

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 KEWIRAUSAHAAN**

##### **2.1.1 Pengertian Kewirausahaan**

Sebenarnya definisi kewirausahaan itu cukup bervariasi, Istilah kewirausahaan berasal dari kata wirausaha. Kata wirausaha merupakan gabungan dua kata yang menjadi satu yaitu kata wira dan usaha. Wira artinya pahlawan, laki-laki, sifat jantan, perwira. Usaha artinya kegiatan dengan mengerahkan tenaga, pikiran, atau badan untuk mencapai suatu maksud. Usaha juga berarti pekerjaan (perbuatan, prakarsa, ikhtiar, daya upaya) untuk mencapai sesuatu. Usaha dibidang perdagangan (dengan maksud mencari keuntungan) berarti perdagangan, perusahaan. Dalam bahasa Inggris istilah wirausaha dikenal dengan istilah entrepreneur (lihat Kamus Dagang, Savary – 1723).

Pada mulanya enterpreneur atau wirausaha diartikan sebagai orang yang membeli barang dengan harga pasti, meskipun orang itu belum mengetahui berapa harga barang (atau guna ekonomi) itu akan dijual. Disamping itu, ada pula yang mengartikan wirausaha sebagai berikut :

- sebagai orang yang berani menanggung resiko
- sebagai orang yang memobilisasi dan mengalokasikan modal
- sebagai orang yang menciptakan barang baru.
- sebagai orang yang mengurus perusahaan.

Dalam perkembangannya istilah *entrepreneur* atau *wirausaha* didefinisikan sebagai orang-orang yang mempunyai kemampuan melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis, mengumpulkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan guna mengambil keuntungan dan tindakan yang tepat guna memastikan sukses. Dengan demikian pengertian dari *wirausaha* ditinjau dari segi arti kata adalah orang tangguh yang melakukan sesuatu. Tetapi kalau definisi *kewirausahaan* yang lebih detail disini akan kita ambil dari beberapa sumber.

Mengacu dari Keputusan Menteri Koperasi dan Pembinaan Pengusahaan Kecil Nomor 961/KEP/M/XI/1995, disebutkan bahwa:

1. *Wirausaha* adalah orang yang mempunyai semangat, sikap, perilaku dan kemampuan *kewirausahaan*.
2. *Kewirausahaan* adalah semangat, sikap, perilaku dan kemampuan seseorang dalam menangani 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.

Beberapa pendapat para ahli tentang Kewirausahaan antara lain :

STONER, JAMES : kewirausahaan adalah kemampuan mengambil faktor-faktor produksi-lahan kerja, tenaga kerja dan modal-menggunakannya untuk memproduksi barang atau jasa baru. Wirausahawan menyadari peluang yang tidak dilihat atau tidak dipedulikan oleh eksekutif bisnis lain.

JOSEPH C. SCHUMPETER : Wirausaha adalah orang yang mampu menghancurkan keseimbangan pasar dan kemudian membentuk keseimbangan pasar yang baru dan mengambil keuntungan-keuntungan atas perubahan-perubahan tersebut.

RAYMOND W.Y. KAO : Wirausaha adalah orang yang mampu menciptakan dan merancang suatu gagasan menjadi realita.

RICHARD CANTILLON : Wirausaha adalah seseorang yang mampu memindahkan atau mengkonversikan sumber-sumber daya ekonomis dari tingkat produktivitas rendah ketingkat produktivitas yang lebih tinggi

SCHUMPETER : Wirausaha merupakan inovator yang tidak selalu menjadi inventor (penemu).

SYAMSUDIN SURYANA : Wirausaha adalah seseorang yang memiliki karakteristik percaya diri, berorientasi pada tugas dan hasil, pengambil resiko yang wajar, kepemimpinan yang lugas, kreatif menghasilkan inovasi, serta berorientasi pada masa depan.

PRAWIROKUSUMO : Wirausaha adalah mereka yang melakukan upaya-upaya kreatif dan inovatif dengan jalan mengembangkan ide dan meramu sumber daya untuk menemukan peluang dan perbaikan hidup.

Demikianlah beberapa definisi kewirausahaan yang bisa jadi bahan pertimbangan untuk teman-teman semua, semoga teman-teman bisa mengambil suatu kesimpulan baru.

Kata kunci dari kewirausahaan adalah;

1. Pengambilan resiko
2. Menjalankan usaha sendiri
3. Memanfaatkan peluang-peluang
4. Menciptakan usaha baru
5. Pendekatan yang inovatif
6. Mandiri (misal; tidak bergantung pada bantuan pemerintah)

### **2.1.2 Memahami Karakteristik Kewirausahaan**

1. Motif Berprestasi Tinggi

Para ahli mengemukakan bahwa seseorang memiliki minat berwirausaha karena adanya motif tertentu, yaitu motif berprestasi (achievement motive). Menurut Gede Anggan Suhanda (dalam Suryana, 2003 : 32) Motif berprestasi ialah suatu nilai sosial yang menekankan pada hasrat untuk mencapai yang terbaik guna mencapai kepuasan secara pribadi. Faktor dasarnya adalah kebutuhan yang harus dipenuhi. Seperti yang

dikemukakan oleh Maslow (1934) tentang teori motivasi yang dipengaruhi oleh tingkatan kebutuhan, sesuai dengan tingkatan pemuasannya, yaitu kebutuhan fisik (physiological needs), kebutuhan akan keamanan (security needs), kebutuhan harga diri (esteem needs), dan kebutuhan akan aktualisasi diri (self-actualization needs). Menurut Teori Herzberg, ada dua faktor motivasi, yaitu:

1. Faktor "Pendorong"

Kebersihan

Pengakuan

Kreativitas

Tanggung Jawab

2. Faktor "Pemelihara"

Lingkungan kerja

Insentif kerja

Hubungan Kerja

Keselamatan kerja

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

1. Ingin mengatasi sendiri kesulitan dan persoalan-persoalan yang timbul pada dirinya.

2. Selalu memerlukan umpan balik yang segera untuk melihat keberhasilan dan kegagalan.
3. Memiliki tanggung jawab personal yang tinggi.
4. Berani menghadapi resiko dengan penuh perhitungan.
5. Menyukai tantangan dan melihat tantangan secara seimbang (fiftyfifty).

Jika tugas yang diembannya sangat ringan, maka wirausaha merasa kurang tantangan, tetapi ia selalu menghindari tantangan yang paling sulit yang memungkinkan pencapaian keberhasilan sangat rendah. Motivasi (Motivation) berasal dari bahasa latin "movere" yang berarti to move atau menggerakkan, (Steers and Porter, 1991:5), sedangkan Suriasumantri (hal.92) berpendapat motivasi merupakan dorongan, hasrat, atau kebutuhan seseorang. Motif dan motivasi berkaitan erat dengan penghayatan suatu kebutuhan berperilaku tertentu untuk mencapai tujuan. Motif menghasilkan mobilisasi energi (semangat) dan menguatkan perilaku seseorang. Secara umum motif sama dengan drive. Beck (1990: 19), berdasarkan pendekatan regulatoris, menyatakan "drive" sama seperti sebuah kendaraan yang mempunyai suatu mekanisme untuk membawa dan mengarahkan perilaku seseorang. Sejalan dengan itu, berdasarkan teori atribusi Weiner (Gredler, 1991: 452) ada dua lokus penyebab seseorang berhasil atau berprestasi. Lokus penyebab instrinsik mencakup (1) kemampuan, (2) usaha, dan (3) suasana hati (mood), seperti kelelahan dan kesehatan. Lokus penyebab ekstrinsik meliputi (1)

sukar tidaknya tugas, (2) nasib baik (keberuntungan), dan (3) pertolongan orang lain. Motivasi berprestasi mengandung dua aspek, yaitu (1) mencirikan ketahanan dan suatu ketakutan akan kegagalan dan (2) meningkatkan usaha keras yang berguna dan mengharapkan akan keberhasilan (McClelland, 1976: 74-75). Namun, Travers (1982:435) mengatakan bahwa ada dua kategori penting dalam motivasi berprestasi, yaitu mengharapkan akan sukses dan takut akan kegagalan.

