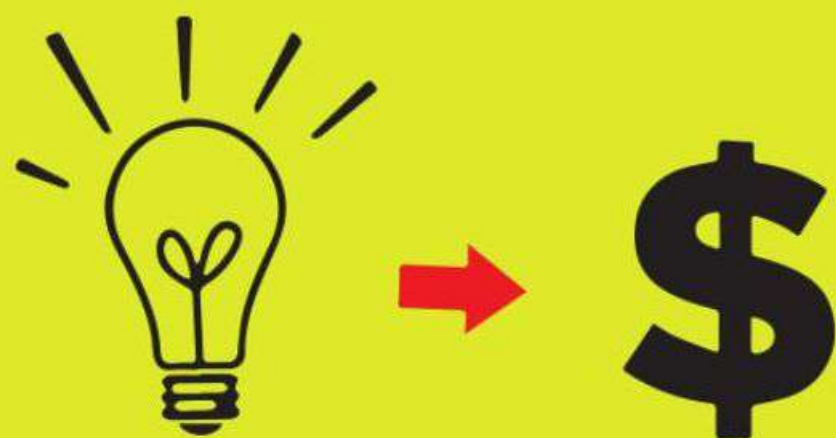


ENTREPRENEUR



BAGAIMANA MENCIPTAKANNYA?

Wawasan dan Ide dalam Proses
Pengajaran Kewirausahaan

DR. OSCARIUS Y.A. WIJAYA, S.H., S.E., M.M.

ENTREPRENEUR: BAGAIMANA MENCIPTAKANNYA?

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014
tentang Hak Cipta

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan atau huruf h, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan atau huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

ENTREPRENEUR: BAGAIMANA MENCIPTAKANNYA?

**Wawasan dan Ide dalam Proses
Pengajaran Kewirausahaan**

DR. OSCARIUS Y.A. WIJAYA, S.H., S.E., M.M.



Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta, 2016



KOMPAS GRAMEDIA

**ENTREPRENEUR: BAGAIMANA MENCIPTAKANNYA? Wawasan dan Ide
dalam Proses Pengajaran Kewirausahaan**

Oleh: Dr. Oscarius Y.A. Wijaya, S.H., S.E., M.M.

© Hak Cipta Dr. Oscarius Y.A. Wijaya, SH.,SE.,MM

GM 617203001

PT Gramedia Pustaka Utama
Kompas Gramedia Building Blok 1 Lt. 5
Jl. Palmerah Barat 29–37
Jakarta 10270

Associate Editor: Adi Kusrianto
Editor: Edi Sembodo
Isi dan perwajahan: Fajarianto
Desainer sampul: Suprianto

Diterbitkan dalam bahasa Indonesia pertama kali oleh
PT Gramedia Pustaka Utama
Anggota IKAPI 2016

Hak cipta dilindungi undang-undang.
Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh
isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

ISBN: 978-602-03-3702-9

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta
Isi di luar tanggung jawab Percetakan

KATA PENGANTAR

Pendidikan *entrepreneurship* atau kewirausahaan telah mendapatkan perhatian pada lembaga-lembaga pendidikan tinggi di Indonesia. Pendidikan kewirausahaan yang saat ini begitu banyak bermunculan memberikan napas segar bagi metode dan kurikulum pendidikan kewirausahaan. Pendidikan kewirausahaan yang saat ini berjalan berbeda pada lembaga pendidikan dengan lembaga pendidikan lainnya. Hal ini dapat dipahami karena setiap perguruan tinggi memiliki ciri khas masing-masing, sesuai dengan latar belakang mereka.

Setiap perguruan tinggi tentu mempunyai strategi khusus dalam pendidikan kewirausahaannya sesuai, dengan profil lulusan masing-masing perguruan tinggi tersebut. Meskipun demikian, konsep pendidikan kewirausahaan yang mampu untuk menghasilkan wirausaha adalah pendidikan yang tidak hanya mengandalkan konsep dan teori, tetapi juga dikombinasikan dengan praktik atau bisnis yang nyata. Pendidikan tersebut tidak hanya mengandung aspek mengetahui *entrepreneurship (to know)*, tetapi juga harus sampai menjadi *entrepreneur (to be)*.

Beberapa metode pendidikan yang sangat kontekstual dan mampu membuat mahasiswa menjadi perintis-perintis bisnis adalah *experiential based learning* (Radianto, 2010). Wirawan E.D. Radianto dalam beberapa penelitiannya menemukan bahwa metode yang dapat berbentuk *project based learning* tersebut merupakan salah satu metode yang ampuh untuk memampukan mahasiswa merintis bisnis mereka. Dengan mengombinasikan konsep dan praktik serta integrasi dengan beberapa mata kuliah inti, seperti akuntansi, keuangan, dan mata kuliah lain, mahasiswa dipersiapkan secara holistik untuk menjadi *entrepreneur* yang terdidik (Radianto, 2009).

Dalam penerapan *experiential based learning* dua aspek yang penting adalah *mentoring* dan *coaching*. Ini adalah “andalan” bagi keberhasilan metode tersebut. Melalui dua proses tersebut, mahasiswa dan fasilitator (dapat berperan sebagai *mentor* atau *coach*) akan selalu berinteraksi dengan terjadwal dan berdiskusi dengan mendalam tentang berbagai hal. Contoh untuk ini adalah ide bisnis, penyelesaian masalah, sampai inovasi yang akan dilakukan dan kreativitas yang dikembangkan. Jika berperan sebagai mentor, fasilitator akan mengarahkan mahasiswa. Adapun peran dosen sebagai *coach* akan memberdayakan mahasiswa sehingga mereka dapat mengembangkan dirinya sendiri. Dalam konsep akuntansi, terutama dalam bidang pengendalian manajemen, konsep *mentoring* dan *coaching* merupakan salah satu konsep sistem kontrol interaktif yang dikembangkan oleh Simons (1992). Sistem pengendalian ini bertujuan untuk memastikan bahwa program pendidikan kewirausahaan berhasil melalui interaksi yang mendalam, konsisten, dan terjadwal. Dengan demikian, diskusi-

diskusi yang muncul pada akhirnya akan mengarah ke inovasi dan hal positif lain bagi bisnis mahasiswa.

Penulis mengharapkan karya tulis ini bisa menjadi sumbangsih untuk menunjang upaya menularkan wabah kewirausahaan di kalangan mahasiswa, dalam bidang studi apa pun. Dengan demikian, wirausaha tidak hanya akan datang dari mereka yang berlatar belakang ilmu ekonomi dan manajemen, tetapi juga industri kreatif, industri jasa pariwisata, boga, bahkan ilmu psikologi dan kedokteran.

Di akhir tulisan ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada pimpinan, tim kurikulum kewirausahaan, beserta seluruh staf pengajar Universitas Ciputra Surabaya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk bergabung dan menyumbangkan tenaga sebagai seorang *entrepreneur in resident*, yang pada akhirnya turut menyebarkan materi pengajaran kewirausahaan kepada masyarakat luas melalui tulisan ini.

Salam *entrepreneur*!

