. Orang-orang semacam memiliki kebutuhan untuk berada di buku-buku yang baik dari semua. Mereka umumnya tidak bisa menjadi pemimpin yang baik.

Orang yang memiliki kebutuhan kekuasaan (n-Pow) dan kebutuhan afiliasi (n-Aff) memiliki keterkaitan dengan keberhasilan manajerial yang baik. Seorang manajer yang berhasil memiliki n-Pow tinggi dan n-Aff rendah. Meski demikian, karyawan yang memiliki n-aff yang kuat yaitu kebutuhan akan afiliasi dapat merusak objektivitas seorang manajer, karena kebutuhan mereka untuk disukai dan kondisi ini mempengaruhi kemampuan pengambilan keputusan seorang manajer. Di sisi lain, n-pow yang kuat atau kebutuhan untuk kekuasaan akan

menghasilkan etos kerja dan komitmen terhadap organisasi dan individu dengan nPow tinggi lebih tertarik dengan peran kepemimpinan dan memiliki kemungkinan untuk tidak fleksibel pada kebutuhan bawahan. Dan terkakhir, orang n-ach yang tinggi yaitu motivasi pada pencapaian lebih berfokus pada prestasi atau hasil.

4. Teori Isi Motivasi Herzberg

Teori ini membagi kebutuhan dasar yang memotivasi manusia menjadi tiga bagian antara lain:

- a. Kebutuhan akan kekuasaan (need for power atau n- power) orang seperti ini biasanya menginginkan posisi kepemimpinan
- b. Kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation atau n-aff) orang seperti ini mempunyai hubungan yang akrab, saling memahami dan menyukai hubungan baik dengan orang lain
- c. Kebutuhan prestasi (need for achievement atau n-ach) orang seperti ini menginginkan tantangan, suka bekerja lebih lama dan ingin menjalankan sendiri usahanya, mereka ingin berprestasi dan mempunyai keinginan keras untuk sukses. Dalam hal ini manager mempunyai n-ach yang lebih tinggi, hal ini disebabkan manager berprestasi dalam lingkungan yang kompetitif.

5. Teori Isi Motivasi Herzberg

Dari hasil wawancaranya dengan para akuntan dan insinyur, Herzberg menyimpulkan bahwa ada dua faktor yang menentukan motivasi seseorang, yaitu:

- a. Satisfiers, yaitu pendorong yang dapat mendorong motivasi seseorang

- b. Dissatisfier, yaitu faktor yang tidak dapat mendorong motivasi seseorang

Apabila Dissatisfier ini ada, maka orang tersebut akan merasa terganggu dengan pekerjaannya, namun jika sebaliknya motivasi akan dapat muncul dengan sendirinya dari orang tersebut.

Dari beberapa teori di atas seorang menejer dapat menentukan kebutuhan anggota dan dapat memberi motivasi serta membantu anggotanya untuk bekerja agar mencapai tujuan organisasi. Jika dalam proses perencanaan dan pengorganisasian kemampuan manajer lebih banyak di dalam hal yang bersifat kreatif dan abstrak, kegiatan pengarahan lebih menuntut kemampuan manajer untuk memiliki kemampuan interpersonal yang bagus agar anggota organisasi dapat lebih termotivasi, terarah dan efisien dalam melakukan tugas-tugasnya.

F. Pengawasan

Dari sejumlah fungsi manajemen, pengawasan merupakan salah satu fungsi yang sangat penting dalam pencapaian tujuan manajemen itu sendiri. Fungsi manajemen lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan tidak akan dapat berjalan dengan baik apabila fungsi pengawasan ini tidak dilakukan dengan baik. Demikian pula halnya dengan fungsi evaluasi terhadap pencapaian tujuan manajemen akan berhasil baik apabila fungsi pengawasan telah dilakukan dengan baik. Dalam kehidupan sehari-hari baik kalangan masyarakat maupun di lingkungan perusahaan swasta maupun

pemerintahan makna pengawasan ini agaknya tidak terlalu sulit untuk di pahami. Akan tetapi untuk memberi batasan tentang pengawasan ini masih sulit untuk di berikan. Bagi para ahli manajemen, tidak mudah untuk memberikan defenisi tentang pengawasan, karena masing-masing memberikan defenisi tersendiri sesuai dengan bidang yang di pelajari oleh ahli tersebut. Adapun beberapa pendapat para ahli tentang pengertian pengawasan di antaranya:

1. Kamus Besar Bahasa Indonesia

Istilah “Pengawasan berasal dari kata awas yang artinya memperhatikan baik-baik, dalam arti melihat sesuatu dengan cermat dan seksama, tidak ada lagi kegiatan kecuali memberi laporan berdasarkan kenyataan yang sebenarnya dari apa yang di awasi”.

2. Harold Koonz yang dikutip oleh John Salinderho

Pengawasan adalah pengukuran dan pembedaan terhadap kegiatan para bawahan untuk menjamin bahwa apa yang terlaksana itu cocok dengan rencana. Jadi pengawasan itu mengukur pelaksanaan dibandingkan dengan cita-cita dan rencana, memperlihatkan yang mana ada penyimpangan yang negatif dan dengan menggerakkan tindakan-tindakan untuk memperbaiki penyimpangan penyimpangan, membantu menjamin tercapainya rencana-rencana.

3. Prayudi

Pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang di jalankan, dilaksanakan, atau diselenggarakan itu dengan apa yang dikehendaki, direncanakan atau diperhatikan.

4. Robert JMockler

Pengawasan yaitu usaha sistematis menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar, menentukan dan mengukur deviasi-deviasi dan mengambil tindakan koreksi yang menjamin bahwa semua sumber daya yang dimiliki telah dipergunakan dengan efektif dan efisien. Terdapat tiga tipe pengawasan (*controlling*), yaitu:

1. Pengawasan pendahuluan (*feed forward control*)

Dirancang untuk mengantisipasi adanya penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

2. Pengawasan yang dilakukan bersama dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*)

Merupakan proses di mana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan – kegiatan bias dilanjutkan, untuk menjadi semacam peralatan “double check” yang telah menjamin ketepatan pelaksanaan kegiatan.

3. Pengawasan umpan balik (*feedback control*)

Mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

Adapun tahap atau proses pengawasan di antaranya:

a. Tahap Penetapan Standar

Tujuannya adalah sebagai sasaran, kuota dan target pelaksanaan kegiatan yang digunakan sebagai patokan dalam pengambilan keputusan. Bentuk standar yang umum yaitu:

- 1) Standar fisik
- 2) Standar moneter
- 3) Standar waktu

4. Tahap Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Digunakan sebagai dasar atas pelaksanaan kegiatan yang dilakukan secara tepat.

5. Tahap Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Beberapa proses yang berulang-ulang dan kontinue, yang berupa atas, pengamatan, laporan, metode, pengujian dan sampel.

6. Tahap Perbandingan Pelaksanaan dengan Standar dan Analisa Penyimpangan

Digunakan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan dan menganalisisnya mengapa bisa terjadi demikian, juga digunakan sebagai alat pengambilan keputusan bagi manajer.

7. Tahap Pengambilan Tindakan Koreksi

Bila diketahui dalam pelaksanaannya terjadi penyimpangan, yang mana perlu ada perbaikan dalam pelaksanaan.

Menurut Kadarman (2001:161) langkah-langkah proses pengawasan yaitu:

1. Menetapkan Standar

Karena perencanaan merupakan tolak ukur untuk merancang pengawasan, maka secara logis hal irri berarti bahwa langkah pertama dalam proses pengawasan adalah menyusun rencana. Perencanaan yang dimaksud disini adalah menentukan standar.

2. Mengukur Kinerja

Langkah kedua dalam pengawasan adalah mengukur atau mengevaluasi kinerja yang dicapai terhadap standar yang telah ditentukan.

3. Memperbaiki Penyimpangan

Proses pengawasan tidak lengkap jika tidak ada tindakan perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Menurut G. R. Terry dalam Sukama (1992, hal. 116) proses pengawasan terbagi atas 4 tahapan, yaitu:

1. Menentukan standar atau dasar bagi pengawasan.
2. Mengukur pelaksanaan
3. Membandingkan pelaksanaan dengan standar dan temukanlah perbedaan jika ada.
4. Memperbaiki penyimpangan dengan cara-cara tindakan yang tepat.

Suatu organisasi akan berjalan terus dan semakin kompleks dari waktu ke waktu, banyaknya orang yang berbuat kesalahan dan guna mengevaluasi atas hasil kegiatan yang telah dilakukan, inilah yang membuat fungsi pengawasan semakin penting dalam setiap organisasi. Tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan, baik bagi organisasi itu sendiri maupun bagi para pekerjanya. Ada beberapa alasan mengapa pengawasan itu penting, di antaranya:

1. Perubahan lingkungan organisasi

Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus – menerus dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan yang terjadi.

2. Peningkatan kompleksitas organisasi

Semakin besar organisasi, semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi

untuk menjamin kualitas dan profitabilitas tetap terjaga. Semuanya memerlukan pelaksanaan fungsi pengawasan dengan lebih efisien dan efektif

3. Meminimalisasikan tingginya kesalahan-kesalahan

Bila para bawahan tidak membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan. Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.