Uraian di atas menunjukkan bahwa setidaknya-tidaknya ada dua indikator dalam motivasi berprestasi (tinggi), yaitu kemampuan dan usaha. Namun, bila dibandingkan dengan atribusi intrinsik dari Wainer, ada tiga indikator motivasi berprestasi tinggi yaitu: kemampuan, usaha, dan suasana hati (kesehatan). Berdasarkan uraian di atas, hakikat motivasi berprestasi dalam penelitian ini adalah rangsangan-rangsangan atau daya dorong yang ada dalam diri yang mendasari kita untuk belajar dan berupaya mencapai prestasi belajar yang diharapkan.

## 2. Selalu Perspektif

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

### 3. Memiliki Kreatifitas Tinggi

Menurut Theodore Levit, kreativitas adalah kemampuan untuk berfikir yang baru dan berbeda. Menurut Levit, kreativitas adalah berfikir sesuatu yang baru (thinking new thing), oleh karena itu menurutnya kewirausahaan adalah berfikir dan bertindak sesuatu yang baru atau berfikir sesuatu yang lama dengan cara-cara baru. Dari definisi diatas, kreativitas mengandung pengertian, yaitu:

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

### 4. Memiliki Perilaku Inovatif Tinggi

Menjadi wirausaha yang handal tidaklah mudah. Tetapi tidaklah sesulit yang dibayangkan banyak orang, karena setiap orang dalam belajar berwirausaha.

### 5. Selalu Komitmen dalam Pekerjaan, Memiliki Etos Kerja dan Tanggung Jawab

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



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

#### 6. Mandiri atau Tidak Ketergantungan

Sesuai dengan inti dari jiwa kewirausahaan yaitu kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*create new and different*) melalui berpikir kreatif dan bertindak inovatif untuk menciptakan peluang dalam menghadapi tantangan hidup, maka seorang wirausaha harus mempunyai kemampuan kreatif didalam mengembangkan ide dan pikirannya terutama didalam menciptakan peluang usaha didalam dirinya, dia dapat mandiri menjalankan usaha yang digelutinya tanpa harus bergantung pada orang lain, seorang wirausaha harus dituntut untuk selalu menciptakan hal yang baru dengan jalan mengkombinasikan sumber-sumber yang ada disekitarnya, mengembangkan teknologi baru, menemukan pengetahuan baru, menemukan cara baru untuk menghasilkan barang dan jasa yang baru yang lebih efisien, memperbaiki produk dan jasa yang sudah ada, dan menemukan cara baru untuk memberikan kepuasan kepada konsumen.

#### 7. Berani Menghadapi Risiko

Richard Cantillon, orang pertama yang menggunakan istilah *entrepreneur* di awal abad ke-18, mengatakan bahwa wirausaha adalah seseorang

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

#### 8. Selalu Mencari Peluang

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

#### 9. Memiliki Jiwa Kepemimpinan

Seorang wirausaha yang berhasil selalu memiliki sifat kepemimpinan, kepeloporan dan keteladanan. Ia selalu ingin tampil berbeda, lebih dahulu,

lebih menonjol. Dengan menggunakan kemampuan kreativitas dan inovasi, ia selalu menampilkan barang dan jasa-jasa yang dihasilkannya lebih cepat, lebih dahulu dan segera berada dipasar. Ia selalu menampilkan produk dan jasa-jasa baru dan berbeda sehingga ia menjadi pelopor yang baik dalam proses produksi maupun pemasaran. Ia selalu memanfaatkan perbedaan sebagai suatu yang menambah nilai. Karena itu, perbedaan bagi seseorang yang memiliki jiwa kewirausahaan merupakan sumber pembaharuan untuk menciptakan nilai. Ia selalu ingin bergaul untuk mencari peluang, terbuka untuk menerima kritik dan saran yang kemudian dijadikan peluang. Leadership Ability adalah kemampuan dalam kepemimpinan. Wirausaha yang berhasil memiliki kemampuan untuk menggunakan pengaruh tanpa kekuatan (power), seorang pemimpin harus memiliki taktik mediator dan negotiator daripada diktator.

#### 10. Memiliki Kemampuan Manajerial

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

## 11. Memiliki Kerampilan Personal Wirausahawan Andal.

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

Pertama Percaya diri dan mandiri yang tinggi untuk mencari penghasilan dan keuntungan melalui usaha yang dilaksanakannya. Kedua, mau dan mampu mencari dan menangkap peluang yang menguntungkan dan memanfaatkan peluang tersebut. Ketiga, mau dan mampu bekerja keras dan tekun untuk menghasilkan barang dan jasa yang lebih tepat dan efisien. Keempat, mau dan mampu berkomunikasi, tawar menawar dan musyawarah dengan berbagai pihak, terutama kepada pembeli. Kelima, menghadapi hidup dan menangani usaha dengan terencana, jujur, hemat, dan disiplin. Keenam, mencintai kegiatan usahanya dan perusahaannya secara lugas dan tangguh tetapi cukup luwes dalam melindunginya. Ketujuh, mau dan mampu meningkatkan kapasitas diri sendiri dan kapasitas perusahaan dengan memanfaatkan dan memotivasi orang lain (leadership/ managerialship) serta melakukan perluasan dan pengembangan usaha dgn resiko yang moderat. Kedelapan, berusaha mengenal dan mengendalikan lingkungan serta menggalang kerja sama yang saling menguntungkan dengan berbagai pihak yang berkepentingan dgn perusahaan. Menurut Murphy and Peek, ada sekitar delapan hal yang menjadi suatu anak tangga agar seorang wirausaha dapat mengembangkan profesinya. Hal tersebut adalah:

### 1. Mau bekerja keras (capacity for hard work)

2. Bekerja sama dengan orang lain (getting things done with and through people)
3. Penampilan yang baik (good appearance)
4. Yakin (self confident)
5. Pandai membuat keputusan (making sound decision)
6. Mau menambah ilmu pengetahuan (college education)
7. Ambisi untuk maju (ambition drive)
8. Pandai berkomunikasi (ability to communicate)

Menurut Zimmerer, karakteristik wirausaha yang sukses adalah :

1. Komitmen tinggi terhadap tugas
2. Mau bertanggungjawab
3. Mempertahankan minat kewirausahaan dalam diri
4. Peluang untuk mencapai obsesi
5. Toleransi terhadap resiko dan ketidakpastian
6. Yakin pada diri sendiri
7. Kreatif dan fleksibel
8. Ingin memperoleh balikan segera
9. Enerjik tinggi
10. Motivasi untuk lebih unggul
11. Berorientasi masa depan
12. Mau belajar dari kegagalan
13. Kemampuan memimpin

### 2.1.3 Sifat-sifat Yang Perlu Dimiliki Wirausahawan

Demikian banyak ciri-ciri yang mesti dimiliki, akan tetapi tidak semuanya harus dimiliki. Menurut Fadel Muhammad, ada sekitar tujuh ciri yang merupakan identitas seorang wirausaha, yaitu :

- a. Kepemimpinan
- b. Inovasi
- c. Cara pengambilan keputusan
- d. Sikap tanggap terhadap perubahan
- e. Bekerja ekonomis dan efisien
- f. Visi masa depan
- g. Sikap terhadap resiko

### 2.1.4 Ciri-ciri Kewirausahaan Unggul/Berhasil

Menjadi wirausaha profesional harus memenuhi kriteria ketangguhan dan ketangguhan. Adapun ciri dari kedua kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

#### Ciri dan Kemampuan Wirausaha Tangguh

1. Berpikir dan bertindak strategik, adaptif terhadap perubahan dalam berusaha mencari peluang keuntungan termasuk yang mengandung resiko agak besar dan dalam mengatasi masalah.
2. Selalu berusaha untuk mendapat keuntungan melalui berbagai keunggulan dalam memuaskan langganan.