Surabaya, Agustus 2016

Dr. Oscarius Y.A. Wijaya, SH.,SE.,MM

DAFTAR Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi Buku	ix
Bagian Satu	1
Bab 1. Pendahuluan	3
Pada Abad ke-17:	5
1725 Richard Cantillon:	5
1803 Jean Baptiste Say:	5
1876 Francis Walker:	6
 Bab 2. Mengapa Menjadi Wirausaha?	 9
Kelebihan yang Dimiliki Seorang Wirausaha:	10
Risiko yang Harus Diterima Seorang Wirausaha:	11
 Bab 3. Kewirausahaan Tidak Bisa Diajarkan?	 13
Antara Mitos dan Realitas	15
Mengajarkan Kewirausahaan atau Mencetak Wirausaha	17
Fasilitator	18
<i>Mentoring</i>	23
Coaching	24

Bagian Dua	27
Bab 4. Menjadi Fasilitator dengan Sistem Kontrol Interaktif	29
Metode	31
Pencarian dan Diskusi	32
Kedekatan Personal “Awal Komunikasi yang Baik”	33
Interactive Control: Metode Efektif untuk Mengendalikan Proyek Bisnis Mahasiswa	35
 Bab 5. <i>Mentoring</i> dan <i>Coaching</i> sebagai Strategi	39
<i>Mentoring</i> dan <i>Coaching</i> : Mana yang Lebih Sering Dilakukan?	43
Pengalaman Menjadi Mentor dan <i>Coach</i>	44
<i>Mentoring</i> dan <i>Coaching</i> : Bentuk Pengendalian Manajemen yang Efektif	47
Mana yang Lebih Sulit: <i>Coaching</i> atau <i>Mentoring</i> ?	49
 Bagian Tiga	51
Bab 6. Semester I: Keterampilan Menjual	53
Semester Pertama	54
Beberapa Model Bisnis dan Hubungannya dengan Konsumen	57
 Bab 7. Semester II: Eksplorasi Bisnis	61
Membagi Tahap Pembelajaran	62
Tahap Penemuan	63
Perintisan Bisnis	68
Peta Jalan dan Rencana Pembelajaran	69
Manajemen Kelas	70
Indikator Keberhasilan dalam Pembelajaran	71
<i>Grade Composition</i>	72

Bab 8. Semester III: Eksekusi Bisnis	75
Tahap Perkuliahan	75
Rencana Pembelajaran Semester III	78
 Bab 9. Semester IV: Menyempurnakan BMC	79
Rencana Pembelajaran	81
Segmen Pelanggan	85
 Bab 10. Semester V: Menjadi Pemain Global	85
Kekuatan Eksternal Kunci	86
1. Kekuatan Pasar	86
2. Kekuatan Industri	89
3. Tren Kunci	91
4. Kekuatan Makroekonomi	93
 Lampiran: Menjelaskan Model Bisnis Kanvas kepada Calon Wirausaha	97
1. Blok Segmen Pelanggan	100
2. Blok Proposisi Nilai	101
3. Blok Saluran	101
4. Blok Relasi Pelanggan	102
5. Blok Arus Pendapatan	102
6. Blok Aktivitas Kunci	103
7. Blok Sumber Daya Kunci	103
8. Blok Kemitraan Kunci	103
9. Blok Struktur Biaya	104

Bisnis Mahasiswa yang Berprestasi	105
The Best Execution	106
The Best Innovative Idea	107
The Best Online Group	108
Grup dengan <i>Tagline</i> Terbaik	109
Penutup	111
Kegagalan Bisnis	111
Keunggulan dalam Persaingan	112
Overall Cost Leadership	112
Keunikan	113
Fokus	113
Disiplin pada Nilai Superior	113
Daftar Pustaka	115
Tentang Penulis	119
Daftar Indeks	121

BAGIAN SATU

“WIRAUSAHA UNTUK MENJAWAB APA?”

> **Bab 1**
Pendahuluan

> **Bab 2**
Mengapa Menjadi Wirausaha?

> **Bab 3**
Kewirausahaan Tidak Bisa Diajarkan?

BAB 1

PENDAHULUAN

Dalam bahasa Indonesia, istilah *entrepreneur* sering disebut sebagai “pengusaha” atau wirausaha. Istilah ini ternyata telah mengalami perkembangan dari abad ke abad. Awalnya, pada abad ke-13 para pengamat mencontohkan apa yang dilakukan oleh Marcopolo, seorang penjelajah sekaligus pedagang antarbenua dari Venesia yang berlayar menuju Asia.

Pada saat itu apa yang dilakukan oleh Marcopolo dalam berdagang dijadikan model dalam terbentuknya istilah kewirausahaan. Saat itu ada pedagang lokal yang kaya dan memiliki modal yang banyak (sebagai pihak yang pasif). Ia menandatangani perjanjian dengan Marcopolo yang akan bertindak sebagai pengguna modal (pihak yang aktif).

Dalam menjalankan usahanya, Marcopolo berlayar mengelilingi dunia dengan banyak menghadapi risiko, baik secara fisik maupun sosial. Keuntungan yang diperoleh akan dibagi dengan pihak kedua, di mana pemilik modal akan mengambil bagian yang paling

besar, yaitu hingga 75 persen. Sementara itu, si pedagang yang mengoperasikan modal akan menerima sisanya, yaitu 25 persen.

Setelah apa yang dilakukan Marcopolo, pedagang-pedagang lain mulai melakukan aktivitas perjalanan perdagangan dengan mengikuti pola tersebut. Saat ini, kapitalis sebagai pemilik modal dikenal dengan istilah pemilik modal ventura. Di sisi lain, saat itu pengertian seorang pengusaha atau wirausaha adalah orang yang menjalankan modal dengan risiko sendiri guna memperoleh keuntungan.

Pada abad pertengahan, istilah pengusaha sudah digunakan untuk menggambarkan pelaku ataupun orang yang mengelola proyek produksi besar. Pada proyek-proyek seperti itu, seorang pengusaha tidak mengambil risiko apa pun, melainkan mengelola proyek dengan sumber daya yang disediakan, biasanya oleh pemerintah. Contoh pengusaha dalam contoh ini adalah orang yang mengerjakan proyek arsitektur, seperti membangun kastel dan menara, gedung-gedung umum, dan katedral.

Abad ke-18 memunculkan Eli Whitney, seorang Amerika penemu-pengusaha produktif yang menciptakan gin (mesin pemisah) kapas, memicu lahirnya Revolusi Industri. Pada abad ke-19, datang tanda tak terhapuskan dari mantan pegawai dan *social entrepreneur* Martha Matilda Harper, ibu waralaba modern. Kerajaan toko kecantikan Harper membentangkan 500 waralaba di seluruh dunia.

Untuk mengetahui lebih jauh sejarah evolusi pengusaha, lihatlah infografis di bawah ini.

Pada Abad ke-17:

Wirausaha adalah seseorang yang berani mengambil risiko dalam membuat kontrak sebagai penyedia barang dengan pihak pemerintah. Harga yang digunakan adalah harga tetap (harga yang telah ditetapkan lebih dulu). Dengan kontrak itu, wirausaha akan membeli barang dari petani atau perajin yang harganya belum ditetapkan atau tidak pasti.

1725 Richard Cantillon:

Wirausaha adalah seseorang yang berani menanggung risiko transaksi dengan *supplier* (pemasok barang), yaitu petani atau perajin yang barangnya dibeli dengan harga tertentu, untuk dijual kepada konsumen dengan harga yang tidak pasti. Dalam mengejar keuntungan, seorang wirausaha harus menanggung risiko saat ia menghadapi ketidakpastian harga pasar.

Definisi itu dibuat oleh Cantillon pada zamannya ketika roda perekonomian sebagian besar hanya digerakkan oleh petani dan pedagang. Ini adalah pemahaman mengenai wirausaha dalam ilmu ekonomi klasik. Setelah terjadinya revolusi industri, pemahaman itu kemudian dikembangkan oleh ekonom-ekonom setelah Cantillon, di antaranya Jean Baptiste Say dan Joseph Schumpeter.

1803 Jean Baptiste Say:

J.B. Say menambahkan definisi Cantillon, bahwa selain sebagai seorang penanggung risiko (*risk bearer*), wirausaha juga seorang

pemimpin yang mengambil inisiatif. Dari sini, keuntungan sebagai wirausaha dan keuntungan pemilik modal (kapitalis yang tidak aktif) dipisahkan.

1876 Francis Walker:

Selanjutnya Francis Walker membedakan keuntungan pemilik modal yang menerima bunga dari modalnya dengan mereka yang menerima keuntungan dari kemampuan manajerial.

1934 Joseph Schumpeter:

Wirausaha adalah seorang inovator dan pengembang suatu teknologi yang belum dicoba. Inovasi dan perubahan teknologi suatu bangsa datang dari wirausaha.

Definisi kewirausahaan seperti yang dikemukakan Josep Schumpeter terletak pada penekanan kata inovasi, seperti:

- **Munculnya gagasan produk baru**, sehingga dengan manfaatnya bisa mempermudah kehidupan.
- **Munculnya metode produksi yang baru**, sehingga prosesnya lebih mudah, biayanya lebih murah, dan kualitasnya lebih bagus.
- **Munculnya pasar yang baru.**
- **Munculnya inovasi baru dari organisasi**, misalnya sistem manajemen baru, cara penjualan, ataupun cara baru dalam mendistribusikan barang.