4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu – satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugasnya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan.

5. Komunikasi

6. Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi

Langkah terakhir adalah perbandingan petunjuk dengan standar, penentuan apakah tindakan koreksi perlu diambil dan kemudian pengambilan tindakan. William H. Newman menetapkan prosedur sistem pengawasan yang mana dikemukakan lima jenis pendekatan, yaitu:

1. Merumuskan hasil yang di inginkan Yang dihubungkan dengan individu yang melaksanakan.
2. Menetapkan penunjuk hasil dengan tujuan untuk mengatasi dan memperbaiki penyimpangan sebelum kegiatan diselesaikan, yaitu dengan:
 - a. Pengukuran input
 - b. Hasil pada tahap awal
 - c. Gejala yang dihadapi
 - d. Kondisi perubahan yang diasumsikan
3. Menetapkan standar penunjuk dan hasil yang dihubungkan dengan kondisi yang dihadapi.
4. Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik yang mana komunikasi pengawasan didasarkan pada prinsip manajemen by excetion yaitu atasan diberi informasi bila terjadi penyimpangan pada standar.
5. Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi.

Bidang strategik yang dapat membuat organisasi secara keseluruhan mencapai sukses yaitu:

1. Transaksi Keuangan

Analisis Laporan Keuangan (*Financial Statement Analysis*)

Analisa laporan keuangan merupakan proses yang penuh pertimbangan dalam rangka membantu mengevaluasi posisi keuangan

dan hasil operasi perusahaan pada masa sekarang dan masa lalu, dengan tujuan untuk menentukan estimasi dan prediksi yang paling mungkin mengenai kondisi dan kinerja perusahaan pada masa mendatang.

Manajemen Kas (*Cash Management*)

Van Horne (1986:193), mengatakan bahwa “Manajemen kas mengandung pengertian mengelola uang perusahaan sedemikian rupa sehingga saat dicapai ketersediaan kas maksimum dan pendapatan bunga yang maksimum dari uang tunai yang menganggur”. Sedangkan menurut Weston dan Brigham (1985:229). Adanya beberapa manfaat dimilikinya kas yang cukup, antara lain:

- 1) Perusahaan perlu sekali memiliki kas yang cukup agar dapat memanfaatkan potongan/discount perdagangan.
- 2) Kelaikan kredit yang baik akan memungkinkan perusahaan membeli barang dari supliernya dengan persyaratan yang lunak serta menjaga hubungan kredit dengan bank dan sumber kredit lain.
- 3) Cukupnya saldo kas memungkinkan perusahaan mengambil kesempatan baik seperti penawaran istimewa dari penjual yang kadang-kadang muncul dari waktu ke waktu.
- 4) Perusahaan harus memiliki likuiditas yang cukup untuk menghadapi keadaan darurat seperti pemogokan buruh, kebakaran, atau kampanye pemasaran dari pesaing.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa manajemen kas adalah aktivitas untuk mengelola keuangan perusahaan dengan berpedoman pada azas manajemen dan prinsip-prinsip ekonomi untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu kita harus mengetahui bagaimana manajemen kas dapat dilaksanakan dengan baik dan efisien. Selanjutnya untuk melaksanakan manajemen kas yang baik ada tiga aspek yang diperlukan yaitu:

a. Administrasi Kas Harian

Administrasi kas harian adalah suatu tertib administrasi penerimaan dan pengeluaran kas serta saldo kas akhir, sehingga dapat disiapkan laporan kas yang up to date, yang dapat memberikan informasi mengenai struktur penerimaan kas, pengeluaran kas dan saldo kas terakhir pada saat diperlukan. Selain itu dalam Pernyataan Standar Akuntansi no. 2 Buku satu (1994:22) dikatakan: “Informasi arus kas berguna untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kas dan memungkinkan para pemakai mengembangkan model untuk menilai dan membandingkan nilai sekarang dari arus ke masa depan (future cash flow) dari berbagai perusahaan”. Sehingga dengan adanya pengelolaan administrasi kas harian yang baik akan memberikan manfaat dan kebaikan bagi perusahaan, khususnya bagi para manajer keuangan yang secara langsung bertanggung jawab terhadap keuangan perusahaan.

b. Budget Kas

Mengenai budget kas, akan dibahas secara lebih mendalam dalam bagian selanjutnya dari bab ini.

c. Persediaan Besi Kas (Safety Cash Balance)

Dalam pengelolaan kas, setiap finance manager selalu berusaha agar di dalam perusahaan terjadi aliran kas (flow of cash) yang teratur. Untuk itu, harus diusahakan agar aliran kas masuk dan aliran kas keluar selalu dalam keadaan seimbang, yaitu tidak terjadi saldo kas berlebihan (excess cash balance) dengan kekurangan saldo kas (cashstorage). Saldo kas yang berlebihan dapat mengorbankan rentabilitas karena tertanamnya sejumlah uang kas yang sebesar-besarnya tidak produktif. Sebaliknya, apabila terjadi kekurangan kas akan menyebabkan perusahaan tidak dapat menjalankan operasinya dengan lancar dan tidak dapat memenuhi kewajibannya yang harus segera dibayar. Dalam hal ini, perusahaan harus menyediakan uang tunai dalam jumlah yang dibutuhkan. Berkaitan dengan hal tersebut, Riyanto (1995:94) mengatakan bahwa “Kas adalah salah satu unsur kerja yang paling tinggi tingkat likuiditasnya. Makin besar jumlah kas yang ada di dalam perusahaan, berarti makin tinggi tingkat likuiditasnya. Ini berarti, bahwa perusahaan mempunyai resiko yang lebih kecil untuk tidak dapat memenuhi kewajiban finansialnya. Tetapi ini tidak berarti bahwa perusahaan harus berusaha untuk mempertahankan persediaan kas yang sangat besar, karena makin besarnya kas berarti makin banyaknya uang yang menganggur sehingga akan memperkecil profitabilitasnya. Selanjutnya, Guthman (Riyanto, 1995:5) menyatakan bahwa: “Jumlah kas yang ada di dalam perusahaan yang Well Finance hendaknya tidak kurang dari 5% sampai 10% dari jumlah aktiva lancar”. Menurut Sartono (1997:530) Kas dan surat berharga yang optimal sangat tergantung atas trade-off antara tingkat bunga dengan biaya transaksi. Sedangkan

Syamsuddin (!995:237) mengatakan bahwa pendekatan lain dalam menentukan jumlah minimum kas adalah sebagai prosentase tertentu dari volume penjualan. Pada dasarnya kedua pendapat di atas menghendaki agar perusahaan dalam menentukan kebijaksanaan terhadap persediaan uang kas, tetap menjaga likuiditas dan tidak mengorbankan rentabilitas perusahaan. Persediaan besi kas atau persediaan minimal dari kas yang harus dipertahankan oleh perusahaan agar memenuhi kewajiban finansialnya sewaktu-waktu. Persediaan besi kas ini merupakan unsur atau inti permanen dari kas.

Pengendalian Biaya (*Cost Control*)

Pengendalian biaya merupakan upaya memelihara ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan agar tidak terjadi penyimpangan dalam operasional. Pengendalian terhadap Produk makanan, bertujuan agar produk tersebut sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan manajemen baik dari segi rasa, kualitas dan kuantitas. Pengendalian atas produk kamar, bertujuan agar kamar yang disiapkan untuk tamu memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh manajemen, baik dari segi kebersihan, maupun kelengkapannya. Supervisor (penyelia) dan para manajer merupakan pejabat yang sangat berperan dalam pengendalian operasional setiap harinya. Para manajer terlibat dalam kegiatan perencanaan, perintah dan koordinasi pada seluruh operasional. Apabila, hal tersebut tidak dijalankan dalam operasional, maka operasional semua bagian/departemen tidak akan terkendali. Semua berjalan dengan ukurannya masing-masing. Manajer perlu melakukan pengawasan secara terus-menerus terhadap operasional

hotel yang berfluktuasi dari waktu ke waktu. Pengawasan tidak dapat dilakukan hanya pada periode-periode tertentu saja. Pengendalian pada prinsipnya dilaksanakan dalam empat tahap sebagai berikut:

a. Menetapkan Pengendalian atau Tujuan

Langkah pertama yaitu menetapkan suatu standar yang akan digunakan dalam pengendalian. Standar yang ditetapkan hendaknya dapat diukur, misalnya: kualifikasi, jumlah, waktu, biaya dan sebagainya. Pelaksana harus mengetahui sejauh mana tugas yang dikerjakan harus tercapai. Sebaiknya semua standar harus dituliskan sebagai pedoman. Sebagai contoh: Manual Prosedur, Standar Recipe, Standar Cost, Standard Purchase Specification, Budget, dsb.