3. Berusaha mengenal dan mengendalikan kekuatan dan kelemahan perusahaan (dan pengusahanya) serta meningkatkan kemampuan dengan sistem pengendalian intern.
4. Selalu berusaha meningkatkan kemampuan dan ketangguhan perusahaan terutama dengan pembinaan motivasi dan semangat kerja serta pemupukan permodalan.

#### Ciri dan Kemampuan Wirausaha Unggul

1. Berani mengambil resiko serta mampu memperhitungkan dan berusaha menghindarinya.
2. Selalu berupaya mencapai dan menghasilkan karya bakti yang lebih baik untuk langganan, pemilik, pemasok, tenaga kerja, masyarakat, bangsa dan negara.
3. Antisipasif terhadap perubahan dan akomodatif terhadap lingkungan. Kreatif mencari dan menciptakan peluang pasar dan meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
4. Selalu berusaha meningkatkan keunggulan dan citra perusahaan melalui inovasi di berbagai bidang.

#### 2.1.5 Faktor-faktor Yang Menyebabkan Kegagalan Wirausaha

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

dilakukan menjadi labil dan gagal. Dengan sikap setengah hati, kemungkinan gagal menjadi besar.

8. Ketidakmampuan dalam melakukan peralihan/transisi kewirausahaan. Wirausaha yang kurang siap menghadapi dan melakukan perubahan, tidak akan menjadi wirausaha yang berhasil.

Keberhasilan dalam berwirausaha hanya bisa diperoleh apabila berani mengadakan perubahan dan mampu membuat peralihan setiap waktu.

### **2.1.6 Keuntungan dan Kerugian Kewirausahaan**

*Keuntungan Kewirausahaan :*

1. Otonomi. Pengelolaan yang bebas dan tidak terikat membuat wirausaha menjadi seorang "bos" yang penuh kepuasan.
2. Tantangan awal dan perasaan motif berprestasi. Peluang untuk mengembangkan konsep usaha yang dapat menghasilkan keuntungan sangat memotivasi wirausaha.
3. Kontrol finansial(Pengawasan keuangan). Bebas dalam mengelola keuangan, dan merasa kekayaan sebagai milik sendiri.

*Kerugian Kewirausahaan :*

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



2. Beban tanggung jawab. Wirausaha harus mengelola semua fungsi bisnis, baik pemasaran, keuangan, personil maupun pengadaan dan pelatihan.
3. Kecilnya marjin keuntungan dan kemungkinan gagal. Karena wirausaha menggunakan keuntungan yang kecil dan keuangan.

Dari uraian di atas, akhirnya dapat diambil kesimpulan bahwa ciri-ciri seorang Wirausaha yang baik itu, adalah sebagai berikut :

1. Mempunyai semangat dan kemauan untuk mengatasi kesulitan dan permasalahan,
2. Mempunyai kemampuan dalam menilai kesempatan-kesempatan di dalam berwirausaha,
3. Mempunyai keberanian untuk mengambil resiko dalam menjalankan usahanya demi mengejar suatu keuntungan,
4. Mempunyai daya kreasi, imajinasi di dalam mengembangkan bidang usaha yang digelutinya,
5. Mempunyai cara menganalisis yang tepat, sistematis dan metodologis di dalam mengembangkan bidang usahanya,
6. Memiliki kemampuan, kemauan dan tekad bulat di dalam mengembangkan bidang usaha guna mencapai kemajuan dan tujuannya,
7. Membawa teknik-teknik baru dalam mengorganisasi usahausahanya secara tepat guna, efektif dan efisien,

8. Berusaha tidak konsumtif dan selalu menanamkan kembali keuntungan yang diperolehnya di dalam kegiatan bidang usahanya.

### **2.1.7 Bentuk-Bentuk wirausaha**

#### Tujuan dan sasaran usaha

Apa visi dan misi usaha yang akan digunakan dengan bentuk usaha yang sudah ditentukan ? Apakah misinya untuk menciptakan barang dan jasa yang sangat diperlukan masyarakat sepanjang waktu atau untuk menciptakan keuntungan yang terus menerus ? Apakah visi dan misi usaha yang akan dikembangkan tersebut benar-benar menjadi kenyataan atau tidak ? Semuanya dirumuskan dalam bentuk tujuan. Misalnya, tujuan usaha anda untuk mengejar keuntungan, untuk meraih pelanggan

Bentuk-bentuk Badan Usaha Suatu organisasi atau badan yang mengelola faktor-faktor produksi untuk menghasilkan barang/jasa biasa disebut badan usaha. Ada perbedaan antara badan usaha dan perusahaan. Perusahaan adalah suatu organisasi atau lembaga yang menggunakan dan mengkoordinasikan sumber-sumber ekonomi untuk memproduksi barang-barang dan jasa-jasa bagi masyarakat. Dengan perkataan lain, perusahaan merupakan kesatuan teknis yang bertujuan untuk menghasilkan barang dan jasa. Sedangkan, Badan Usaha adalah rumah tangga ekonomi yang bertujuan mencari laba dengan menggunakan sejumlah modal dan tenaga kerja. Jadi, badan usaha

merupakan kesatuan yuridis dan ekonomis suatu bentuk organisasi perusahaan. Dengan demikian perusahaan merupakan alat bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya memperoleh laba. Setelah memilih jenis usaha yang cocok dengan minat dan bakatnya, seorang wirausaha harus mengetahui dan memilih bentukbentuk dari sebuah usaha. Bentuk-bentuk badan usaha ini secara umum dapat dibagi menjadi beberapa nama, seperti perusahaan perorangan, firma, komanditer (CV), perseroan terbatas (PT), dan koperasi. Anda tinggal memilih bentuk badan usaha mana yang akan digunakan. Masing-masing bentuk badan usaha mempunyai prasyarat tertentu dalam mengurusnya, serta pajak yang akan dibayarkan setiap bulan atau akhir tahun kepada pemerintah.

### **2.1.8 Menentukan dan Menetapkan Arah Perusahaan**

#### **1. Visi Perusahaan (strategic architecture) :**

- Visi adalah suatu pernyataan yang menggambarkan kondisi perusahaan di masa yang akan datang
- Visi merupakan cita-cita perusahaan
- Visi adalah pernyataan yang menjawab pertanyaan where we are going?

Visi yang disusun harus strategik. Visi Strategik adalah visi yang mudah diartikulasikan, mudah dipahami, diterima semua pihak dalam organisasi. Mengapa visi harus strategik?. Visi yang dipahami dan diterima oleh semua pihak (karyawan) akan menjadi magnet yang

### 2.1.9 Pemasaran Dan Pelayanan Pelanggan

Tujuan dasar program penjualan suatu perusahaan adalah melakukan penjualan yang menguntungkan atas nama perusahaan. Strategi dan rencana penjualan diimplementasikan untuk membantu tercapainya tujuan penjualan, misalnya program periklanan dapat diimplementasikan untuk membantu meningkatkan volume penjualan produk atau jasa tertentu. Teknik penjualan merupakan cara-cara atau kiat-kiat yang dilakukan oleh penjual dalam rangka meraih konsumen. Ada empat langkah dalam melakukan teknik penjualan, yaitu:

1. Tentukan Kebutuhan dan Keinginan Pelanggan Untuk menentukan kebutuhan konsumen haruslah terlebih dahulu diadakan semacam pengamatan atau penelitian sederhana terhadap kebutuhan konsumen, misalnya barang atau jasa apa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen? Berapa jumlahnya, siapa yang membutuhkan dan kapan mereka memerlukan?
2. Pilihlah Pasar sasaran Khusus Ada tiga jenis pasar sasaran khusus, yaitu:
  - a. Pasar individual, adalah pasar yang memberikan layanan kepada individu-individu tertentu untuk memenuhi kebutuhan secara individual. Jenis pasar ini sangat cocok untuk perusahaan kecil dan menengah.