Kekayaan tercipta ketika hasil inovasi dapat diterima dan dibutuhkan orang (dapat dijual). Dari sudut pandang ini, wirausaha dapat didefinisikan sebagai seseorang yang berhasil menggabung-

kan berbagai *input* dengan cara inovatif untuk menghasilkan nilai bagi pelanggan. Harapannya, nilai yang diperoleh akan melebihi pengorbanan (biaya) yang dikeluarkan. Dengan demikian, inovasi tersebut mendapatkan imbal hasil yang tinggi untuk menciptakan kekayaan. Dalam pengertiannya, kekayaan ini bisa diartikan sebagai nilai tambah.

BAB 2

MENGAPA MENJADI WIRAUSAHA?

**"Sebuah negara agar menjadi makmur
setidaknya harus
memiliki wirausaha
sebanyak 2 persen dari
jumlah penduduknya."**

—David Mc Clelland

Pada 2007 Indonesia diperkirakan hanya memiliki 0,18 persen (sekitar 400.000) dari seharusnya 4,4 juta wirausaha.

Ketika menjabat sebagai Menko Perekonomian, Hatta Rajasa pernah mengoreksi teori David Mc Clelland dengan mengatakan bahwa bukan 2 persen dari jumlah penduduk, melainkan 4 persen. Ketika itu, pada 2013 jumlah pengusaha di Indonesia telah mencapai angka 1,58 persen, jadi masih memerlukan berjuta-juta wirausaha baru.

Dalam catatan BPS, angka pengangguran terbuka pada Februari 2012 sebesar 7,61 juta orang. Dari jumlah itu, 737,030 orang

adalah lulusan perguruan tinggi, baik dari tingkat diploma maupun sarjana, dan akademi maupun perguruan tinggi. Yang dimaksud penganggur terbuka adalah mereka yang sedang mencari pekerjaan, mempersiapkan usaha, merasa tidak mungkin mendapatkan pekerjaan, atau sudah punya pekerjaan tetapi belum mulai bekerja. Banyak alumnus perguruan tinggi yang memiliki nilai bagus dan gelar, tetapi ketika kembali ke masyarakat bingung untuk berbuat apa. Kondisi nyata masyarakat yang jauh berbeda dengan kehidupan kampus membuat mereka tidak siap memasuki kehidupan nyata.

Penjajahan selama 350 tahun membuat sebagian besar rakyat Indonesia tidak mendapat pendidikan yang seharusnya serta memperoleh peluang untuk berwirausaha. Sementara itu, pendidikan kita memiliki orientasi pembentukan SDM pencari kerja, bukan pencipta kerja. Banyak di antara mereka memiliki tingkat kemandirian dan semangat kewirausahaan yang rendah. Persentase individu yang mampu menciptakan lapangan pekerjaan sendiri, apalagi mempekerjakan orang lain, masih rendah.

Kelebihan yang Dimiliki Seorang WIRAUSAHA:

- Seorang wirausaha memiliki kesempatan untuk mewujudkan mimpi (cita-cita).
- Dengan pola pikirnya, ia berkesempatan untuk menciptakan perubahan.
- Ia dapat menggunakan potensi yang dimiliki secara maksimal.

- Memiliki kesempatan untuk memperoleh keuntungan atau sesuatu yang diharapkan dalam skala yang lebih besar.
- Dapat berkontribusi kepada masyarakat ataupun memperoleh pengakuan atas usaha yang dilakukan.
- Mengerjakan sesuatu yang disukai tanpa diperintah orang. Jika ia harus mengikuti perintah, perintah itu datanganya dari pelanggan.

Risiko yang Harus Diterima Seorang WIRAUSAHA:

- Seorang wirausaha dihadapkan pada ketidakpastian pendapatan, bisnis yang tidak memberikan jaminan keuntungan yang cukup untuk bertahan hidup.
- Seorang wirausaha selalu dihadapkan pada risiko kehilangan seluruh investasi. Tingkat kegagalan bisnisnya relatif tinggi. Terlebih lagi pada bisnis berskala kecil.
- Untuk menjalankan usahanya, seorang wirausaha dituntut bekerja keras serta bekerja dengan jam kerja yang relatif lebih panjang. Menurut lembaga survei Australia, D&B, 65 persen wirausaha mencurahkan waktunya 40 jam atau lebih setiap minggunya untuk perusahaan mereka.
- Saat masa-masa merintis usaha, ia harus merelakan kualitas hidupnya lebih rendah untuk bekerja keras.
- Memiliki tanggung jawab yang kompleks. Banyak wirausaha dituntut untuk membuat keputusan mengenai isu-isu di luar bidang yang dikuasainya.

- Saat merintis usaha, sering kali keputusan muncul. Sebab, kewirausahaan sangat membutuhkan dedikasi, disiplin, dan keuletan.

BAB 3

KEWIRAUSAHAAN TIDAK BISA DIAJARKAN?

Saat diundang sebagai pembicara pada peluncuran Universitas Ciputra pada 2006, almarhum Bob Sadino mengeluarkan pernyataan yang mencengangkan. Katanya: *“Entrepreneurship itu tidak bisa diajarkan. Jadi, jangan percaya kalau diajar teori saja oleh dosen-dosenmu.”* Kata-kata itu justru disampaikan di depan para mahasiswa angkatan pertama Universitas Ciputra yang memiliki tagline *“Creating World Class Entrepreneur”*.

Namun, pengusaha nyentrik ini menyambung pernyataannya dengan kata-kata: *“Entrepreneurship itu harus dipraktikkan!”* Barulah seluruh hadirin bernapas lega.

Jadi, belajar menjadi wirausaha tidak cukup dengan teori saja. Bimbingan (*mentoring*) orang-orang yang sudah berpengalaman harus dipraktikkan. Jadi, jika harus dikutip dengan lengkap, kata-kata almarhum Bob Sadino itu:

“Entrepreneurship itu tidak bisa diajarkan (secara teoretis). Jadi, jangan percaya kalau diajar (teori entrepreneurship saja) oleh dosen-dosenmu. Karena entrepreneurship itu harus di-praktikkan.”

Agar kita bisa berenang, diajar oleh guru yang hanya pandai berteori tidaklah cukup. Akan percuma jika kita belum pernah berenang. Oleh karena itu, agar bisa berenang kita harus masuk ke dalam ke air.

Itulah alasannya Universitas Ciputra memadukan pengajar-pengajar dengan para *entrepreneur in resident*, yaitu para praktisi bisnis yang bersedia berbagi pengalaman dalam membangun dan mengelola bisnis.

Setiap Rabu, semua mahasiswa dari fakultas dan program studi apa pun hanya mempelajari kewirausahaan. Mereka menerapkan konsep belajar *student center learning* (SCL). Perubahan paradigma dalam pembelajaran yang tadinya berpusat pada pengajar menjadi pembelajaran yang berpusat pada mahasiswa. Hal ini diharapkan dapat mendorong mahasiswa untuk terlibat secara aktif dalam membangun pengetahuan, sikap, dan perilaku.

Dalam proses SCL, mahasiswa memperoleh kesempatan dan fasilitas untuk membangun sendiri pengetahuannya. Dengan demikian, mereka akan memperoleh pemahaman yang mendalam, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas mahasiswa.

Metode SCL memiliki keragaman model pembelajaran yang menuntut partisipasi aktif mahasiswa. Metode-metode tersebut di antaranya adalah:

- a. Berbagi informasi (*information sharing*) dengan cara: curah gagasan (*brainstorming*), kooperatif, kolaboratif, diskusi ke-

lompok (*group discussion*), diskusi panel (*panel discussion*), simposium, dan seminar, termasuk lokakarya dan seminar pendek yang di Universitas Ciputra diistilahkan sebagai *kapita selekta*¹.

- b. Belajar dari pengalaman (*experience based*) dengan cara simulasi, bermain peran (*roleplay*), permainan (*game*), dan pertemuan kelompok.
- c. Pembelajaran melalui pemecahan masalah (*problem solving based*) dengan cara: studi kasus, tutorial, dan lokakarya.