b. Menginformasikan Kepada Karyawan

Karyawan harus memperoleh informasi mengenai standar yang telah ditetapkan manajemen. Bahkan, jika perlu mereka harus memperoleh pelatihan agar setiap pelaksanaan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kesalahan dalam pelaksanaan kemungkinan banyak terjadi jika prosedur/standar yang telah ditetapkan jika tidak ada komunikasi atau sosialisasi kepada karyawan.

c. Evaluasi Pelaksanaan

Evaluasi pelaksanaan suatu prosedur/ standar harus dilaksanakan secara rutin dan harus dipastikan bahwa setiap tugas telah dilaksanakan sesuai dengan standar. Evaluasi perlu dilakukan secara konsisten, jika tidak maka karyawan akan berfikir bahwa standar yang telah ditetapkan

tidaklah penting. Manajer atau penyelia harus secara rutin melakukan evaluasi pelaksanaan oleh karyawan.

d. Tanggapan dan Tindakan Perbaikan

Dalam pelaksanaan, karyawan perlu memperoleh tanggapan dari hasil pekerjaannya, baik atau jelek. Seringkali manajemen memberikan tanggapan, hanya jika terjadi kesalahan saja. Sebaliknya jika hasilnya sudah baik, maka tidak diberikan tanggapan sama sekali. Manajemen perlu memberikan tanggapan terhadap hasil kerja karyawan apakah itu benar/sesuai dengan standar atau salah, sehingga karyawan benar-benar memahami mengenai standar yang dimaksud manajemen. Setiap hasil kerja yang tidak sesuai dengan standar, langsung diberikan koreksi untuk perbaikan. Hal tersebut merupakan proses komunikasi dua arah.

2. Hubungan Manajer dan Bawahan

Hubungan antara manager dan bawahan juga harus baik dan terjaga. Sebisa mungkin ada hubungan 2 arah antara manager dan bawahan, bukan hubungan searah yang mana manager terus-terusan memberi perintah kepada bawahan tanpa mau mendengar keluhan dan perasaan bawahannya. Bila ada hubungan harmonis seperti keluarga dalam suatu perusahaan maka akan tercipta team kerja yang solid dan kuat dalam menjalankan perusahaan. Alat-alat pengawasan yang paling dikenal dan paling umum digunakan adalah:

1) Manajemen Pengecualian (*Management by Exception*)

Manajemen pengecualian adalah teknik pengawasan yang memungkinkan hanya penyimpangan kecil antara yang direncanakan dan kinerja aktual yang mendapatkan perhatian dari wirausahawan. Manajemen pengecualian didasarkan pada prinsip pengecualian, prinsip manajemen yang muncul paling awal pada literatur manajemen. Prinsip pengecualian menyatakan bahwa bawahan menangani semua persoalan rutin organisasional, sementara wirausahawan menangani persoalan organisasional non rutin atau diluar kebiasaan.

2) Management Information Sistem (*MIS*)

MIS yaitu suatu metoda informal pengadaan dan penyediaan bagi manajemen, informasi yang diperlukan dengan akurat dan tepat waktu untuk membantu proses pembuatan keputusan dan memungkinkan fungsi-fungsi perencanaan, pengawasan dan operasional organisasi yang dilaksanakan secara efektif. MIS dirancang melalui beberapa tahap utama yaitu:

1. Tahap survei pendahuluan dan perumusan masalah.
2. Tahap desain konseptual.
3. Tahap desain terperinci.
4. Tahap implementasi akhir.

Kriteria agar MIS berjalan efektif, yaitu:

- a. Mengikut sertakan pemakai dalam tim perancangan
- b. Mempertimbangkan secara hati-hati biaya sistem
- c. Memperlakukan informasi yang relevan dan terseleksi
- d. Adanya pengujian pendahuluan
- e. Menyediakan latihan dokumentasi tertulis bagi para operator dan pemakai sistem

Sedangkan kriteria utama MIS efektif yaitu:

- a. Pengawasan terhadap kegiatan yang benar
- b. Tepat waktu dalam pemakainya
- c. Menekan biaya secara efektif
- d. Sistem yang digunakan harus tepat dan akurat
- e. Dapat diterima oleh yang bersangkutan

Rasio adalah hubungan antara dua angka yang dihitung dengan membagi satu angka dengan angka lainnya. Analisa rasio adalah proses menghasilkan informasi yang meringkas posisi financial dari organisasi dengan menghitung rasio yang didasarkan pada berbagai ukuran finansial yang muncul pada neraca dan neraca rugi-laba organisasi. Anggaran dalam organisasi ialah rencana keuangan yang menguraikan bagaimana dana pada periode waktu tertentu akan dibelanjakan maupun bagaimana dana tersebut akan diperoleh. Anggaran juga merupakan laporan resmi mengenai sumber-sumber keuangan yang telah disediakan

untuk membiayai pelaksanaan aktivitas tertentu dalam kurun waktu yang ditetapkan. Disamping sebagai rencana keuangan, anggaran juga merupakan alat pengawasan. Anggaran adalah bagian fundamental dari banyak program pengawasan organisasi. Pengawasan anggaran atau Budgetary Control itu sendiri merupakan suatu sistem sasaran yang telah ditetapkan dalam suatu anggaran untuk mengawasi kegiatan-kegiatan manajerial, dengan membandingkan pelaksanaan nyata dan pelaksanaan yang direncanakan. Agar pengawasan efektif, maka para manajer harus menghayati reaksi manusia terhadap sistem pengawasan.

Manusia tentu tidak dapat begitu saja menerima tindakan pengawasan yang dilakukan oleh manajer. Reaksi manusia bermacam-macam menolak pengawasan, manusia mempertahankan diri dari sistem pengawasan yang diterapkan dan membela kinerja serta menolak sasaran kinerja yang tersirat dan tersurat tujuannya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin jelas bila sumber daya yang terbatas dan situasi yang penuh tekanan. Dalam situasi seperti itu orang –orang cenderung untuk mempertahankan hasil kerja mereka masing-masing yang dibatasi oleh kendala-kendala yang mereka hadapi sehingga pengawasan biasanya tidak dikehendaki.

Stoner mengungkapkan bahwa pengawasan yang efektif itu haruslah memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Ketepatan
2. Sesuai waktu,
3. Objektif dan kompherensif,
4. Fokus pada titik pengawasan strategis,
5. Realistis secara ekonomis

Menurut Schermerhorn, agar supaya pengawasan itu efektif haruslah:

1. Berorientasi pada hal-hal yang strategis pada hasil-hasil
2. Berbasis informasi
3. Tidak kompleks
4. Cepat dan berorientasi perkecualian
5. Dapat dimengerti
6. Luwes
7. Konsisten dengan struktur organisasi
8. Dirancang untuk mengakomodasi pengawasan diri
9. Positif mengarah ke perkembangan, perubahan dan perbaikan
10. Jujur dan objektif

Sistem pengawasan yang efektif itu seharusnya mendukung strategis dan memfokuskan diri pada apa yang harus dilakukan, tidak saja pada usaha pengukuran. Pokok perhatian ada pada kegiatan yang penting bagi tercapainya tujuan organisasi. Sistem pengawasan harus mendukung usaha menyelesaikan masalah dengan pengambilan

keputusan, tidak hanya menunjukkan penyimpangan-penyimpangan. Sistem tersebut harus dapat menunjukkan mengapa terjadi penyimpangan dan apa yang harus dilakukan untuk memperbaikinya. Sistem pengawasan harus dapat dengan cepat atau dini mendeteksi penyimpangan sehingga tindakan perbaikan dapat pula dilakukan dengan segera agar terhindar hal-hal yang tidak diharapkan; kalau perlu dengan cara-cara pengecualian. Sistem pengawasan yang efektif memberikan informasi yang cukup bagi para pengambil keputusan, artinya informasi yang mudah dimengerti, padat. Sistem pengawasan harus dapat mengakomodasi situasi yang unik atau yang berubah-ubah. Sistem pengawasan harus pula dapat mengakomodasikan kapasitas seseorang untuk mengawasi dirinya sendiri. Yang penting harus ada saling percaya, komunikasi dan partisipasi pihak-pihak yang berkepentingan. Pengawasan diri tercipta bila rancang bangun kerja itu jelas dan pemilihan orang yang mampu bagi pekerjaannya dilakukan dengan baik. Sistem pengawasan harus menitik-beratkan pada pengembangan, perubahan dan perbaikan; kalau dapat sanksi dan peringatan itu diminumkan. Kalau sanksi diperlukan haruslah dilaksanakan dengan hati-hati dan manusiawi. Akhirnya sistem pengawasan harus jujur dan objektif artinya tidak memihak dan satu-satunya tujuan adalah peningkatan kerja.

Semua fungsi manajemen lainnya tidak akan dapat berjalan dengan optimal jika fungsi pengawasan (*controlling*) tidak berjalan dengan baik. Pengawasan dilakukan dengan menemukan dan menerapkan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana-rencana telah dilakukan dengan baik sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal tersebut bisa berwujud dua pendekatan yakni

pengawasan positif dan negatif, pengawasan positif bertujuan apakah tujuan telah tercapai secara efektif dan efisien sedangkan pengawasan negatif mencoba untuk meminimalisir tindakan yang tidak diinginkan terjadi di dalam pelaksanaan tugas-tugas. Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup empat unsur yaitu:

1. Penetapan standar pelaksanaan.
2. Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan
3. Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkan dengan standar yang ditetapkan.
4. pengambilan tindakan korektif yang diperlukan jika terjadi penyimpangan pelaksanaan.