- b. Pasar khusus, yaitu pasar yang memberikan pelayanan khusus untuk konsumen tertentu, misalnya petani, pegawai negeri, pedagang dan sebagainya. Jenis pasar khusus sangat cocok untuk perusahaan kecil.
  - c. Pasar tersegmentasi, yaitu pasar yang menyediakan pelayanan bagi kelas konsumen tertentu, misalnya untuk pelanggan kelas berpendapatan tinggi, kelas pelanggan berpendapatan sedang dan kelas pelanggan berpendapatan rendah. Konsumen dikelompokkan berdasarkan geografis (desa, kota), demografis (jenis kelamin, usia, pendapatan, tingkat pendidikan) dan kelas sosial (tingkat sosial, gaya hidup), serta faktor perilaku.
3. Tetapkan Posisi Pasar Setelah menentukan segmentasi pasar, perusahaan harus menentukan "posisi" yang ingin diduduki segmen tersebut. Menetapkan posisi pasar ialah menyusun produk di tempat yang lebih jelas, khas, sehingga menimbulkan hasrat terhadap produk tersebut dalam pikiran konsumen daripada produk sejenis yang lain.
  4. Tempatkan Strategi Penjualan dalam Persaingan Perusahaan harus lebih siap untuk melakukan bauran pemasaran sebagai strategi dalam pengelolaan perusahaan. Bauran pemasaran adalah kombinasi penawaran produk, penetapan harga, metode promosi, dan sistem distribusi untuk menjangkau kelompok konsumen tertentu.
  5. Pilih Strategi penjualan yang paling Tepat. Memilih strategi dengan menempatkan keempat bauran pemasaran, produk, harga, promosi, dan distribusi tadi.

Untuk melakukan program penjualan harus dilakukan tahapantahapan sebagai berikut.

1. Persiapan sebelum penjualan. Kegiatan pada tahap ini adalah mempersiapkan tenaga penjualan dengan memberikan pengertian tentang barang yang akan dijual, pasar yang akan dituju, dan teknik penjualannya.
2. Penentuan Lokasi Pembeli Potensial Tahap kedua adalah menentukan lokasi dari segmen pasar yang menjadi sasarannya. Dari lokasi inilah dapat disusun daftar calon pembeli atau pembeli potensial.
3. Pendekatan Pendahuluan Sebelum melakukan penjualan, penjual harus mempelajari semua masalah tentang calon pembelinya. Selain itu, perlu juga mengetahui tentang produk atau merk apa yang sedang digunakan dan bagaimana reaksi pembeli? Beberapa informasi perlu dikumpulkan untuk mendukung penawaran produk kepada pembeli, misalnya tentang kebiasaan membeli, kegemaran dan kesukaan konsumen. Semuanya merupakan pendekatan pendahuluan terhadap pasarnya.
4. Melakukan Penjualan Penjualan permulaan dilakukan untuk memikat calon konsumen, kemudian diusahakan untuk mengetahui daya tarik mereka, dan pada akhirnya penjual melakukan penjualan kepada pembeli.
5. Pelayanan Sesudah penjualan (Purna jual) Sebenarnya kegiatan penjualan tidak berakhir pada saat pembeli membeli dan membayar

meyakinkan dan mengesankan.

1. Tidak kompeten dalam manajerial. Tidak kompeten atau tidak memiliki kemampuan dan pengetahuan mengelola usaha merupakan faktor penyebab utama yang membuat perusahaan kurang berhasil.
2. Kurang berpengalaman baik dalam kemampuan mengkoordinasikan, keterampilan mengelola sumber daya manusia, maupun kemampuan mengintegrasikan operasi perusahaan.
3. Kurang dapat mengendalikan keuangan. Agar perusahaan dapat berhasil dengan baik, faktor yang paling utama dalam keuangan adalah memelihara aliran kas. Mengatur pengeluaran dan penerimaan secara cermat. Kekeliruan dalam memelihara aliran kas akan menghambat operasional perusahaan dan mengakibatkan perusahaan tidak lancar.
4. Gagal dalam perencanaan. Perencanaan merupakan titik awal dari suatu kegiatan, sekali gagal dalam perencanaan maka akan mengalami kesulitan dalam pelaksanaan.
5. Lokasi yang kurang memadai. Lokasi usaha yang strategis merupakan faktor yang menentukan keberhasilan usaha. Lokasi yang tidak strategis dapat mengakibatkan perusahaan sukar beroperasi karena kurang efisien.
6. kurangnya pengawasan peralatan. Pengawasan erat kaitannya dengan efisiensi dan efektivitas. Kurang pengawasan dapat mengakibatkan penggunaan alat tidak efisien dan tidak efektif.
7. Sikap yang kurang sungguh-sungguh dalam berusaha. Sikap yang setengah-setengah terhadap usaha akan mengakibatkan usaha yang

barang yang dibelinya, tetapi perlu dilanjutkan dengan memberikan pelayanan purna jual. Pelayanan purna jual diberikan untuk barang-barang tahan lama seperti elektronik, lemari es, kendaraan bermotor, televisi. Pelayanan purna jual ini banyak macamnya, seperti garansi, reparasi dan pengantaran barang. Contohnya: dalam kendaraan bermotor adalah " Pembelian Mobil Toyota Kijang, diberikan service gratis dan oli gratis sampai dengan 30.000 km.

Untuk membantu penjualan, wiraniaga perlu memperhatikan tahapan-tahapan penting sebagai berikut :

- a. Prospecting
- b. Perencanaan pra penjualan
- c. Presentasi Penjualan
- d. Mengatasi keberatan prospek
- e. Menutup penjualan

Prospecting adalah langkah awal dalam proses penjualan. Prospek adalah orang yang memiliki kemampuan untuk membeli, yang telah menunjukkan rasa tertarik pada produk atau jasa yang ditawarkan. Kehadiran mereka merupakan basis konsumen. Tanpa basis konsumen yang kuat, perusahaan akan menghadapi kegagalan.

Ada dua alasan yang kuat yang mendorong perusahaan harus terus menerus mencari prospek baru:

- 1) untuk meningkatkan penjualan; dan



2) untuk menggantikan konsumen yang tidak lagi membeli produk atau jasa perusahaan.

Untuk mengetahui apakah prospek memenuhi syarat sebagai calon konsumen potensial dapat diketahui melalui enam pertanyaan yang harus dijawab sebagai berikut.

- a. Apakah prospek membutuhkan produk atau jasa yang ditawarkan?
- b. Apakah prospek menyadari kebutuhan atau masalah yang dapat diatasi dengan produk atau jasa yang ditawarkan?
- c. Apakah prospek mempunyai hasrat yang kuat untuk memenuhi kebutuhan atau mengatasi permasalahan tersebut?
- d. Apakah prospek memiliki wewenang untuk mengambil keputusan membeli?
- e. Apakah pembelian cukup besar untuk menjadikannya lebih menguntungkan?