Antara Mitos dan Realitas

Mitos bahwa bakat kewirausahaan adalah bawaan dari lahir merupakan kendala yang cukup besar untuk mengembangkan kewirausahaan. Hal ini tentu saja tidak benar. Sebab, Ir. Ciputra menekankan bahwa kewirausahaan dapat dibentuk dengan 3L, yaitu lahir, lingkungan, dan latihan (Tanan, 2008).

Lahir artinya seseorang memang lahir dari orangtua wirausaha. Lingkungan berarti seseorang tidak lahir dari orangtua wirausaha, tetapi berada di lingkungan yang kental dengan dunia wirausaha. Namun, bagi mereka yang tidak lahir dan berada dalam lingkungan wirausaha, latihan adalah kunci dengan menciptakan sistem

¹ Lokakarya *kapita selekta* adalah pelatihan yang diberikan oleh fasilitator Fakultas Entrepreneurship & Humaniora (FEH) kepada mahasiswa Universitas Ciputra ataupun peserta lain yang dikoordinasi oleh FEH dengan sepengetahuan fasilitator. Tujuan kapita selekta lokakarya ini adalah mengembangkan pengetahuan dan keterampilan kewirausahaan secara umum dan 7 *entrepreneurial competencies*.

pendidikan yang terintegrasi. Melalui latihanlah mahasiswa dilatih untuk menjadi wirausaha.

Ada berbagai semangat kewirausahaan, misalnya kreativitas, inovatif, dan kerja keras. Semangat itulah yang seharusnya mendasari pembelajaran kewirausahaan di perguruan tinggi. Mahasiswa harus diberikan perlakuan yang mengasah semangat kewirausahaan mereka. Beberapa metode pengajaran sudah dikembangkan untuk memunculkan dan memupuk semangat kewirausahaan, misalnya *problem based learning*, *case study based learning*, *experimental based learning*, dan *project based learning*. Sering kali oleh kalangan tertentu metode tersebut disebut dengan *active learning* yang berpusat pada mahasiswa, bukan dosen atau fasilitator.

Universitas Ciputra (UC) merupakan universitas pertama di Indonesia yang memiliki visi mencetak wirausaha dengan metode *project based learning* (PBL). Dalam pendekatan ini, mahasiswa harus memiliki proyek bisnis nyata yang dirintis ketika mereka masih menjalani studi. Salah satu isu menarik dan sangat penting adalah bagaimana PBL dapat berjalan dengan baik sesuai dengan harapan UC.

Salah satu mekanisme yang dapat diterapkan adalah pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan untuk memastikan individu berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi (Simons, 1995; Merchant dan Stede, 2007). Radianto (2015) dalam penelitiannya menemukan bagaimana *informal control* merupakan salah satu mekanisme pengendalian yang ampuh diterapkan di perguruan tinggi. Salah satu mekanisme pengendalian yang efektif adalah komunikasi. Peneli-

tian ini bertujuan untuk menginvestigasi bagaimana *coaching* merupakan mekanisme pengendalian yang efektif untuk meningkatkan bisnis mahasiswa.

Mengajarkan Kewirausahaan atau Mencetak Wirausaha

Dari uraian yang telah dipaparkan pada beberapa subbab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa inti kewirausahaan adalah berlatih untuk berpikir secara radikal, mampu melihat peluang, dan berani mengambil risiko. Oleh karena itu, istilah “mempelajari” atau “mengajarkan” kewirausahaan menjadi kurang tepat. Jadi, akan lebih cocok jika kewirausahaan dilatih dan dipraktikkan bersama orang yang telah berpengalaman.

Lalu apa yang dilatih?

Kita bisa berlatih melihat peluang bisnis, berlatih mengamati apa yang menjadi masalah orang, dan menemukan solusinya. Solusi yang baik bisa berupa cara (produk jasa) ataupun pemenuhan kebutuhan akan barang. Latihan tersebut akan memunculkan insting untuk mengetahui sebenarnya kebutuhan orang, dan apa solusinya.

Banyak orang berlatih menjadi wirausaha berangkat dari modal dan produk. Setelah memiliki modal dan membuat produk baru, seorang wirausaha akan mencari pembeli sasarannya dan bagaimana menjualnya. Konsep ini jelas keliru dan membuat banyak calon wirausaha tersungkur. Sebab, dalam prinsip ekonomi jelas dikatakan bahwa: “Apa yang bisa dijual pasti bisa dibuat (diproduksi), tetapi tidak semua yang dapat diproduksi bisa dijual.”

Jadi, jelas keliru jika wirausaha berangkat dari modal dan produk. Ide yang teruji dan diperhitungkan secara matang akan mudah mendapat dukungan modal. Modal akan didapat bila konsep bisnis yang dirancang mampu meyakinkan pemilik modal.

Faktor berikutnya adalah melatih keberanian dalam mengambil risiko. Kata lain untuk ini adalah mengambil keputusan dengan risiko yang telah terukur. Keberanian mengambil risiko sebenarnya adalah perhitungan mengenai keadaan pasar. Semakin kita mengetahui keadaan pasar, semakin akurat perhitungannya. Lalu kita juga akan memperhitungkan reaksi konsumen terhadap produk kita. Jadi, seorang wirausaha harus mampu mengukur besarnya risiko sebelum menjalani bisnis.

Jadi, untuk berlatih menjadi seorang wirausaha, bukan guru atau dosen yang dibutuhkan, melainkan:

- Fasilitator,
- Mentor,
- *Coaching*.

Fasilitator

Menurut Wikipedia:

A facilitator is someone who engages in the activity of facilitation. They help a group of people understand their common objectives and assists them to plan how to achieve these objectives; in doing so, the facilitator remains "neutral" meaning he/she does not take a particular position in the discussion.

Berikut ini terjemahannya:

Seorang fasilitator adalah seseorang yang terlibat dalam pemberian fasilitas. Mereka membantu sekelompok orang dalam memahami tujuan bersama mereka dan membantu mereka untuk menyusun rencana dalam mencapai tujuan tersebut. Dalam melakukannya, fasilitator tetap “netral”. Artinya, ia tidak mengambil posisi tertentu dalam diskusi.

Sementara itu, menurut kamus bahasa Inggris Cambridge, fasilitator artinya:

Someone who helps a person or organization do something more easily or find the answer to a problem, by discussing things and suggesting ways of doing things.

Berikut ini terjemahannya:

Seseorang yang membantu orang lain atau organisasi dalam melakukan sesuatu agar lebih mudah menemukan solusi dengan membahasnya dan menyarankan caranya.

Secara lebih lengkap dapat diuraikan bahwa seorang fasilitator adalah seseorang yang membantu mengelola proses pertukaran informasi dalam suatu kelompok.

Peran seorang fasilitator adalah membantu “bagaimana diskusi berlangsung”. Tanggung jawab fasilitator adalah mengarahkan perhatian pada kelangsungan “perjalanan” alih-alih terhadap “tujuan”.

Fasilitator tidak mendefinisikan isi (misalnya menetapkan tujuan, menganalisis topik tertentu, membuat rencana, atau melaksanakan). Ia hanya mengatur proses. Mereka tidak memiliki kewe-

nangan untuk membuat keputusan, atau berkontribusi terhadap substansi diskusi. Tugas fasilitator adalah membantu anggota kelompok dalam memperbaiki cara mereka berkomunikasi, menyelimidi, memecahkan masalah, dan membuat keputusan.

Secara umum *“facilitation”* (fasilitas) dapat diartikan sebagai proses untuk “mempermudah” dalam mencapai tujuan tertentu. Adapun orang yang “mempermudah” disebut sebagai “fasilitator” (pemandu).

Seorang fasilitator dapat memenuhi berbagai jenis kebutuhan yang berbeda bagi peserta belajar. Hal ini ditentukan oleh tujuan peserta belajar untuk datang dan berkumpul bersama, serta segala sesuatu yang diharapkan dari fasilitator.

Sebutan fasilitator biasanya digunakan dalam proses pembelajaran orang dewasa. Metode yang dipakai dalam proses ini adalah andragogi. Metode ini mengacu pada pendidikan orang dewasa, suatu model pendidikan yang mengutamakan penggalian, pendalaman, pengembangan, pengalaman, dan potensi individu secara optimal.

Tugas fasilitator dalam pada hakikatnya adalah mengantarkan peserta didik untuk menemukan sendiri materi pelajaran yang ditawarkan, atau menemukannya sendiri.