BAB V

KESIMPULAN

Wirausaha bukanlah sebuah pembahasan yang dapat dikaji oleh kalangan tertentu saja, melainkan sudah banyak para akademisi atau para praktisi berbincang tentangnya, bahkan pelaku usaha berskala kecil, menengah atau mikro kecil di antara darinya mengetahui walaupun sedikit tentang apa dan bagaimana wirausaha tidak lain ialah untuk menunjang kegiatan mereka sendiri. Namun, yang perlu disayangkan bagi mereka bahwa, generasi-generasi yang akan menjadi pengganti mereka selanjutnya benar-benar sangat minim tentang minat berwirausaha yang mereka miliki.

Orientasi wirausaha sangatlah penting bagi seorang yang menjalankan usaha seperti halnya pelaku IKM atau UMKM atau bahkan sangat penting juga pengaruhnya bagi orang atau masyarakat yang berencana menjalankan sebuah usaha atau bisnis, karena dengan berorientasi, setidaknya seseorang telah menanamkan jiwanya sebagai seseorang wirausahawan yang siap untuk membuka lapangan pekerjaan bagi orang lain disekitarnya, khususnya dalam sebuah lingkungan atau pasar.

Lingkungan atau pasar mempunyai pengaruh yang besar terhadap perusahaan sedangkan perusahaan tidak memiliki pengaruh besar terhadap lingkungan (Pierce dan Robinson, 1994). Pasar atau konsumen senantiasa menuntut pembaharuan produk yang ditawarkan. Mekanisme semacam ini disebut sebagai proses perubahan dalam lingkungan. Perubahan lingkungan mempunyai dua lingkup, yaitu ketidakpastian dan volatilitas. Hashim, Wafa and Sulaiman (2001) menjelaskan bahwa,

kelima kekuatan di luar perusahaan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan termasuk dalam sebuah variabel *dynamism*, yang mengidentifikasi adanya ketidakpastian dalam lingkungan atau pasar (*uncertainty of environment*), untuk itu dalam mengantisipasinya diperlukan sebuah kemampuan manajerial dari seorang manajer.

Profesi dan tanggung jawab seorang manajer tidaklah mudah. Seseorang haruslah memiliki sejumlah kompetensi tertentu untuk menjadi seorang manajer yang baik yang memiliki kemampuan dalam kegiatan manajerial. Kemampuan manajerial adalah kemampuan mengatur, mengoordinasikan dan menggerakkan para bawahan ke dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan oleh sebuah organisasi dengan menggunakan strategi-strategi dalam bisnis. Pada organisasi yang berukuran besar, kesempatan manajer untuk mengadakan kontrak dengan seluruh bawahan sangatlah relatif kecil. Lebih lagi dalam organisasi yang besar yaitu organisasi yang ruang lingkup operasinya berskala nasional atau internasional.

Keberhasilan strategi yang diimplementasikan oleh manajer haruslah dipahami sebagai keberhasilan implementasinya. Strategi bisnis secara konseptual mungkin sudah baik, akan tetapi jika implementasinya buruk, maka hasilnya adalah kegagalan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.M Sardiman. 1986. *Inetraksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rajawali pers.
- A.Pearce, John, Robinson,Jr., Richard B. (1994). *Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control*. USA : Richard D. Irwin, Inc.
- Abdul Wahab, Solichin, 2005. *Analisis Kebijaksanaan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta : Bumi Aksara
- Abdul Wahab, Solichin. 2004. *Analisis Kebijaksanaan, dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Abdurachman, A., Dariah, A., dan Mulyani, A. 2008. *Strategi dan Teknologi Pengelolaan Lahan Kering Mendukung Pengadaan Pangan Nasional*. Jurnal Litbang Pertanian 27 (2) : 43-49.
- Ace Suryadi dan H.A.R. Tilaar. 1994. *Analisis Kebijakan Pendidikan, Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Achadi, E.L, Nurhayati P, dan Setyawa, 2005. *Pengaruh Kadar Hb pada Ibu Hamil Trimester III terhadap kejadian BBLR, Prematur, dan IUGR di Kecamatan Sliyeg dan Kecamatan Gabus Wetan, Kabupaten Indramayu, Jawa Barat*?. Jurnal Epidemiologi Indonesia. Vol.I Edisi 3.
- Achmad Sanusi. (1994), *Strategi Operasional Peningkatan Mutu Wajar 9 Tahun dan Pendidikan Luar Sekolah di Desa Tertinggal*. Bandung: IKIP Bandung.
- Alim, Maz, 2005. *Merenda Asa di Kota Bordir, Mossaik, Edisi 35, Tahun III*, pp 37-39
- Alma, Buchari, 2004. *Kewirausahaan*, Alfabeto, Edisi Revisi, Bandung.

- Alma, Buchori. 2007. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: CV Alfabeta.
- Anand G., and Ward P.T., 2004. *Fit, Flexibility and Performance Manufacturing: Coping with Dynamic Environment, Production and Information Management*. Vol. 13, no. 4, pp369-385.
- Anggraeni, Hardjanto dan Hayat. 2013. *Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah (Ukm) Melalui Fasilitas Pihak Eksternal Dan Potensi Internal (Studi Kasus pada Kelompok Usaha “Emping Jagung” di Kelurahan Pandanwangi Kecamatan Blimbing, Kota Malang)*. Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 1, No. 6, Hal. 1286-1295
- As'ad. 1987. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty
- Atin Hafidiah, Nurhayati dan Trisa Nur Kania. *Pengaruh jiwa Kewirausahaan terhadap Keberhasilan Usaha pada usaha Produk Tekstil di Kabupaten Bandung*, Universitas Pasundan Bandung
- B. N., Marbun. 1996. *Manajemen Perusahaan Kecil*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Barry, Johnson L and Jack K. Nelson. 1986. *Practical Measurements for Evaluation in Physical education*. New Delhi: Surjeet Publications, (3rd ed.), Indian reprint.
- Beaty, B. J., Jennifer L. W., and Stephen Higgs. 1996. *Natural Cycles of Vector-Borne Pathogens. In B. J. Beaty and W. C. Marquadt (eds): The Biology of Disease Vectors. University Press of Colorado*. pp.51-70.
- Beishline, John Robert. 1957. *Perencanaan, organisasi, Komando dan Kontrol dalam Pertahanan Nasional, diterjemahkan Dana Yahya dan Mohammad said B.B.A*, Indira, Jakarta

- Benedicta Prihatin Dwi, Riyanti. 2003. *Kewirausahaan Dari Sudut Pandang Psikologi Kepribadian*. Jakarta : Grasindo.
- Benedicta Prihatin Dwi, Riyanti. 2003. *Kewirausahaan Dari Sudut Pandang. Psikologi Kepribadian*. Jakarta : Grasindo.
- Bimo Walgito, 1987. *Manajemen. Aneka Ilmu*. Jakarta
- Biro Pusat Statistik. 2004. *Perkembangan Jumlah Pelaku Usaha Menurut Skala Usaha Tahun 2003-2004*. Jakarta
- Brown, Gillian & Yule, George. 1996. *Analisis Wacana (terj. Soetikno, I)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Brown, and Davidsson. 1998. *Entrepreneurial Orientation Versus Entrepreneurial Management: Relating Miller/Covin & Slevin's Conceptualization To Stevenson's, International Business School*. pp1-17.
- Browne, M.W., and Cudeck, R. 1993. *Testing Structural Equation Models*. Sage Publications Inc., California, London, New Delhi.
- Buchari Alma. 2007. *Manajemen Pemasaran & Pemasaran Jasa. Bandung*: CV. Alfabeta.
- Buchari, Alma,. 2004. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Edisi Revisi. Bandung: Penerbit CV. Alfabeta
- Burch, John dan Grudnitski, Gary. 1986. *Information Systems Theory and Practice*. New York: John Wiley & Sons.
- Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Bursch J.G. 1986. *Entrepreneursip, Creativity and Organization: Text, Cases and Reading*, Prentice Hall, London.

- Byars, Lloyd L. 1992. *Concepts of Strategic Management: Formulation and Implementation, 3rd Edition*, HarperCollins Publishers Inc, New York.
- Bygrave, William D. 1994. *The Portable MBA in Entrepreneurship*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Bygrave, William. 1996. *Entrepreneurship*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Cantillon R. 1755. *Essai Sur la nature de la Commerce en General (Edited by H.Higgins-1931)*, Mcmillan, London.
- Cantillon, R. 1755. *An Essay on Economic Theory*. Auburn, Alabama: Ludwig von Mises Institute.
- Casson M. 1982. *The Entrepreneur an Economic Theory*. Martin Robinson, Oxford.
- Casson, R.W. 1981. *Language, Culture, and Cogintion*. London: Mas. Milan
- Cochran W.G. 1991. *Teknik Penarikan Sampel*. Jakarta.
- Covin J G and Slevin D.P. 1989. *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment*, Strategic Management Journal Jan/Feb, 10,1
- Debbie Liao and Philip Sohmen. 2001. *"The Defelopment Of Modern Entrepreneurship in China"* Stanfod Journal of East Asia Affair Vol. 1 2001.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Dewanti W, Tri. 2010. *Pangan fungsional makanan untuk kesehatan*. Universitas Brawijaya. Malang.

- Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur. 2005. ***Daftar Sentra Industri Dan Kerajinan Bordir Kode 17293 Provinsi Jawa Timur Tahun 2004***. Surabaya
- Drucker, F. Peter. 1959. ***Innovation and Entrepreneurship*** : practicer and principles. penerjemahan Rusdi Naid, Jakarta: Gelora Aksara Pratama
- Drucker, Peter F. 1996. ***The Executive in Action***, New York: Harper Collins Publisher Inc.
- Dun Steinhoff, John F. Burgess. 1993. ***Small Bussiness Management Fundamentals 6th ed.*** New York: Mcgraw Hill, Inc.
- Ekelund Jr. R.B., and Hebert R.F. 1990. ***A History of Economic Theory and Method. 3rd ed.***, McGraw-Hill International, New York.
- Fattah, N. 2000. ***Ekonomi & Pembiayaan Pendidikan***. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fayolle Alain. 2007. ***Handbook of Research in Entrepreneurship Education***, Volume 1 A General Perspective. 2007. MPG Books Lts, Bodmin, Cornwall : Great Britain
- Frederick W. Taylor. ***Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia***. Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Ginsberg, J.M. & Bloom, P.N. 2004. ***Choosing the Right Green-Marketing Strategy***. MIT Sloan Management Review, 46(1), pp. 79-88.
- Glancey K., Greig M., and Pettigrew M. 1998. Entepreneurial Dynamics in Small Business Service Firms. ***International Journal of Entepreneurial Behaviour and Research***, Vol. 4, No.3.
- Gouzali Saydam, 1996. ***Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management) Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)***. Djambatan, Jakarta.

- Grant, M.Robert. 1991. The Resource-Based View Theory of Competitive Advantage: *Implications for Human Formulation. The Resource-Based View Journal*, 3, 114-135.
- Greer Charles R. 1995. *Strategy and Human Resources, Konsep Sonnenfeld dan Maury Peiperl tentang Tipologi Sistem Karir*, Prentice Hall Inc.
- Hadari, Nawawi. 1997. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Illahi Masagung.
- Hadi, Sutrisno. 2004. *Metodologi Research (Jilid-1)*, Andi: Yogyakarta.
- Hair, J.F., Black, W.O., Babin, B.J., Anderson, R.E., and Tatham, R.L., 1995. *Multivariate Data Analisis*, 4th Edition, Prantice-Hall, Inc.
- Hair, J.F., Black, W.O., Babin, B.J., Anderson, R.E., and Tatham, R.L., 2006. *Multivariate Data Analisis*, 6th Edition, Prantice-Hall, Inc.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen. Cetakan Kedelapan Belas*. J iiiii BPFYogyakarta, Yogyakarta.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta : Grasindo
- Hashim M K, Wafa S A and Sulaiman. 2001. *Testing Environment as Mediator Between Bussiness Strategy – Performance Relationship : A Study og Malaysian SMEs, 46th ICSB World Conference – jan 17-20 2001*, Taipei, Taiwan
- Hashim, R., et al. (2013). “*Assessment of Campus Bus Service Efficacy: An Application Towards Green Environment*”, Asia Pacific International Conference on Environment-Behaviour Studies, University of Westminster, London, UK, 105 (2013) 294-303.
- Hasibuan, Malayu. 2004. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara, Jakarta

- Hasibuan, Malayu, SP. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta: PT Bumi Aksara
- Hazeltine J.E, and Falk C.F. 1999. *Entrepreneurship and Small Bussiness Management Concepts and The Undergraduate Bussiness Curriculum: What Content Should be Taught to Whom, and Where?*, <http://www.USASBE.org/knowledge>
- Helms, M.M., Dibrell, C., and Wright, P. 1997. *Competitive Strategise and Business Performance: evidence from the Adhesives and Sealants Industry*, *Management Decision*, 35/9, pp 689-703
- Hersey, P., & Blanchard, K. 1982. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia/ Paul Hersey & Ken Blanchard*, 4th eds., Ed: Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Hirsch R.D. 1986. *Entrepreneursip, Intrapreneursip & Venture Capital - the Foundation of Economic Reinesance, Lexington Books*, Massachusetts.
- Hisrich R D, Peters M.P., Shepherd D.A., 2005. *Entrepreneurship 6th ed.* McGraw-Hill Boston.
- Hisrich, R.D, Peters, M.P ., & Shepherd, D.A 2008. *Enterpreneurship*. Mc Graw hill International edition.
- Hisrich, R.D. dan Peters, M.P. 1995. *Entreprenership, Starting, Developing and Managing a New Enterprise*. Tokyo: Richard D. Irwin, Inc.
- Hisrich, R.D. dan Peters, M.P., dan Shepherd D.A. 2005. *Kewirausahaan Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hodges, Henry G. 1956. *Management Priciples Practices and Problems*. Houghton Mifflin, Coy. Boston
- Idrus M.S., 1997, *Strategi: Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi dan Keunggulan Bersaing – Orasi Ilmiah 8 januari 1997*, Unibraw, Malang.

- Idrus M.S., 1999, *Strategi Pengembangan Kewirausahaan (Entrepreneuershi) dan Peranan Perguruan Tinggi dalam rangka Membangun Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage) Bangsa Indonesia pada Melinium Ketiga*, - Pidato Pengukuhan Jabatan Gurubesar dalam Ilmu manajemen, 6 maret 1999, Unibraw, Malang.
- Idrus M.S., and Staunton J.J., 1991, A Strategic Planning Approach to the Evaluation of Performance: *A Theoretical Framework, Asia Pacific International Management Forum*, vol 17, no.1, pp21-35.
- Inayatullah. 1967. Toward a Non-Western Model of Development, In Lerner, D., and Schramm, W. (eds): *Communication and Change in the Developing Countries*. Honolulu:East-West Center Press.
- Impres Nomor 6 tahun 2007 tentang Kebijakan Percepatan Pengembangan Sektor Riil dan Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah
- James C, Van Horne dan John M. Wachowicz. 2005. *Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan*. Edisi kedua belas. Jakarta: Salemba Empat.
- Jauch L.R, and Glueck W.F. 1988. *Business Policy and Strategic Management*, McGraw Hill, New York.
- Kadarman, A.M., Jusuf Udara. 2001. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: Prendallindo
- Kara A., Spillan J.E., and DeShields O.W Jr, 2005, The Effect of a Market Orientation on Business Performance: a Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale, *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, no. 2, pp105-118..
- Kartono, K dan Gule, D. 2003. *Kamus Psikologi*. Bandung: Pionir Jaya.
- Kartono, K. 1979. *Teori Kepribadian*. Bandung: ALUMNI.

- Kasmir, 2006, "Dasar-Dasar perbankan", Ed 1-5, Jakarta: PT Raja Grafinda Persada.
- Katz, Daniel & Kahn, Robert L. 2006. *The Social Psychology of Organizations dalam Becker & Neuhauser The Efficient Organizations.*New York. Elsevier.
- Kaufman, Roger A. 1972. *Educational System Planning*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Koller, Tim, Marc Goedhart, David Wessels. 2005. "*Valuation*" University Edition: Mckinsey & Company. New Jersey: John Wiley & Son's Inc.
- Koontz, Harold Cyril O'Donnel. 1980. *Management, Edition VII*, Tokyo: Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd
- Kotler P., 2002 *Manajemen Pemasaran, Edisi Millenium*, Jilid 1, Jakarta, PT. Prenhallindo
- Kotler P., and Koller, K.L. 2006. *Marketing Management, 12th ed.* Pearson Prantice-Hall.
- Kotler, Philip dan Gary armstrong. 2009. *Prinsip-prinsip Pemasaran, Edisi 12, jilid 2*, Jakarta: Erlangga.
- Kudla J.R., 1980, The Effect of Strategic Planning on *Common Stock Return*, *Academy of Management Journal*, vol.23, pp5-20.
- Kumar K, Subramanian R, and Yauger C., 1997, *Pure versus Hybrid Performance Implications of Poter's Generic Strategies*, *Health Care Management Review Fall 1997*pp47-60
- Kuratko D.F, and Hodgetts R.M, 2004, *Entrepreneuership Theory*, Process and Practice, 6th ed., South-Western, Mason, Ohio.
- Kuratko, Donald and Hodgetts, Richard. 2007. *Enterpreneurship theory, process and practise, sevent edition*, Thomson South-Western, Canada