Tentu saja untuk menjawab pertanyaan tersebut, wiraniaga akan melakukan metode prospecting sebagai berikut:

#### 1) Metode Pusat Pengaruh

Yaitu menggunakan orang yang berpengaruh seperti pejabat pemerintah atau ketua organisasi profesi, yang menjadi pusat pengaruh yang dapat dimanfaatkan oleh wiraniaga dalam menjual produk atau jasa. Mereka dapat menjadi pusat informasi tentang orang-orang yang berada dalam lingkup pengaruhnya, karena mereka sebagai tokoh sentral baik secara formal maupun informal. Oleh sebab itu, untuk mendapatkan prospek,

wiraniaga perlu bergabung dengan berbagai organisasi informal agar dapat berhubungan dengan berbagai tokoh yang merupakan pusat pengaruh, misalnya klub olahraga, organisasi sosial, dan kelembagaan lainnya.

Dengan metode ini, wiraniaga dapat memberikan penjelasan tentang produk dengan menekankan pada kualitas dan manfaat produk yang ditawarkan tanpa melakukan pemaksaan keinginannya. Jika tokoh yang dipandang sebagai pusat pengaruh tersebut membeli, karena sikap wiraniaga dalam menjelaskan produk yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan pembeli, hal ini merupakan kondisi yang paling ideal. Seandainya produk tersebut tidak sesuai dengan kebutuhan, maka tokoh yang memiliki pusat pengaruh mungkin akan merekomendasikan produk kepada orang lain yang ada di bawah pengaruhnya.

## 2) Metode Spotteer (Hubungan Antar Teman)

Spotteer adalah orang yang mengenal orang lain sebagai teman namun tidak begitu akrab. Mereka sebagai sumber informasi meskipun bukan sebagai pusat pengaruh. Spotter dapat terdiri dari berbagai kalangan seperti sopir taksi, bengkel kerja, tukang cukur, wiraniaga produk lain, pelayan toko, pengemudi bis kota dan orang-orang yang berada di sekitar pusat informasi

## 3) Metode Mata Rantai

Metode ini menerapkan petunjuk dari pembeli yang puas dengan produk atau jasa yang dibeli dari suatu perusahaan melalui pelayanan wiraniaga.

Untuk menjangkau prospek lain, wiraniaga dapat meminta nota pengantar dari pembeli tersebut yang berisi pengakuan kualitas atau pujian atas produk yang telah dibelinya. Pembeli memiliki peran psikologis dalam hal pengakuan kualitas.

#### 4) Metode Observasi

Wiraniaga dapat memperoleh prospek melalui metode observasi. Metode ini dapat dilakukan dengan mengadakan pengamatan pada surat kabar lokal. Misalnya, wiraniaga asuransi secara sistematis dapat menelusuri informasi dalam surat kabar. Wiraniaga asuransi kecelakaan memperhatikan informasi kecelakaan, wiraniaga keperluan rumah tangga memperhatikan perkembangan kebutuhan alat rumah tangga masyarakat.

#### 5) Metode Prospekting Melalui Telpon

Metode telepon merupakan metode yang lebih bersifat pribadi dan langsung. Metode telepon biasanya apabila perlu banyak prospek yang dikunjungi. Lebih cocok metode ini untuk menawarkan investasi dan jasa.

#### 6) Metode Kunjungan

Metode ini merupakan metode penjualan yang dilakukan dengan cara melakukan kunjungan dari pintu ke pintu. Metode ini langsung diterapkan untuk berbagai jenis produk, seperti peralatan rumah tangga, produk elektronik, buku dan sebagainya. Persaingan penjualan dengan metode ini sangat kecil. Wiraniaga yang melakukan kunjungan harus baik, meyakinkan dan mengesankan.

### **2.1.10 Evaluasi dan Pengembangan Usaha**

Laporan Kegiatan Usaha Dalam rangka pengendalian usaha, seorang wirausaha harus mampu membuat laporan kegiatan usaha dan langkah berikutnya dalam rangka pengembangan usaha. Laporan pengelolaan usaha dibuat berdasarkan kebutuhan. Pada usaha kecil dibuat laporan laporan sebagai berikut.

1. Laporan Manajemen, yang terdiri dari laporan bulanan, dan laporan tahunan.
2. Laporan kinerja perusahaan yaitu laporan keuangan. sets, return on net worth dan lain sebagainya).

### **2.2 PNPM Mandiri**

PNPM Mandiri adalah program nasional dalam wujud kerangka kebijakan sebagai dasar dan acuan pelaksanaan program-program penanggulangan kemiskinan berbasis pemberdayaan masyarakat. PNPM Mandiri dilaksanakan melalui harmonisasi dan pengembangan sistem serta mekanisme dan prosedur program, penyediaan pendampingan dan pendanaan stimulan untuk mendorong prakarsa dan inovasi masyarakat dalam upaya penanggulangan kemiskinan yang berkelanjutan. Pemberdayaan Masyarakat adalah upaya untuk menciptakan atau meningkatkan kapasitas masyarakat, baik secara individu maupun berkelompok, dalam memecahkan berbagai persoalan terkait upaya peningkatan kualitas hidup, kemandirian dan kesejahteraannya.

Pemberdayaan masyarakat memerlukan keterlibatan yang besar dari perangkat Pemerintah daerah serta berbagai pihak untuk memberikan kesempatan dan menjamin keberlanjutan berbagai hasil yang dicapai.

### **2.2.1 Prinsip Dasar PNPM Mandiri**

PNPM Mandiri menekankan prinsip-prinsip dasar berikut ini:

1. Bertumpu Pada Pembangunan Manusia Pelaksanaan PNPM Mandiri senantiasa bertumpu pada peningkatan harkat dan martabat manusia seutuhnya.
2. Otonomi. Dalam pelaksanaan PNPM Mandiri, masyarakat memiliki kewenangan secara mandiri untuk berpartisipasi dan mengelola kegiatan pembangunan secara swakelola.
3. Desentralisasi. Kewenangan pengelolaan kegiatan pembangunan sektoral dan kewilayahan dilimpahkan kepada Pemerintah daerah atau masyarakat sesuai dengan kepastiannya.
4. Berorientasi pada Masyarakat Miskin Semua kegiatan yang dilaksanakan mengutamakan kepentingan dan kebutuhan masyarakat miskin dan kelompok masyarakat yang kurang beruntung.
5. Partisipasi. Masyarakat terlibat secara aktif dalam setiap proses pengambilan keputusan pembangunan dan secara gotong royong menjalankan pembangunan.

6. Kestaraan dan Keadilan Gender. Laki-laki dan perempuan mempunyai kesetaraan dalam perannya disetiap tahap pembangunan dan dalam menikmati secara adil manfaat kegiatan pembangunan.
7. Demokratis. Setiap pengambilan keputusan pembangunan dilakukan secara musyawarah dan mufakat dengan tetap berorientasi pada kepentingan masyarakat miskin.
8. Transparansi dan Akuntabel. Masyarakat harus memiliki akses yang memadai terhadap segala informasi dan proses pengambilan keputusan sehingga pengelolaan kegiatan dapat dilaksanakan secara terbuka dan dipertanggungjawabkan secara moral, teknis, legal maupun administratif.
9. Prioritas Pemerintah dan masyarakat harus memprioritaskan pemenuhan kebutuhan untuk pengentasan kemiskinan dengan mendayagunakan secara optimal berbagai sumberdaya yang terbatas.
10. Kolaborasi. Semua pihak yang berkepentingan dalam penanggulangan kemiskinan didorong untuk mewujudkan kerjasama dan sinergi antar pemangku kepentingan dalam penanggulangan kemiskinan.
11. Keberlanjutan.
12. Sederhana. Semua aturan, mekanisme dan prosedur dalam pelaksanaan PNPM Mandiri harus sederhana, fleksibel, mudah dipahami, dan mudah dikelola, serta dapat dipertanggungjawabkan oleh masyarakat.