Syarat-Syarat Fasilitator

Adapun syarat-syarat yang patut dimiliki seorang fasilitator adalah berikut ini.

1. Ia harus menguasai materi yang menjadi pokok bahasan.
2. Menguasai metode pembelajaran peserta didik dewasa.

3. Mampu memimpin suatu pertemuan dan menengahi perselisihan.
4. Memiliki kewibawaan serta mampu mengelola kelas dengan baik.
5. Mampu berkomunikasi secara efektif.
6. Fasilitator juga harus mampu mendengarkan dan dapat menghentikan pembicaraan yang sudah menyimpang, serta memastikan semua orang berpartisipasi.

Kriteria Fasilitator, yaitu:

- a. **Demokrasi.** Fasilitator mampu mendorong setiap orang untuk ikut ambil bagian dalam proses belajar. Perencanaan untuk pertemuan apa saja terbuka luas dan dilakukan secara bersama-sama oleh fasilitator dan para peserta. Agenda dirancang untuk memenuhi kebutuhan para peserta dan terbuka terhadap perubahan. Semua itu dibuat untuk jangka waktu selama fasilitator bekerja dengan mereka.
- b. **Tanggung Jawab.** Fasilitator bertanggung jawab terhadap rencana yang sudah dibuat, apa yang dilakukan, dan bagaimana hal ini membawa pengaruh terhadap isi, partisipasi, dan proses pembahasan. Fasilitator harus sensitif terhadap bagaimana dan seberapa besar para peserta mampu memikul tanggung jawab pada setiap pertemuan atau pelatihan. Melalui pengalaman, para peserta dapat belajar memikul tanggung jawab yang semakin besar.
- c. **Kerja Sama.** Fasilitator dan para peserta bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Fasilitator memandu dengan berjalan seiring dengan kelompok yang dipandunya.

- d. **Kejujuran.** Fasilitator harus jujur terhadap peserta dan dirinya sendiri menyangkut apa saja yang menjadi kewenangan fasilitator.
- e. **Kesamaan Derajat.** Fasilitator menyadari bahwa dia dapat belajar dari masalah yang dihadapi para peserta sebanding dengan pelajaran yang telah diberikannya.

Fasilitator tidak pernah memberikan informasi atau memberikan jawaban terhadap pertanyaan yang menyangkut isi materi kepada kelompok peserta. Ini berbeda halnya dengan fungsi narasumber.

Dengan demikian, apabila latar belakang pendidikan seorang fasilitator berbeda dengan materi yang dibahas, sebenarnya ini bukan masalah. Teknik pemfasilitasan yang efektif akan menutupinya. Apabila kelompok peserta memerlukan ahli untuk menjawab pertanyaan atau memecahkan masalah dalam materi pembelajaran, narasumber ahli dapat diundang.

Dalam mengatur lingkungan fisik ruang belajar, fasilitator dapat meminta bantuan dan berkerja sama dengan penyelenggara pelatihan. Namun, lingkungan sosial sangat ditentukan oleh kemampuan individu fasilitator.

Seorang fasilitator memiliki fungsi dan peran untuk selalu memusatkan perhatian pada seberapa baik peserta pelatihan bekerja sama. Hal ini ditujukan untuk memastikan bahwa peserta sebuah pelatihan dapat mencapai tujuan dalam pelatihan tersebut.

Fasilitator sebaiknya memberikan kepercayaan kepada setiap peserta belajar untuk memikul tanggung jawab bersama dalam proses belajar. Tanggung jawab itu, antara lain:

- a. Memanggil para peserta untuk mengingatkan mereka akan jadwal pertemuan berikutnya.
- b. Menjamin bahwa setiap peserta mempunyai kesempatan untuk memberikan sumbangan pada sebuah diskusi.
- c. Meninjau dan mengetahui bahwa agenda yang disusun bertujuan untuk melayani tujuan dan kepentingan peserta pelatihan dan pelatihan itu sendiri.

Mentoring

Mentoring adalah metode pengembangan di mana seorang mentor akan mengajarkan tip dan trik, pengalaman kesuksesan, metode kesuksesan, dan cara-cara sukses sesuai dengan pengalaman mentor. Seorang mentor adalah orang yang sukses di bidangnya dan nantinya dia akan menularkan ilmunya kepada kliennya. Jadi, tugas seorang mentor adalah mendampingi seseorang (*mentee*). Seorang mentor harus lebih berpengalaman dari peserta didiknya.

Jika digambarkan dengan contoh lain, *mentoring* adalah suatu hubungan bawahan dengan manajer yang lebih berpengalaman. Dalam membantu anak didik yang kurang berpengalaman, mentor biasanya berada pada tingkat manajerial yang lebih tinggi dan bukan atasan langsung. Penelitian tentang mentor (Kram, 1985; Noe, 1988) menemukan bahwa mereka menyediakan dua fungsi untuk anak didik: fungsi psikososial (penerimaan, dorongan, *coaching*, serta konseling) dan fungsi karier-pemfasilitasan (*sponsorship*, perlindungan, tugas menantang, pengeksposan, dan visibilitas).

Mentor dapat memfasilitasi penyesuaian, pembelajaran, dan pengurangan stres selama transisi pekerjaan yang sulit, seperti promosi ke posisi pertama manajerial, transfer, atau promosi ke unit fungsional yang berbeda dalam organisasi, tugas di luar negeri, atau tugas dalam suatu organisasi yang telah digabungkan, reorganisasi, atau perampangan (Kram & Hall, 1989; Zey, 1988).

Mentor juga dapat mengambil manfaat dari pengalaman *mentoring* karena adanya kemungkinan untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka dan membantu mereka mengembangkan keterampilan kepemimpinan. Sebuah studi oleh Wilbur (1987) menemukan bahwa kemajuan karier di sebuah perusahaan jasa diprediksi baik oleh *mentoring* dan diterima. Meskipun demikian, manfaat potensial *mentoring* tidak selalu berhasil dimanfaatkan. Penelitian menunjukkan bahwa *mentoring* informal biasanya lebih berhasil daripada program *mentoring* formal (Noe, Greenberger, & Wang, 2002).

Keberhasilan program *mentoring* formal mungkin meningkat dengan membuat partisipasi sukarela, menyediakan beberapa pilihan bagi anak didik, menjelaskan manfaat dan perangkat, dan memperjelas peran yang diharapkan dan proses untuk kedua mentor dan anak didik (Chao *et al.*, 1992; Berburu & Michael, 1983).

Coaching

Seorang *coach* lebih mirip dengan fasilitator, bukan seperti guru atau dosen. Seorang *coach* adalah motivator yang mendukung tujuan klien. Seorang *coach* percaya bahwa solusi ada pada setiap

orang. Jadi, seorang *coach* tidak akan memberikan ilmu atau solusi tertentu, melainkan mengajukan pertanyaan-pertanyaan agar seseorang (*coachee*) bisa menemukan solusinya sendiri.

Coach menjadi cermin, membantu dan memberi saran kepada klien untuk melakukan pekerjaan yang dibutuhkan; menyelesaikan proyek-proyek, dan sebagainya.

Biasanya, secara *one-on-one*, *coach* membantu klien untuk berfokus dan mencapai tujuan-tujuannya lebih cepat dibanding jika klien berusaha sendirian. *Coach* adalah orang yang ahli dalam memfasilitasi pencapaian tujuan atau proses perkembangan diri klien. Namun, dia tidak perlu benar-benar ahli dalam topik *coaching*-nya. *Coach* biasanya membantu klien dengan menyediakan sarana dan hal-hal yang dapat memotivasi pencapaian.

BAGIAN DUA

“MELATIH DAN MEMPRAKTIKKAN KEWIRAUSAHAAN”

> Bab 4

Menjadi Fasilitator dengan Sistem Kontrol Interaktif

> Bab 5

Mentoring dan Coaching sebagai Strategi

BAB 4

MENJADI FASILITATOR DENGAN SISTEM KONTROL INTERAKTIF

Interactive control (kontrol interaktif) adalah sistem yang biasa digunakan untuk memfasilitasi atau melakukan pendampingan secara formal oleh manajer. Hal ini dilakukan dengan melibatkan dirinya secara teratur dan personal pada aktivitas pengambilan keputusan pihak bawahan pada perusahaan (Simon, 2000).