- Latif, Daviz A. 2007. *Model for Teaching The Management Skills Component of Managerial Effectiveness to Pharmacy Student*, Riview, p.377.
- Lee D Y and Tsang E W K. 2001. *The Effect of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth*, *Journal of Management Studies* 38-4 pp 583- 602.
- Liana, Lie dan Indriyaningrum, Kis. 2008. Mendorong Pertumbuhan Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah Dengan Program – Program Berbasis Knowledge Management. *Dinamika Ekonomi*, Juli 2008, Hal. 30 – 38 Vol.1, No. 1 ISSN: 1412-3355
- Lipsey R.G., Steiner P.O., *Purvis D.D., and Courant P.N.*, 1990, Economics, 9th ed., Harper & Raw Pub. Singapore.
- Littunen, Hannu, 2000, Entrepreneurship and Characteristics of The Entrepreneurship Personality: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol.6. No. 6, 2000, pp. 295-309.
- Lumpkin G.T. and Dess G.G. 1996, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, Vol 21 No.1 135-172
- Lumpkin, G., & Dess, G. 2001. *Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance*. The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 10 (2).
- Lumpkin, T.A., dan D.L. Plucknett. 1982. *Azolla as a green manure : Use and Management N Crop Production*. Westview Press, Inc. Colorado.
- Malhotra, N.K., 1996. *Marketing Research: An Applied Orientation, 2nd Edition*. Prentice-Hall Inc., New Jersey

- Marbun B.N.,1996. *Manajemen Perusahaan Kecil*, Jakarta, Putaka Binaan Pressindo.
- Martoyo, Susilo. 2002. *Manajemen Sumber Daya manusia. Edisi Kedelapan*. BPFE. Yogyakarta.
- Maupa H, 2004. *Faktor Faktor Penentu Pertumbuhan Usaha Kecil di Sulawesi Selatan*. Disertasi tidak dipublikasikan, PPSUNHAS, Makassar.
- McCarthy B., 2003, The Impact of The Entrepreneur Personality on The Strategy Format and Planning Process in SME's, *Journal of Management*, pp154-172
- McCarthy, Jerome, E.; Perreault, William D, 2003. *Dasar-dasar Pemasaran*, Edisi kelima, alih Bahasa: Agus Darma. Jakarta: Erlangga.
- McClelland, David. 1976. *The Achievement Motive*. Irvington Publishers, Inc. New York.
- McFarland, Dalton E. 1979. *Management: Principles and Practice*. The Macmillan Company, New York.
- Meredith G.G., Nelson R.E., and Neck P.A., 1982. *The Practice of Entrepreneurship*, ILO, Geneva.
- Meredith, G, Nelson H, Hook, R. 1982. *The Practice of Entrepreneurship International* Labour of Fc', Geneva.
- Michael E. Porter. 1980. *"Competitive Strategy" Techniques for Analysing Industries and Competitors.*, New York: Free Press.
- Miles M.P., Covin J.G., and Heeley M.B. 2000. The Relationship between Environmental Dfynamis and Small Firm Structure, Strategy, and Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Spring, pp63-74

- Mish, Frederick. 1991. *Webstern Ninth New Collegiate Dictionary*. Springfield: Webstern
- Moenir. 1995. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe. 1993. *Human Resources Management*. Allyn and Bacon Inc. USA.
- Morris M., and Schindehutte M., 2005, Entrepreneurial Values and the Ethnic Enterprise: an Examination of the Six Culture, *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, no. 4, pp453-479.
- Muryati. 2004. *Intensitas Strategi Bersaing dan Kinerja Ekspor pada Industri Kecil Produk Kerajinan Kayu di Provinsi Jawa Timur*. Disertasi tidak dipublikasikan, PPSUB, Malang
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14, 137-153.
- Narver, JC dan Slater SF (1990). The effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing Research*, vol.54, oct, pp, pp.22-35
- Nelson R.E. 1986. *Country Studies: Entrepreneurship and Self-Employment Training*, ADB-ILO, Manila.
- Neshamba F. 2003. *Growth and Transformation among Small Business in Kenya*, pp1-19.
- Nurhayati. 2004. *Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja dan Keunggulan Bersaing Usaha Kecil yang berorientasi Ekspor di Jawa Timur*, Disertasi yang tidak diterbitkan, PPSUB, Malang.
- Nuthall P.L., 2001, Manajerial-a review of its basis and potential improvement using psychological concepts, *Agriculture Economics*, Vol. 24, pp247-262.

- Olson D.E 2000. *The Role of Entrepreneurial Personality Characteristic on Entry Decisions in a Simulated Market*, USASBE/SBIDA, pp1-13 .
- Parnell, John. 2006. *Strategic Management Theory and Practice*. Atomic Dog Publishing, USA
- Patel V. G. 1987. *Developing Indegenous Entreprenuership the Gujarat Model, Small Enterprise Development Policies and Programs* (Ed. by P. A. Neck), ILO, Geneva.
- Pearce II J.A., and Robinson Jr. R.B., 1997. *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control*, 6th ed. McGraw-Hill, Boston
- Pearce II J.A., and Robinson Jr. R.B., 2005, *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control, 9th ed.* McGraw-Hill, Boston
- Pearce II J.A., and Robinson Jr. R.B., 2007, *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control*, 10th ed. McGraw-Hill
- Pearce II J.A., and Robinson Jr. R.B., Richard B, 1989, *Management, 10th ed.* McGraw-Hill, Singapore
- Pearce dan Robinson. 1997. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Peggy A. Lambing, Charles R. Kuehl. 2003. *Entrepreneurship*. Published by Prentice Hall: USA
- Pelham, 1999, Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms, *journal of Business research*, Vol. 45, pp33-46.
- Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 22 Tahun 1999, Ikatan Akuntan Indonesia, 1999.

- Peters, Thomas J, Robert H. Waterman Jr. 1982. *In Search of Excellence, Lesson from America's best-run Company*, G.K Hall and Cogintion
- Pettigrew, T. F. (1998). *Intergroup Contact Theory*. Annual Review Psychology, 49: 65-85.
- Pfeffer, J. 1998. *Managing with Power: Politics and Influence Inorganizations*. Boston: Harvard Business Press.
- Porter M, 1993, *Competitive Strategy*, Collier Macmillan
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Pass.
- Porter, Michael E. 1993. *Keunggulan Bersaing*. Alih Bahasa Agus Dharma, Agus Maulana. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.
- Purwanto, Ngalim. 1990. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: CV Remaja Karya.
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Measuring Customer Satisfaction*. Cetakan Pertama. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Risnawati dan Noermijati. 2008. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Organisasi Koperasi: Orientasi Pasar sebagai Variabel Intervening (Studi pada Koperasi Primer di kota Palu, Sulawesi Tengah) dalam *Jurnal Aplikasi Manajemen Vol 9 No.3*
- Riyanti B P D, 2003, *Kewirausahaan dari Sudut Pandang Psikologi Kepribadian*, Grasindo, Jakarta.
- Riyanto, Bambang. 1995. *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*, Edisi keempat, Yogyakarta, Yayasan Penerbit Gajah Mada.
- Robbins, S.P and Coulter, M. 2005, *Management, 8th ed. International Edition*.

- Robbins, Stepen, 2007, *Perilaku Organisasi. Terj: Benyamin Molan*. New Jersey Prentice Hall, Inc.
- Robbins, Stephen P, 2003. *Perilaku Organisasi*, Jilid 2, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Robert D, Gatewood, Robert R. Taylor, O.C.Ferrel. 1995. *Management Comprehension, Analysis and Application*. Chicago: Ricard D. Irwin
- Robert J. Mockler. 1996. *The Management Control Process*, dialihbahasakan oleh Handoko, Englewood Cliffs, Prentice Hal
- Sangen Marijati .2005. *Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar dan Budaya Etnis Cina, Bugis, Jawa dan Banjar terhadap Kinerja Usaha Kecil – Studi pada Industri Pengolahan Pangan di Kalimantan Selatan*, Disertasi Ilmu Ekonomi Kekhususan Manajemen – tidak dipublikasikan, PPSUB, Malang.
- Sangen, M. 2005. *Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar dan Budaya terhadap Kinerja Usaha Kecil Etnis Cina, Bugis, Jawa, Dan Banjar (Studi Pada Industri Pengelolahan pangan di Kalimantan Selatan)*, Disertasi Program Pascasarjaan Universitas Brawijaya Malang.
- Sartono, Agus. 1997. *Manajemen Keuangan*, BPFEE, Yogyakarta.
- Scarborough N.M., and Zimmerer T.W, *Effective Small Business Management*, Mcmillan, New York.
- Schumpeter J. (1934): *The Theory of Economic Development*. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. Harvard U.
- Schumpeter J.A., 1934, *The Theory of Economic Development*, Harvard Univ. Press, New York.
- Sethuraman S.V., 1985, *The Informal Sector in Indonesia - Policies and Prospect*, ILO, Vol. 24-no. 6, Geneva.