### 2.2.2 Kriteria dan Jenis Kegiatan

Kegiatan yang akan dibiayai melalui BLM diutamakan untuk kegiatan yang memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Lebih bermanfaat bagi RTM, baik dilokasi desa tertinggal maupun bukan desa tertinggal.
2. Berdampak langsung dalam peningkatan kesejahteraan.
3. Dapat dikerjakan oleh masyarakat.
4. Didukung oleh sumber daya yang ada
5. Memiliki potensi berkembang dan berkelanjutan.

Jenis-jenis kegiatan yang dibiayai melalui BLM PNPM Mandiri perdesaan adalah sebagai berikut :

- a. Kegiatan pembangunan atau perbaikan prasarana yang memberikan manfaat langsung secara ekonomi bagi RTM.
- b. Kegiatan peningkatan bidang pelayanan kesehatan dan pendidikan termasuk kegiatan pelatihan pengembangan keterampilan masyarakat (pendidikan nonformatif)
- c. Kegiatan peningkatan kapasitas /keterampilan kelompok usaha ekonomi terutama kepada kelompok usaha yang berkaitan dengan produksi yang berbasis sumber daya lokal.
- d. Penambahan permodalan untuk kelompok perempuan (SPP)

## 2.3 PERANCANGAN KUESIONER

### 2.3.1 Pengertian Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam melakukan suatu survey informasi dikumpulkan dari responden menggunakan kuesioner.

Umumnya pengertian survey pada penelitian yang datanya dikumpulkan dari sample atas populasi untuk mewakili seluruh populasi. Ini berbeda dengan sensus yang datanya dikumpulkan dari semua populasi.

### 2.3.2 Skala Pengukuran

Skala merupakan suatu prosedur pemberian angka atau simbol lain kepada sejumlah ciri atau objek. Oleh karena bermacam-macam teknik skala, dan agar sesuai dengan tujuan penelitian ini penulis akan hanya menjelaskan 2 macam teknik skala yang banyak digunakan dalam penelitian yaitu :

- Skala Likert

Skala ini digunakan untuk mengukur sikap pendapat dari persepsi seseorang tentang fenomena sosial. dengan skala ini maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator



tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan dan pertanyaan.

Jawaban dari setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai negatif, yang dapat berupa antara lain

1. Sangat Setuju score : 5
2. Setuju score : 4
3. Cukup Setuju score : 3
4. Tidak Setuju score : 2
5. Sangat Tidak Setuju score : 1

- *Skala Gutmann*

Skala pengukuran dengan tipe ini akan dijawab dengan tegas "ya-tidak", "benar-salah", "pemerah-tidak" "positif-negatif" dan lain-lain. Data yang diperoleh dapat berupa data interval atau data rasio dikhotomi (2alternative).

Skala Gutmann setelah dapat didapat dalam bentuk pilihan ganda, juga dapat dibentuk dalam bentuk checklist. Jawaban dapat dibuat skor tertinggi 1 dan terendah 0, misal untuk jawaban setuju 1, tidak setuju 0.

### 2.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

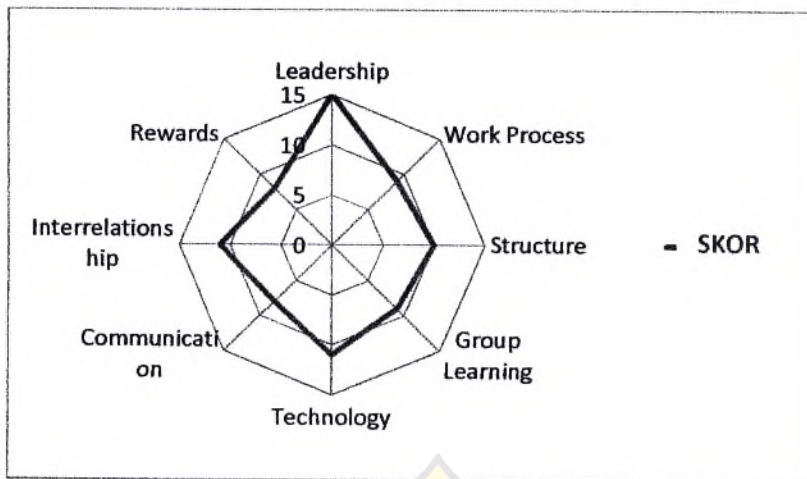
Pada dasarnya teknik pengambilan sampel dapat dibagi 2, yaitu :

1. *Pengambilan secara profitabilitas* : Suatu metode pemilihan sampel, dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.
2. *Pengambilan sampel nonprofitabilitas* : Dengan cara ini semua elemen populasi belum tentu mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Cara ini sering disebut dengan pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan.

#### 2.4 WEB OF CHANGE

Terdapat delapan unsur-unsur penting yang harus ada pada suatu organisasi dalam melaksanakan suatu kegiatan. Kedelapan unsur tersebut adalah Kepemimpinan (Leadership), teknologi (Technology), Structure, Pembelajaran kelompok (Group learning), Proses kerja (Work Process), Communication, Hubungan timbal balik (interrelationship) dan Penghargaan (rewards). masing-masing unsur-unsur tersebut saling berhubungan satu sama lain. Adanya kegagalan di salah satu unsur menunjukkan adanya gap pada rencana perubahan organisasi.

Perubahan suatu organisasi dapat diukur dengan menggunakan Web of Change dimana Web of Change merupakan suatu alat ukur berbentuk radar yang mengukur bagaimana terjadinya perubahan organisasi, dengan melakukan pengukuran pada delapan unsur utama yang terdapat pada organisasi. Web of Change juga mengukur keterkaitan hubungan masing-masing unsur dengan unsur yang lainnya.

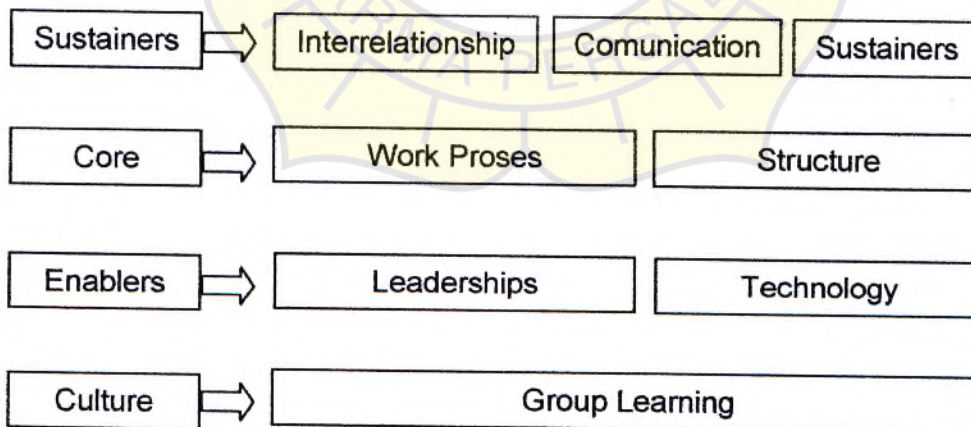


*Gambar 2.1 Cobsweb diagram*

secara garis besar kedelapan unsur yang diukur dalam web of Change yaitu :

1. Kepemimpinan yaitu kemampuan mengarahkan dan mengembangkan budaya yang mendukung suatu perubahan.
2. Proses Kerja yaitu suatu cara yang ditempuh oleh para pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Struktur yaitu suatu kerangka kerja berisikan langkah-langkah operasi dan tanggung jawab yang menggambarkan bagaimana posisi karyawan dalam suatu organisasi.
4. Pembelajaran kelompok yaitu cara suatu organisasi dan anggotanya dalam menguasai suatu gagasan baru dan menggunakan gagasan baru tersebut guna meningkatkan usaha kerja mereka, melalui proses pembelajaran terus menerus.