Sistem ini diterapkan untuk merangsang dialog, tatap muka, dan membangun jembatan komunikasi antartingkatan jabatan. Sistem ini tepat untuk memfasilitasi mahasiswa yang sedang belajar menjadi wirausaha. Pengendalian yang dilakukan secara diagnostik dapat dilakukan secara interaktif. Perhatian dan minat pada pihak manajemen diberikan secara terus-menerus.

Sistem ini digunakan oleh manajemen puncak untuk memandu proses pembentukan strategi secara informal dengan me-

netapkan keterlibatan pribadi, intimasi, atau kedekatan dengan permasalahan, dan komitmen (Mintzberg, 1987).

Penelitian dengan pendekatan kualitatif yang penulis lakukan tidak bertujuan untuk mengonfirmasi teori, juga tidak dilandasi oleh teori tertentu (Kuswarno, 2013).

Teori cenderung sebagai cerminan atas apa yang ditemukan dalam penelitian lapangan. Oleh karena itu, penelitian ini tidak dilandasi oleh teori tertentu. Pada bagian ini, peneliti mengkaji penelitian pengendalian manajemen yang telah dilakukan di perguruan tinggi.

Penelitian mengenai pengendalian manajemen di lingkungan perguruan tinggi sudah dilakukan oleh beberapa peneliti. Beberapa peneliti menemukan dampak positif dari implementasi pengendalian manajemen, yaitu mendorong efektivitas pengajaran, mengurangi *turnover* tenaga pengajar, serta meningkatkan kinerja penelitian perguruan tinggi (Hallinger, 2010; Grant, 1998; Campbell *et al.*, 2010; Overell, 2004; Schulz dan Tanguay, 2006; Turk, 2007; Terpstra dan Honoree, 2009).

Peneliti lain menemukan manajemen kontrol mampu meningkatkan pelayanan perguruan tinggi kepada pemangku kepentingan, mengurangi ketidakpuasan dosen, dan mampu memotivasi pemimpin struktural (Terpstra dan Honoree, 2009; Irs, 2012; Terpstra dan Honoree, 2008). Melalui manajemen kontrol juga didapati bahwa mekanisme tersebut mampu berkontribusi positif bagi kinerja pengajaran di perguruan tinggi (Lindsay *et al.*, 2009; Turk, 2007; Terpstra dan Honoree, 2009).

Studi literatur memperlihatkan bahwa penelitian sebelumnya mampu menunjukkan peran manajemen kontrol sangat besar un-

tuk keberlangsungan pendidikan di perguruan tinggi. Meskipun demikian, penelitian mengenai peran manajemen kontrol untuk pendidikan kewirausahaan tampaknya belum banyak dilakukan. Terlebih lagi, penelitian bagaimana kontrol interaktif menjadi alat manajemen kontrol belum pernah diteliti. Penelitian ini mengisi kekosongan penelitian, terutama mengenai bagaimana *coaching* mampu menjadi alat pengendalian manajemen yang ampuh dalam pendidikan kewirausahaan.

Metode

Penelitian ini bertujuan menginvestigasi secara mendalam bagaimana kontrol interaktif dapat menjadi mekanisme pengendalian manajemen dalam pendidikan kewirausahaan. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metode eksplorasi dengan strategi studi kasus. Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif sehingga peneliti mampu menggali secara subjektif apa yang terjadi di lapangan.

Pengumpulan data menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu fasilitator membimbing bisnis mahasiswa lebih dari empat semester. Metode wawancara mendalam digunakan dalam penelitian ini agar pendapat sekaligus pengalaman informan penelitian dapat diungkapkan. Untuk memastikan validitas data penelitian ini, dokumentasi dan observasi dilakukan.

Pencarian dan Diskusi

Penelitian ini dilakukan selama 15 minggu. Terdapat sembilan kelompok bisnis yang dibimbing oleh beberapa fasilitator. Bisnis mahasiswa bervariasi, mulai dari kuliner sampai *fashion*. Berdasarkan pengamatan kami, dari sembilan kelompok bisnis hanya empat kelompok yang sudah menunjukkan kemajuan. Adapun sisanya belum menunjukkan kemajuan yang berarti. Oleh karena itu, para fasilitator sepakat untuk menggunakan pendekatan personal agar mahasiswa mampu meningkatkan kinerja.

Salah satu pendekatan mekanisme pengendalian yang dipilih adalah sistem kontrol interaktif. Sistem *interactive control* adalah mekanisme pengendalian yang dilakukan melalui proses diskusi interaktif (Simons, 1995). Radianto (2015, 2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa mekanisme interaktif merupakan metode yang efektif dalam mengendalikan dan memotivasi individu.

Proses interaksi yang dibangun oleh fasilitator dimulai dengan melakukan pendekatan personal dengan beberapa kelompok bisnis, mulai pada pertemuan pertama. Ketika suasana sudah mulai mencair, fasilitator mulai menginvestigasi setiap bisnis mahasiswa untuk melihat sejauh mana kinerja mahasiswa dalam melakukan bisnis. Saat ini mahasiswa yang menjadi bimbingan fasilitator adalah mahasiswa semester IV dari berbagai disiplin ilmu.

Pendekatan personal, menurut pengalaman para fasilitator, merupakan pendekatan yang sangat penting untuk menggali lebih dalam apa yang menjadi masalah pada kelompok masing-masing. Keberhasilan pendekatan personal sangat memengaruhi proses komunikasi selanjutnya antara fasilitator dan para mahasiswa.

Selanjutnya, fasilitator sepakat untuk memberikan waktu lebih banyak kepada mahasiswa. Bimbingan tidak hanya diberikan pada jam perkuliahan, tetapi juga pada jam di luar perkuliahan. Mahasiswa dapat membuat perjanjian dengan fasilitator. Tidak hanya pertemuan langsung, tetapi juga mahasiswa diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk berdiskusi lewat media sosial, surat elektronik, layanan pesan pendek, bahkan telepon.

Mahasiswa diberikan kesempatan minimal satu minggu sekali untuk berkonsultasi kepada fasilitator. Konsultasi tidak dibatasi kepada fasilitator tertentu. Semua mahasiswa pun bisa berkonsultasi dengan semua fasilitator. Ada dua hal yang disepakati oleh fasilitator setiap memberikan konsultasi, yaitu fasilitator wajib untuk memberikan apresiasi kepada mahasiswa dan wajib mendengarkan mahasiswa. Selanjutnya, fasilitator dalam proses konsultasi sering kali mendorong mahasiswa untuk membagi pengalaman mereka, baik secara individu maupun kelompok.

Kedekatan Personal “Awal Komunikasi yang Baik”

Salah satu faktor agar mahasiswa mau mengungkapkan permasalahannya adalah adanya fasilitator yang proaktif untuk menemui mahasiswa. Hal ini dilakukan melalui berbagai cara, salah satunya memberikan pengajaran dengan cara yang menarik, tetapi tegas. Dalam beberapa hal, fasilitator menerangkan dengan memberikan contoh-contoh nyata dalam dunia bisnis.

Fasilitator juga memberikan lelucon supaya mahasiswa tidak terlalu tegang. Meskipun demikian, fasilitator tetap memegang

teguh aturan yang diterapkan, termasuk menegur dengan cara yang tegas. Hal ini diperlukan sehingga mahasiswa merasa segan kepada fasilitator.

Berikutnya, fasilitator menyapa mahasiswa dengan penuh kehangatan. Hal ini dimaksudkan untuk "meruntuhkan" tembok pembatas antara fasilitator dan mahasiswa. Cara ini sangat ampuh agar mahasiswa dengan nyaman dapat memberikan informasi mengenai proyek bisnisnya. Apalagi akan banyak mahasiswa yang meminta bimbingan di luar jam perkuliahan.

Semangat yang ditunjukkan fasilitator juga merupakan "alat" yang sangat efektif sehingga mahasiswa juga ikut bersemangat. Semangat tersebut ternyata dapat menular ke kelompok lainnya sehingga proses konsultasi dan diskusi berjalan dengan sangat baik.