- Shane S, 2002, *The Foundation of Entrepreneurship* (Volume I and II), Edward Elgar Pub. Coy., Chettelham, UK.
- Shane, S. (Ed), 2002, *The Foundations of Entrepreneur*, Volume I-II, Massochusetts: Edwar Elgar Publishing Limited
- Siagian, Sondang P. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sirat A H, 2002, *Pengaruh Kemampuan Produksi, Kemampuan Pemasaran, Karakteristik Bisnis, Produktivitas, dan Modal kerja terhadap Kinerja Keuangan Industri Kecil manufactur di Provinsi Jawa Timur*, Disertasi tidak diterbitkan, PPSUA, Surabaya.
- Siswanto. 2008. *Manajemen Personalialia*. Jilid I. Jakarta: PT Erlangga.
- Soeharto Prawiro. 1997. *Kewirausahaan*, Bandung. CV. Alfabeta.
- Soeparman Soemahamidjaja, 1997, *Efisiensi Pembayaran Pajak (tax planning)*. Jakarta: Berita Pajak no. 1417/th XXXIII.
- SolichinE, 2005, *Kajian Karateristik Entrepreneurship dan Iklim Usaha serta Kontribusinya terhadap kemajuan usaha*, Disertasi yang tidak di Publikasikan, PPSUB, Malang.
- Steinhoff D, and Burges J.F., *Small Business Management Fundamental*, McGraw-Hill, New York.
- Stephen P. Robbins, 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Penerbit PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Stevenson William J., 2002, *Operation Managemen, 7 th Edition*, Mc Graw Hill, New York
- Stewart Jr W H, Carland J C, Carland J.W, Watson W E and Sweo R, 2003, Entrepreneurial Dispositions and Goal Orientations: A Compative Exploration of United States and Russian Entrepreneurs, *Journal of Small Business Management* 41-1 pp. 27-46

- Stoner dan Wankel. 1986. *Organization Management*. New York: West Pub. Company.
- Sudjana, Nana. 2011. *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Sukardi, Imam Santoso, 1991, *Intervensi Terencana Faktor-faktor Lingkungan Terhadap Pembentukan Sifat-sifat Entrepreneur (Entrepreneur Traits)* Disertasi, Pascasarjana, Universitas Indonesia.
- Suryana, 2003, *Kewirausahaan Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses*, Salemba Empat, Edisi Revisi.
- Syamsuddin, Abbas. 1995. *90 tahun penyuluhan Pertanian di Indonesia*. Jakarta
- Tambunan T.H, 2000, *Persekonomian Indonesia – beberapa Isu Penting*, Ghalia Indonesia.
- Thompson Jr. A.A., And Strickland III A.J, 1995, *Strategic Management Concepts and Cases 8th*, Irwin, Chicago.
- Thompson Jr. A.A., Gamble, J.E. dan Strickland III, A.J., 2006, *Strategy, Winning In The Marketplece: Core Concepts, Analytical Tools, Cases*, 2nd Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York
- UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah
- UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah
- Ulrich, D. (1997), *Measuring Human Resource: An Overview of Practice and a Prescription for Results*. HRM, 36(3), 303-320.
- Ulrich, D. 1997, *Measuring Human Resource: An Overview of Practice and a Prescription for Results*. HRM, 36(3), 303-320.
- Umar, Husein, 2003, *Metode Riset Bisnis*, PT. Gramedia Pusataka Utama, Jakarta

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomer 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah.
- Uno, Hamzah B. 2008. *Teori Motivasi dan Pengukurannya dan Analisis di Bidang Pendidikan*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Untoro Joko dan Tim Guru Indonesia. 2010. *Buku Pintar Pelajaran*. WahyuMedia: Jakarta
- Vitale R, Giglierano J, and Miles M, 2003, *Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Performance in Established and Startup Firms*, <http://www.uic.edu/cba/ies/2003papers>
- Wahjosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wardani, Bertha Kusuma & Pramono, Joko. 2016. Perbankan Syariah: Alternatif Pendanaan Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM). *Among Makarti* Vol.9 No.17, Juli 2016
- Wardani, Ketut Intan Kusuma, Wahyuni, Dessy Seri, dan Sunarya, I Made Gede. 2014. Survei Faktor Dan Dampak Dari Tingkat Kepercayaan Konsumen Terhadap Belanja Online (Online Shopping) Di Kalangan Pelajar Dan Mahasiswa Se-Kota Singaraja. Vol 3. No5. <http://Pti.Undiksha.Ac.Id/Karmapati/Vol3no5/5.Pdf>, diakses pada tanggal 14 oktober 2015, pukul 8:26WIB
- Weston, J.F., dan E.F. Brigham. 1985. *Manajemen Keuangan. Penerjemah Djoerban Wahid. Edisi Ketujuh*. Jilid II Erlangga. Jakarta.
- Wexley, K.N., & Yukl, G. (1977). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Richard D. Irwin: Home wood, Illinois.

- Whellen, Thomas L., and Huuger J. Davis, 1995, *Strategic Management and Business Policy*, Fifth Edition, Addition-Wesley Publishing Company.
- Wiklund, 1999, *The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship, Entrepreneurship Theory and Practice*, Baylor University.
- Zhou B, et al. 2012. *The symptomatology of climacteric syndrome: whether associated with the physical factors or psychological disorder in perimenopausal/postmenopausal patients with anxiety-depression disorder*. NCBI. Springer.
- Zimmerer, Thomas W., 2005, *Essential of Entrepreneurship and Small Business Management, 4 th Edition, Pearson Education, Inc.*, Upper Saddle River, New Jersey.
- Zimmerer. W Tohmas. Narmon M, Scaboroougeh.1996. *Enterpernership And New Ventere Formation Newsey*. Prentic hall international inc

Index

- A**
- ancaman, 2, 52, 92, 95, 96, 116, 118, 119, 133
- B**
- bargaining power*, 2, 306
- bordir, 6, 7, 8,
- C**
- cakupan, 2, 104, 155
- E**
- ekonom, 1, 71
- ekspor, 8, 11, 13, 19, 22
- I**
- IKM, 1, 2, 6, 8
- Industri, 1, 4, 5, 6, 14, 93, 96, 101, 102, 119
- inovasi, 0, 8, 14, 38, 39, 41, 43, 48, 55, 58, 62, 63, 64, 71, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 87, 88, 109, 194, 222
- investasi, 5, 7, 19, 22, 23, 35, 38, 41, 44, 90, 125
- K**
- kerja, 1, 4, 5, 7, 9, 10, 13, 14, 17, 19, 22, 31, 33, 35, 39, 48, 51, 52, 57, 58, 59, 62, 63, 64, 66, 68, 76, 79, 81, 83, 84, 88, 89, 90, 122, 123, 129, 130, 132, 133, 134, 135, 141, 144, 151, 152, 153, 160, 163, 165, 170, 171, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 181, 184, 185, 186, 187, 190, 191, 192, 193, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 205, 206, 207, 208, 210, 213, 215,
- Kewirausahaan, 0, 53, 55, 56, 70, 71, 72, 73, 75, 77, 78, 79, 82, 84,
- klasik, 10, 16, 140
- kondisi, 1, 2, 11, 17, 20, 29, 42, 44, 65, 66, 68, 91, 105, 126, 131, 134, 141, 142, 147, 165, 183, 190, 191, 201, 207, 215, 223, 224,
- konsumen, 1, 6, 8, 56, 60, 64, 82, 91, 95, 96, 109, 110, 112, 113, 116, 117, 118, 119, 141, 161, 166
- keaktivitas, 0, 55, 71, 73, 76, 77, 199
- L**
- lingkungan, 2, 6, 8, 13, 21, 27, 28, 29, 57, 59, 60, 77, 78, 81, 89, 91, 96, 97, 98, 114, 119, 120, 136, 147, 150, 154, 162, 179, 182, 183, 189, 190, 193, 194, 195, 196, 199, 212, 213, 214, 216, 217, 221, 222
- M**
- mekanisme, 2, 6, 31, 63, 170, 250
- Menengah, 1, 3, 6, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 68, 249, 258, 262, 287, 294, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 306
- minat, 8, 58, 59, 67, 81, 199
- Motivasi, 2, 131, 133, 137, 208, 210, 211, 213, 214, 215, 216
- O**
- orientasi, 8, 39, 53, 62, 63, 64, 65, 66, 69, 83, 84, 87, 88, 109, 131, 196, 199, 208
- otomatis, 1

P

pemasok, 2, 60, 78, 82, 93, 96, 105, 119,
120, 121, 248, 267, 284, 286
persaingan, 2, 6, 39, 43, 56, 59, 60, 92, 94,
97, 99, 100, 103, 105, 110, 111, 112,
117, 119, 120, 182, 239, 240, 267, 281,
285, 286, 299, 301
persoalan, 10, 55, 230, 246
perspektif, 9, 11, 27, 260, 266, 267, 284,
285, 288, 304
positif, 5, 8, 66, 132, 135, 136, 207, 214,
praktis, 11, 63, 129
problema, 1
produk, 8, 9, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 26, 38,
40, 43, 44, 45, 48, 49, 53, 56, 60, 64,
76, 80, 82, 88, 92, 94, 95, 96, 98, 99,
100, 101, 102, 104, 105, 109, 111, 112,
113, 114, 115, 117, 118, 119, 150, 159,
162, 163, 164, 181, 182, 222, 227
produksi, 1, 5, 7, 18, 21, 53, 54, 89, 97,
112, 113, 120, 143, 150, 157, 162, 185,
produsen, 6
provinsi, 15, 16