5. Teknologi yaitu peralatan perangkat lunak (software tools) yang digunakan secara bersama-sama untuk menganalisa dan mengirim informasi data guna membantu membuat keputusan.
6. Komunikasi yaitu aliran informasi (tepat waktu, akurat dan iengkap) bagi siapa saja karyawan yang membutuhkannya sehingga informasi menjadi efektif.
7. Hubungan antar personil yaitu gambaran bagaimana para pekerja berinteraksi satu dengan yang lain baik secara formal ataupun informal guna menyelesaikan tugas/kerja mereka.
8. Penghargaan yaitu penguatan positif yang diberikan apabila suatu tujuan berhasil dicapai, sama halnya dengan penguatan negatif yang diberikan untuk mengkoreksi kesalahan dan kebiasaan buruk. Kedelapan unsur utama yang ada pada organisasi digabung kedalam empat tingkatan sebagai berikut:



*Gambar 2.2 Model Visual Hubungan Antara Unsur-unsur*

### 1. *Budaya (Culture).*

Pada tingkatan pertama bagan diatas yaitu budaya organisasi. Budaya Organisasi merupakan nilai-nilai dasar suatu organisasi yang dibentuk oleh individu-individu yang cenderung saling menyamakan atau mencocokkan prilakunya sehingga membentuk ide-ide, pikiran-pikiran, informasi-informasi yang konsisten dengan keyakinan mereka. Budaya organisasi merupakan suatu hal yang tidak dapat diukur akan tetapi dapat membantu menggambarkan bagaimana suatu organisasi menjalankan bisnisnya. Ada kalanya perubahan budaya berasal dari luar organisasi yaitu melalui pergantian pemimpin atau pertukaran informasi, perubahan budaya dapat juga terjadi manakala pimpinan organisasi berhadapan dengan suatu kenyataan bahwa organisasinya harus melakukan perubahan budaya agar bisnis yang dijalankannya tetap eksist.

Semakin terbuka budaya organisasi tersebut maka akan semakin mudah terjadinya perubahan dalam organisasi tersebut. Organisasi yang mampu merubah budayanya, akan mengacu kepada suatu pembelajaran yang disebut pembelajaran organisasi. Untuk alasan inilah maka pembelajaran kelompok ditempatkan sebagai dasar dari struktur budaya organisasi.

Pembelajaran Kelompok (*Group learning*) merupakan bagian budaya organisasi yang mempunyai nilai positif dan dapat diukur perubahannya. Pembelajaran Kelompok (*Group Learning*) merupakan nilai mutu suatu kelompok/organisasi yang membawa anggotanya untuk memperoleh

pengetahuan dari suatu peristiwa/ kejadian kemudian mengaplikasikan pengetahuan tersebut dimasa kini dan mengembangkannya dimasa datang.

## 2. *Katalis (Enablers).*

Pada tingkatan berikutnya disebut Enablers yaitu hal-hal yang mempermudah terjadinya perubahan, element-element yang dimaksud yaitu kepemimpinan dan teknologi. Kepemimpinan & teknologi dapat membangun terjadinya proses pembelajaran dan memungkinkan organisasi sukses dalam melaksanakan perubahan.

Banyak hal yang menyebabkan inisiatif perubahan organisasi mengalami kegagalan dikarenakan karena pemimpin tidak mampu melihat perubahan, atau pemimpin tersebut tidak ingin melakukan perubahan, karena nyaman dengan kondisi status quo-nya. Akan tetapi perubahan organisasi dapat saja terjadi dikarenakan pemimpinnya mengerti arah perubahan dan mampu melihat perubahan serta mampu memimpin perubahan. Seorang pemimpin perubahan yaitu orang mampu melihat dan mengkomunikasikan visi masa depan dengan jelas. Dia mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan perubahan dalam rangka mewujudkan visi organisasi, fokus pada tujuan organisasi serta mendukung proses peningkatan pembelajaran kelompok.

Menurut alat ukur ini kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam mengarahkan proses kerja, yang pada gilirannya akan berdampak pada bentuk struktur organisasi. Bentuk struktur organisasi yang ada akan

menentukan berlangsung atau tidaknya pembelajaran kelompok. Sementara itu teknologi berfungsi sebagai penyedia peralatan yang mampu mendukung semua unsur-unsur yang telah ada sebelumnya.

### 3. *Inti (Core)*

Level berikutnya berkaitan dengan struktur yang merupakan inti organisasi, yang terdiri dari struktur dan proses kerja. Struktur menggambarkan bagaimana pemimpin mengatur organisasi dalam melakukan pekerjaannya, struktur mengikuti strategi bisnis perusahaan, sedangkan proses kerja menggambarkan bagaimana setiap pekerjaan dapat mengalir kedalam sistem dan benar-benar terselesaikan. Pengaturan ulang (redesign) proses kerja pada dasarnya yaitu melakukan perubahan struktural yang mendukung strategi baru. Ketika pemimpin berinisiatif untuk melaksanakan perubahan, dua unsur tersebut (Struktur dan proses kerja) sangat penting dalam membantu anda melakukan perubahan.

Struktural dan proses kerja merupakan unsur yang paling signifikan dalam melakukan perubahan. Perubahan unsur tersebut akan berdampak besar tidak hanya bagi pekerjaan akan tetapi juga bagi para karyawan. Perubahan pada area ini seringkali diperlukan, akan tetapi prosesnya harus dilaksanakan secara hati-hati.

#### 4. Pendukung (Sustainers)

Unsur-unsur terakhir termasuk kedalam unsur-unsur pendukung perubahan (Sustainers). Unsur-unsur tersebut adalah komunikasi, hubungan antar personii dan penghargaan. Suksesnya perubahan dalam jangka waktu yang lama rata-rata tergantung pada komunikasi, hubungan antar personii dan penghargaan. Komunikasi menggambarkan bagaimana perpindahan informasi dari orang yang memiliki informasi kepada orang yang membutuhkan. Sedangkan hubungan antar personii menggambarkan seberapa baik orang-orang dalam perusahaan tersebut bekerja sama saling membantu dalam mewujudkan tujuan bersama.

Hubungan antar personii yang tidak baik akan menghancurkan rencana-rencana organisasi yang telah disusun dengan baik.

Penghargaan merupakan unsur pendukung perubahan (sustainers) terakhir. Jika organisasi ingin melakukan perubahan maka pemimpin organisasi harus dapat menciptakan sistem penghargaan yang baru yang berdasarkan pada pendekatan kelompok kerja.

Pada waktu perubahan mulai berlangsung, akan terjadi pengembangan komunikasi seiring dengan berlangsungnya perubahan, peningkatan komunikasi ini akan mengarahkan pada pengembangan hubungan antar personii (interrelationship), dan penghargaan (rewards). Penghargaan yang baik dapat meningkatkan performance kelompok kerja dan individu.



- *Fungsi Web of Change*

Web of Change memiliki dua fungsi utama yaitu pertama web ini menggambarkan bagaimana keseluruhan unsur-unsur berubah setiap waktu sejak permulaan suatu usaha. Kedua web ini menunjukkan bagaimana masing-masing unsur-unsur berhubungan satu sama lain. Kedua fungsi tersebut sama-sama penting.

The web of Change memungkinkan kita untuk mengukur perubahan unsur-unsur sejak awal permulaan berdirinya organisasi. Kita dapat membandingkan data kondisi saat ini dengan data kondisi waktu berikutnya untuk mengukur perubahan yang sudah berlangsung. Evaluasi perbedaan hasil memberikan informasi yang penting tentang sukses tidaknya usaha yang dilakukan, evaluasi ini juga menunjukkan pokok permasalahan yang dihadapi Organisasi.