Ketika fasilitator sudah dekat dengan mahasiswa, secara tidak langsung akan muncul empati. Empati ditunjukkan oleh fasilitator dengan berbagai cara. Sering kali fasilitator juga menanyakan hal pribadi mahasiswa, seperti keluarga atau pacar. Pengalaman fasilitator menunjukkan bahwa aspek lain di luar bisnis mahasiswa ternyata dapat memengaruhi mahasiswa dalam berbisnis. Bahkan sering kali aspek keluarga menjadi hal terpenting dalam bisnis mahasiswa.

Hal terakhir yang dilakukan fasilitator adalah bagaimana fasilitator selalu memberikan penghargaan kepada mahasiswa. Konsep hukuman diubah menjadi penghargaan. Oleh karena itu, selama lima belas minggu berlangsungnya kegiatan kewirausahaan, tidak ada mahasiswa atau kelompok yang dijatuhi sanksi oleh fasilitator.

Salah satu penghargaan yang penting menurut para mahasiswa adalah ketika fasilitator membeli produk mereka dan memesan kembali produk mereka. Mereka merasa dihargai dan lebih bersemangat untuk menjalankan bisnis. Bahkan, mereka pun tidak pernah menawarkan produk kepada fasilitator. Hal ini terjadi karena ternyata mereka percaya produk mereka cukup baik.

Penghargaan merupakan salah satu aspek yang sangat penting untuk diberikan kepada mahasiswa. Sebab, penghargaan sebenarnya adalah membangun komunikasi. Melalui komunikasi yang cair, biasanya semua masalah dapat terselesaikan dengan baik. Kinerja mahasiswa pun biasanya akan meningkat.

Interactive Control: Metode efektif untuk mengendalikan proyek bisnis mahasiswa

Interactive control cenderung merupakan pengendalian dengan cara berkomunikasi melalui berbagai cara, misalnya diskusi dan dialog. Hal-hal yang didiskusikan menuju arah perbaikan sehingga memunculkan ide baru, konsep baru, dan pandangan baru yang pada akhirnya dapat berupa strategi baru universitas (Bruining et al., 2004; Ismail, 2013). Konsep kontrol interaktif ini tidak memiliki jenjang struktural, tetapi lebih cenderung pada konsep pembelajaran organisasi. Dengan demikian, sistem pengendalian ini mampu mewadahi paradigma pengelolaan universitas secara kolegal.

Kimura dan Mourdoukourtas (2000) menyatakan bahwa sistem ini memungkinkan individu saling berinteraksi untuk memperoleh dan memberi informasi baru, termasuk informasi tentang

perubahan lingkungan bisnis dan teknologi. Sistem ini dapat berfungsi sebagai alat untuk mengembangkan *opportunity seeking* dan pembelajaran. Dengan begitu, hal ini mampu menjadi sistem pengendalian organik yang mendukung meningkatnya proses komunikasi dalam organisasi (Henri, 2006).

Hal yang menarik dalam konsep kontrol interaktif adalah memungkinkan pemimpin untuk memimpin proses inovasi. Jadi, sistem ini berperan dalam proses inovasi dan kreativitas (Davila *et al.*, 2009; Wongkaew, 2013; Hoque dan Chia, 2012). Oleh karena itu, sistem ini mampu mengendalikan strategi dalam menghadapi ketidakpastian.

Fungsi pengendalian ini dapat membantu organisasi agar berfokus pada strategi dan proses pembelajaran. Dengan demikian, strategi dan inisiatif baru dapat muncul (Ismail, 2013). Kontrol interaktif adalah sistem formal yang digunakan manajer tingkat atas untuk melibatkan individu secara reguler dan personel dalam mengambil keputusan di perusahaan (Simons, 1987; Simons, 1994; Simons, 1995).

Dalam konteks pendidikan kewirausahaan, kontrol interaktif merupakan proses terjadinya diskusi yang intens antara fasilitator dan mahasiswa. Proses tersebut dapat terjadi dengan terencana atau terjadi begitu saja. Fasilitator melalui interaksi dan diskusi sebenarnya melakukan peran pengendalian. Semakin mahasiswa dan fasilitator dapat berkomunikasi secara interaktif, mahasiswa secara tidak langsung akan mengikuti apa yang diminta oleh fasilitator. Mahasiswa akan dipengaruhi sehingga mereka berperilaku sesuai dengan harapan fasilitator, yang merupakan wakil dari UC.

Interactive control sangat efektif karena melalui proses tersebut mahasiswa merasa dihargai. Maksudnya, dalam proses diskusi tampak adanya kesejajaran antara mahasiswa dan fasilitator yang sebenarnya adalah dosen mereka. Ketika merasa dihargai, mereka akan dapat menerima pendapat fasilitator. Diskusi yang terjadi dalam proses kontrol interaktif akan memunculkan ide-ide baru, kreatif, dan inovatif. Hal inilah yang sebenarnya menjadi kelebihan kontrol interaktif. Hal ini terjadi dalam proses pembimbingan sembilan kelompok bisnis tersebut.

Hasil yang diperoleh dari proses kontrol interaktif adalah semua bisnis mahasiswa mengalami peningkatan omzet. Ada satu kelompok bisnis mahasiswa yang dengan meyakinkan dapat mengikuti pameran internasional Inacraft. Dari keikutsertaan tersebut, kelompok mahasiswa mampu mengukur keberadaan bisnisnya di antara para pesaing. Mereka mendapatkan kesempatan untuk mempromosikan produknya serta memperoleh masukan dari para pengunjung serta konsumen mengenai produk mereka.

Interactive Control

- Interaksi
 - ✓ Melakukan pendekatan personal,
 - ✓ Fasilitator memberikan waktu untuk mahasiswa,
 - ✓ Mahasiswa berkonsultasi,
 - ✓ Komunikasi dengan surat elektronik,
 - ✓ Membangun komunikasi,
 - ✓ Fasilitator mendorong mahasiswa untuk berbagi.

BAB 5

***MENTORING* DAN *COACHING* SEBAGAI STRATEGI**

Harus diakui bahwa meningkatkan kinerja kelompok jauh lebih sulit dibanding meningkatkan kinerja individu. Satu kelompok bisnis terdiri atas berbagai pemikiran, ide, gagasan, bahkan kepentingan dan ambisi yang harus disatukan untuk mencapai tujuan bisnis. Penelitian ini mengkaji bagaimana peran *mentoring* dan *coaching* yang dilakukan oleh fasilitator.

Salah satu persamaan mendasar *coaching* dengan *mentoring* adalah bahwa keduanya bertujuan sama, yaitu memberdayakan potensi siswa. Perbedaan mendasar keduanya adalah *coaching* memberdayakan dari sisi internal mahasiswa, sedangkan *mentoring* memberdayakan melalui pemberian materi dari ahli dan pihak yang berpengalaman di bidangnya. Salah satu keunggulan *coaching*, mahasiswa akan mampu mengungkap masalah mereka

melalui pertanyaan-pertanyaan yang tepat dari *coach*. Dengan demikian, *coachee* sendiri yang akan menyelesaikan masalah tersebut.

Studi empiris membuktikan bahwa, melalui metode *coaching*, mahasiswa dapat mengungkapkan bagaimana mereka menjalani bisnis yang sedang dirintis secara lebih mendalam. *Coach* harus mampu memberikan pertanyaan-pertanyaan yang tajam (*powerful questions*) dan menuntun para mahasiswa untuk menemukan masalah dalam kelompok bisnis atau bahkan masalah pribadinya sendiri. Hal ini mungkin yang menjadi halangan terbesar baginya untuk maju.

Setelah mahasiswa mengungkapkan masalah yang dihadapi, *coach* harus mengajukan pertanyaan kembali mengenai cara penyelesaiannya. Setelah ada pertanyaan yang “menggugah”, biasanya mahasiswa sendiri akan aktif untuk mencari solusi. Jika mahasiswa memiliki beberapa alternatif penyelesaian masalah, *coach* harus menuntun mahasiswa menemukan mana pilihan terbaik yang dapat menjadi solusi.

Coaching juga dapat digunakan untuk mengeksplorasi aktivitas yang dapat dilakukan dalam bisnis mahasiswa. Sebagai contoh, ada grup bisnis mahasiswa yang sedang kebingungan dalam merancang strategi pemasaran mereka. Kebetulan mereka menjual produk makanan. Mereka sudah berpromosi dengan berbagai cara, misalnya membagi brosur, promosi via BlackBerry Messenger, Instagram, dan Facebook, tetapi angka penjualan masih rendah. Beberapa tahap yang digunakan untuk membantu grup bisnis tersebut adalah berikut ini.