S

sektor, 2, 3, 6, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 19, 24,

selera, 1, 6, 8, 284, 286, 289, 301
self-employed, 2, 71
sirkulasi, 0, 71
skala, 1, 10, 11, 14, 88, 203, 238, 261,
266, 268, 269, 270, 271, 281

U

UMKM, 1, 2, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16,
17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26,
53, 67, 68, 69
unsur, 8, 35, 57, 60, 65, 66, 88, 98, 157,
158, 159, 161, 162, 164, 170, 179, 186,
191, 226, 235, 236, 255, 256, 281
usaha, 0, 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12,
13, 14, 15, 16, 17, 18, 22, 24, 25, 26,
50, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 63,
64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 74, 75, 82,
83, 84, 87, 88, 90, 92, 110, 124, 131,
137, 141, 147, 149, 150, 162, 191, 199,
218

W

wirausahawan, 0, 62, 64, 66, 68, 69, 70,
72, 74, 87, 89, 90, 123, 127

Glosarium

Bargaining power: konsep yang berkaitan dengan kemampuan relatif pihak dalam situasi untuk mengerahkan pengaruh atas satu sama lain. Jika kedua belah pihak pada pijakan yang sama dalam debat, maka mereka akan memiliki posisi tawar yang sama, misalnya di dalam pasar persaingan sempurna, atau antara monopoli merata cocok dan monopsoni. Singkatnya bargaining power disebut sebagai daya tawar.

Bordir: hiasan yang dibuat di atas kain atau bahan-bahan lain dengan jarum jahit dan benang. Selain benang, hiasan untuk sulaman atau bordir dapat menggunakan bahan-bahan seperti potongan logam, mutiara, manik-manik, bulu burung dan payet.

Ekonom: seorang profesional dalam disiplin ilmu sosial ekonomi. Ekonom juga dapat belajar, mengembangkan, dan menerapkan teori dan konsep dari ekonomi dan menulis tentang kebijakan ekonomi.

Ekspor: proses transportasi barang atau komoditas dari suatu negara ke negara lain. Proses ini seringkali digunakan oleh perusahaan dengan skala bisnis kecil sampai menengah sebagai strategi utama untuk bersaing di tingkat internasional.

Industri: bidang yang menggunakan ketrampilan, dan ketekunan kerja (bahasa Inggris: *industrious*) dan penggunaan alat-alat di bidang pengolahan hasil-hasil bumi, dan distribusinya sebagai dasarnya. Maka

industri umumnya dikenal sebagai mata rantai selanjutnya dari usaha-usaha mencukupi kebutuhan (ekonomi) yang berhubungan dengan bumi, yaitu sesudah pertanian, perkebunan, dan pertambangan yang berhubungan erat dengan tanah. Kedudukan industri semakin jauh dari tanah, yang merupakan basis ekonomi, budaya, dan politik.

Inovasi: suatu penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya. orang atau wirausahawan yang slalu berinovasi, maka ia sapat dikatakan sebagai seorang wirausahwan yang inovatif.

Investasi: suatu istilah dengan beberapa pengertian yang berhubungan dengan keuangan dan ekonomi. Istilah tersebut berkaitan dengan akumulasi suatu bentuk aktiva dengan suatu harapan mendapatkan keuntungan pada masa depan. Terkadang, investasi disebut juga sebagai penanaman modal.

Kabupaten: pembagian wilayah administratif di Indonesia setelah provinsi, yang dipimpin oleh seorang bupati. Selain kabupaten, pembagian wilayah administratif setelah provinsi adalah kota. Secara umum, baik kabupaten dan kota memiliki wewenang yang sama.

Kekuatan: kemampuan dari suatu otot untuk bekerja menahan beban secara maksimal. Kekuatan umum, merupakan kekuatan dari system otot secara menyeluruh.

Kerja: sesuatu yang dikeluarkan oleh seseorang sebagai profesi, sengaja dilakukan untuk mendapatkan penghasilan.

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

Klasik: secara harafiah berarti; berasal dari masa lampau, tetapi tidak kolot atau ketinggalan zaman. Kata ini juga memiliki konotasi agung, adiluhung dan serba tinggi.

Kondisi: situasi atau keadaan yang ada pada diri individu baik itu di luar maupun di dalam dirinya.

Konsumen: setiap orang pemakai barang dan/atau jasa yang tersedia dalam masyarakat, baik bagi kepentingan diri sendiri, keluarga, orang lain, maupun makhluk hidup lain dan tidak untuk diperdagangkan.

Kreativitas: proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau anggitan (*concept*) baru, atau hubungan baru antara gagasan dan anggitan yang sudah ada.

Lingkungan: kondisi ekonomi di Negara tempat organisasi internasional beroperasi. Kondisi ekonomi memiliki dampak yang kuat terhadap kinerja dari setiap bisnis karena dapat mempengaruhi pendapatan atau beban dari bisnis tersebut.

Mekanisme: pandangan bahwa interaksi bagian-bagian dengan bagian-bagian lainnya dalam suatu keseluruhan atau sistem secara tanpa disengaja menghasilkan kegiatan atau fungsi-fungsi sesuai dengan tujuan.

Minat: kecenderungan dalam diri individu untuk tertarik pada sesuatu objek atau menyenangi sesuatu objek.

Motivasi: suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu.

Orientasi: proses pengenalan yang diberikan kepada setiap karyawan baru ataupun karyawan yang baru dipindahkan ke suatu bagian lain tentang budaya kerja, cara kerja, fasilitas umum, dan lainnya.

Pemasok: perusahaan-perusahaan dan individu yang menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan dan para pesaing untuk memproduksi barang dan jasa tertentu.

Persaingan: bersaingnya para penjual yang sama-sama berusaha mendapatkan keuntungan, pangsa pasar, dan jumlah penjualan. Para penjual biasanya berusaha mengungguli persaingan dengan membedakan harga, produk, distribusi dan promosi.

Perspektif: konteks sistem dan persepsi visual adalah cara bagaimana objek terlihat pada mata manusia berdasarkan sifat spasial, atau dimensinya dan posisi mata relatif terhadap objek.

Praktis: berdasarkan praktik; mudah dan senang memakainya (menjalankan dan sebagainya).

Problema: berbagai persoalan-persoalan sulit yang dihadapi dalam proses pemberdayaan, baik yang datang dari individu Tuan Guru (faktor eksternal) maupun dalam upaya pemberdayaan masyarakat Islami secara langsung dalam masyarakat.

Produk: apapun yang bisa ditawarkan ke sebuah pasar dan bisa memuaskan sebuah keinginan atau kebutuhan. Dalam tingkat pengecer, produk sering disebut sebagai merchandise. Dalam manufaktur, produk dibeli dalam bentuk barang mentah dan dijual sebagai barang jadi.

Produksi: suatu kegiatan yang dikerjakan untuk menambah nilai guna suatu benda atau menciptakan benda baru sehingga lebih bermanfaat dalam memenuhi kebutuhan. Kegiatan menambah daya guna suatu benda tanpa mengubah bentuknya dinamakan produksi jasa.

Produsen: setiap orang perorangan atau badan usaha, baik yang berbentuk badan hukum maupun bukan badan hukum yang didirikan dan berkedudukan atau melakukan kegiatan dalam wilayah hukum negara Republik Indonesia, baik sendiri maupun bersama-sama melalui perjanjian menyelenggarakan kegiatan usaha dalam berbagai bidang ekonomi.

Sektor: merupakan salah satu kalimat yang artinya menunjukkan tempat atau wilayah sekitar ruang lingkup lingkungan kecil dari suatu wilayah kecil.

Selera: konsep, yang digunakan pada ilmu sosial, khususnya ekonomi. Ini mengasumsikan pilihan ralitas atau imajiner antara alternatif-alternatif dan kemungkinan dari pemeringkatan alternatif tersebut, berdasarkan kesenangan, kepuasan, gratifikasi, pemenuhan, kegunaan yang ada. Lebih luas lagi, bisa dilihat sebagai sumber dari motivasi. Di ilmu kognitif, preferensi individual memungkinkan pemilihan tujuan/goal.

Self-employed: orang yang bekerja sendiri, bukan untuk majikan atau bos. Artinya adalah orang yang menciptakan pekerjaan sendiri atau yang biasa disebut dengan wirausaha. Ia menciptakan pekerjaan dan memulai usahanya dari nol.

Usaha: kegiatan yang dilakukan oleh manusia untuk mendapatkan penghasilan berupa uang atau barang yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dan mencapai kemakmuran hidup.

Wirausahawan: orang yang mengelola, mengorganisasikan, dan berani menanggung segala risiko untuk menciptakan peluang usaha dan usaha baru.