## 2.5 ANALISIS SWOT

Analisis Analisis SWOT (singkatan bahasa Inggris dari "kekuatan"/ strengths, "kelemahan" / weaknesses, "kesempatan" / opportunities, dan "ancaman" / threats) adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau *subyek* dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut

mengikat mereka pada organisasi. Ketika karyawan memiliki komitmen tinggi dan jangka panjang pada organisasi, maka keputusan-keputusan bisnis akan dapat dihasilkan dan dilaksanakan dengan lebih mudah. Visi strategik mampu merefleksikan aspirasi manajemen dan memberikan gambaran yang jelas mengenai masa depan perusahaan, menjawab pertanyaan "where we are going.

Visi dapat disusun dengan menjawab beberapa pertanyaan di bawah ini:

- Bisnis apa yang kita jalankan saat ini?
- Bisnis apa yang ingin kita jalankan?
- Apa yang diinginkan pelanggan kita?
- Harapan apa yang dimiliki stakeholders
- Siapa yang akan menjadi pesaing kita di masa yang akan datang?
- Siapa partner kita (suplier/distributor)
- Bagaimana teknologi berpengaruh terhadap industri kita?

2. Misi Perusahaan : menjelaskan kegunaan dan alasan mengapa suatu perusahaan ada.

Biasanya memberikan gambaran yang jelas tentang ciri pokok produk yang ditawarkan dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan, kebutuhan konsumen yang hendak dipenuhi & konsumen yang hendak dituju, serta karakter, pasar dimana perusahaan akan bersaing, komitmen terhadap karyawan, filosofi diri serta citra perusahaan yang diharapkan dari masyarakat.

3. Tujuan Perusahaan :

dan eksternal ( Peluang/Opportunities dan Ancaman/Threats ), maka berdasarkan hasil tersebut digunakan untuk menentukan strategi-strategi, yaitu :

*Strategi SO dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk mengambil manfaat dari peluang (O) yang ada.*

*Strategi WO yaitu mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan peluang (O) untuk mengatasi kelemahan (W) yang ada.*

*Strategi ST yaitu dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk menghindari ancaman (T).*

*Strategi WT yaitu dengan mengembangkan suatu strategi dalam mengurangi kelemahan (W) dan menghindari ancaman (T).*

#### *b. Matrik Komparasi Urgensi*

Selanjutnya analisis faktor kunci keberhasilan yang terdiri dari faktor internal dan eksternal dengan menggunakan matriks komparatif urgensi. Analisis ini dimaksudkan untuk menentukan strategi terbaik yang perlu ditempuh oleh organisasi dalam pencapaian sasaran.

Adapun langkah analisis pada matriks ini adalah :

- Nilai Urgen (NU) ditentukan dengan membandingkan yang lebih urgen antara satu faktor dengan yang lain.
- Presentasi Bobot Fakor (BF) di dapat dengan rumus :

$$BF = \frac{\text{Jumlah NU}}{\text{Total NU}} \times 100\%$$

Matrik komparasi urgensi faktor internal dan eksternal dapat di mat di dalam lampiran.

itu individu atau kelompok orang yang bertindak sebagai agen perubahan.

Klasifikasi Intervensi meliputi :

- *Intervensi pengaturan organisasi* : Intervensi yang memusatkan pada perubahan mekanisme koordinasi formal dari suatu organisasi. Diklasifikasikan ke dalam level individu seperti penilaian kinerja dan sistem insentive, level group seperti pertemuan QCC dan level organisasi intervensi fokus terhadap strategi dan perluasan perubahan.
- *Intervensi faktor sosial* : Intervensi yang bertujuan merubah perilaku individu, seperti perubahan budaya kerja organisasi.
- *Intervensi teknologi* : Intervensi yang terpusat pada perkembangan teknologi disesuaikan dengan kebutuhan individu dalam mengoperasikan peralatan.
- *Intervensi pengaturan fisik* : Intervensi yang menitik beratkan pada lingkungan fisik suatu organisasi.

## 2.7 MENENTUKAN JUMLAH SAMPEL MINIMUM

Didalam menentukan banyaknya jumlah responden yang melakukan pengisian kuesioner maka dilakukan perhitungan dengan menggunakan formuli sebagai berikut (Kountur, 2005; hal 131) :

$$n = \frac{\left(z \frac{\alpha}{2}\right)^2 \cdot PQ}{d^2}$$

$$n = \frac{\left(z \frac{\alpha}{2}\right)^2 \cdot PQ}{e^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah Minimum Sample

$z \alpha/2$  = Nilai perhitungan pada kurva normal berdasarkan tingkat kepercayaan

P = Proporsi populasi

Q = jumlah sampel yang dianggap salah

e = Margin of error

## 2.8 UJI VALIDASI

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrumen (kuesioner) yang digunakan dalam pengumpulan data yang diperoleh dengan cara mengkorelasi setiap skor variable jawaban responden dengan total skor masing-masing variabel, kemudian hasil korelasi dibandingkan dengan nilai kritis pada taraf signifikan 0,05 dan 0,01. Tinggi rendahnya validitas instrumen akan menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

c. *Analisis Muilti Faktor Internal dan Eksternal*

Setelah diperoleh nilai bobot faktor (BF) internal dan eksternal, maka selanjutnya dalam analisis multi faktor akan dievaluasi factor lingkungan internal dan eksternal, hal ini untuk menentukan nilai lingkungan (NK), nilai rata-rata keterkaitan (NKR) dan total nilai bobot (NB). Untuk menentukan nilai - nilai tersebut baik untuk faktor internal maupun eksternal digunakan rumus sebagai berikut:

- ND ( Nilai Dukungan ), perbandingan nilai dukungan antara faktor yang satu dengan faktor yang lainnya dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 5.
  - 1 = menyatakan sangat kurang nilai dukungan
  - 2 = menyatakan kurang besar nilai dukungan
  - 3 = menyatakan cukup besar nilai dukungan
  - 4 = menyatakan besar nilai dukungan
  - 5 = menyatakan sangat besar nilai dukungan
- NBD ( Nilai Bobot Dukungan ) =  $(ND \times BF) / 100\%$ .
- NK ( Nilai Keterkaitan ) , nilai keterkaitan antara satu faktor dengan faktor yang lainnya, dengan skala 1 sampai dengan 5.
  - 1 = menyatakan sangat kurang nilai dukungan
  - 2 = menyatakan kurang besar nilai dukungan
  - 3 = menyatakan cukup besar nilai dukungan
  - 4 = menyatakan besar nilai dukungan
  - 5 = menyatakan sangat besar nilai dukungan

- NRK ( Nilai Rata - Rata Keterkaitan ) =  $\text{Total NK} / 1 (N-1)$  dimana N = jumlah faktor.
- NBK ( Nilai Bobot Keterkaitan ) =  $(\text{BFXNRK}) / 100\%$ . TNB (Total Nilai Bobot) = NBD + NBK.

Analisis multi faktor lingkungan internal maupun eksternal dapat I di dalam lampiran.

*d. Peta Posisi Kekuatan Organisasi*

Dari matriks evaluasi keterkaitan faktor internal dan eksternal maka dapat terlihat berada pada kuadran I, II, III atau IV. Posisi kekuatan organisasi dapat diperoleh dengan cara :

- Membandingkan total nilai bobot (TNB) antara Kekuatan (Strengths) dengan Kelemahan (Weakness).
- Membandingkan total nilai bobot (TNB) antara Peluang (Opportunity) dengan Ancaman (Threats).
- Hasil perhitungan dari kedua perbandingan tersebut diletakan di peta posisi kekuatan.

Contoh peta posisi kekuatan organisasi dapat dilihat pada gambar:

Adapun perhitungan korelasi product moment, dengan rumus seperti yang dikemukakan oleh Arikunto (1998):

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{((n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2))}}$$

Dimana:

- r = Koefisien korelasi
- n = Banyaknya sampel
- x = Skor masing-masing item
- y = Skor total variabel.