Tahap pertama, fasilitator meminta mereka untuk bercerita mengenai proses pemasaran yang sudah dilakukan. Setelah itu, mereka diminta untuk mengungkapkan bagaimana hasil strategi pemasaran yang sudah diterapkan.

Tahap kedua, fasilitator mengajukan beberapa pertanyaan, misalnya: “Bagaimana fungsi pemasaran dijalankan?”, “Strategi pemasaran apa yang paling baik untuk diterapkan?”, “Mengapa strategi tersebut dianggap baik? lalu apa hasilnya?”, dan “Apa yang menyebabkan strategi pemasaran gagal?” Pertanyaan terbuka tersebut biasanya akan dijawab mahasiswa dengan apa adanya, dan jawaban mereka biasanya panjang. Namun, *coach* harus tetap membatasi mereka agar tetap pada jawaban pertanyaan dan tujuan *coaching*.

Tahap ketiga, *coach* akan menyimpulkan bersama-sama dengan mahasiswa masalah apa yang akan dibahas pada sesi tersebut. Dengan demikian, diskusi akan terfokus dan lebih tajam serta mendalam. Setelah menyepakati masalah yang akan dibahas, selanjutnya pada *tahap keempat* mahasiswa diminta untuk memikirkan strategi pemasaran.

Ketika mereka masih bingung mengenai strategi yang akan diterapkan, *coach* memberikan pertanyaan lain guna menggali potensi mereka. Beberapa pertanyaan yang dapat diajukan adalah: “Kira-kira siapa target konsumennya?”, “Di mana bisa menemukan mereka?”, “Apa yang bisa membuat mereka tertarik dengan produk yang ditawarkan?”, dan “Dapatkah strategi tersebut diterapkan?”

Beberapa pertanyaan tersebut bertujuan menggali lebih dalam apa yang bisa diperbuat oleh mahasiswa. Biasanya, mereka

dengan antusias akan menjawab pertanyaan demi pertanyaan hingga mereka menemukan jawabannya tanpa disadari. Misalnya, jawaban mereka adalah merevisi brosur agar menjadi lebih elegan, menarik, dan tidak terkesan murahan. Kemudian, mereka akan langsung mendatangi tempat-tempat tertentu untuk menemui target pelanggan.

Satu hal lagi yang penting dalam *coaching* adalah komitmen waktu. *Coach* harus memberikan pertanyaan mengenai kapan suatu tindakan akan dilakukan *coachee*. Setelah ada kesepakatan, *coach* akan bertemu lagi dengan *coachee* untuk membahas atau mengevaluasi pencapaian mereka.

Salah satu keunggulan *coaching* adalah *coach* tidak perlu menguasai keahlian tertentu. Misalnya, dalam kasus sebelumnya *coach* tidak perlu menjadi ahli pemasaran terlebih dulu atau pernah bekerja sebagai pemasar. Seorang *coach* hanya perlu memiliki wawasan yang luas. Dengan begitu, dia bisa memberdayakan *coachee* dan yang paling penting *coach* harus dapat mengajukan pertanyaan penting. *Coach* memandu anak didiknya dalam menemukan solusi melalui pertanyaan-pertanyaan yang tajam.

Proses *mentoring* berbeda dengan proses *coaching* dan pengalaman menunjukkan bahwa *mentoring* lebih mudah daripada *coaching*. Salah satu keunggulan *mentoring* adalah *mentee* akan memperoleh ilmu dari ahlinya. Mentor adalah orang yang ahli dalam bidangnya dan *mentoring* adalah proses mentor mentransfer ilmu dan pengalamannya kepada *mentee*.

Meskipun demikian, proses *mentoring* juga dapat dilakukan oleh orang yang mempunyai pengetahuan di bidang tersebut. Sebagai contoh, orang yang menguasai bidang ekspor dan impor

akan dapat menjadi mentor bagi orang-orang yang akan mempelajari ekspor dan impor.

Mentoring dan Coaching: Mana yang Lebih Sering Dilakukan?

Proses *mentoring* dan *coaching* dilakukan setiap semester minimal empat belas kali. Meskipun demikian, pada kenyataannya pertemuan dapat dilakukan beberapa kali dalam satu minggu bagi setiap proyek bisnis mahasiswa.

Di lapangan, ternyata banyak mahasiswa yang lebih menyukai *mentoring* alih-alih *coaching*. Mahasiswa lebih senang diberikan arahan, ide, gagasan, petunjuk, dan nasihat oleh mentor. Para fasilitator menyatakan hal tersebut sering kali terjadi karena mahasiswa merasa tidak memiliki pengalaman bisnis. Kebanyakan dari mereka masih bingung harus melakukan apa, ragu-ragu, dan takut gagal.

Melalui *mentoring*, mereka memiliki “rasa aman” dalam menjalankan bisnisnya. Mereka juga merasa lebih mudah untuk menjalankan perintah atau arahan fasilitator.

Meskipun demikian, berdasarkan hasil penelitian lapangan, karena seluruh ide atau gagasan berasal dari mentor, biasanya mahasiswa menggantungkan diri kepada fasilitator. Mereka akan bersifat pasif dan beberapa tampak seperti “robot” yang hanya menjalankan permintaan fasilitator. Kebanyakan hal ini terjadi pada mahasiswa semester awal.

Oleh karena itu, jika fasilitator salah dalam memberi perlakuan, mahasiswa akan menjadi manja, selalu ingin disuapi, miskin

keaktivitas dan inovasi. Di satu sisi, fasilitator akan lebih senang menjadi mentor karena cenderung senang untuk memberikan pendapat, masukan, gagasan, dan ide kepada mahasiswa.

Untuk itu, kami berpendapat kombinasi antara *mentoring* dan *coaching* sangat ideal untuk diterapkan. Fasilitator harus mengetahui waktu yang tepat untuk menggunakan proses *mentoring* dan menggunakan proses *coaching*. Salah satu alasan *coaching* jarang digunakan oleh fasilitator, *coaching* cenderung mendengarkan dan memberikan pertanyaan. Adapun fasilitator, karena memiliki latar belakang profesi bermacam-macam, cenderung mencurahkan pengetahuan mereka, bukan mendengarkan masalah mahasiswa. Di samping itu, sifat seperti ini adalah manusiawi. Oleh karena itu, peran sebagai *coach* lebih berat daripada mentor.

Pengalaman Menjadi Mentor dan *Coach*

Kombinasi antara *mentoring* dan *coaching* dapat dimulai dengan membuat desain awal. Proses *mentoring* dilakukan pada masa awal mahasiswa mempelajari kewirausahaan. Mahasiswa diberikan sumber inspirasi melalui berbagai bentuk, misalnya film, ceramah, permainan, kunjungan bisnis, atau mendatangkan dosen tamu.

Ketika mahasiswa sudah memiliki ide bisnis, proses *mentoring* akan berjalan. Mahasiswa berkonsultasi dengan para mentor untuk mendapat arahan mengenai implementasi ide-ide mereka dalam tahap perintisan bisnis. *Mentoring* dilakukan sesering mungkin sehingga ide dan gagasan mahasiswa dapat terus mengerucut dan pada akhirnya mahasiswa membuat *business plan*.

Pada proses tersebut, fasilitator dapat berperan sebagai *coach* untuk menemukan ide-ide bisnis. Berdasarkan pengalaman, proses menemukan ide melalui *coaching* lebih “alami”. Melalui pertanyaan-pertanyaan, mahasiswa dapat dibimbing untuk menemukan kekuatan dan hobi mereka yang dapat mengerucut menjadi ide bisnis.

Ketika mahasiswa sudah menemukan ide bisnis, selanjutnya mereka harus mengimplementasikan ide bisnis tersebut dalam *business plan*. Dalam proses perancangan strategi dan penerapannya, sering kali fasilitator melakukan *mentoring* kepada mahasiswa. *Mentoring* dilakukan minimal seminggu sekali. Namun, biasanya tidak semua grup bisnis memanfaatkan *mentoring* yang dilakukan lebih dari satu kali dalam seminggu.

Penelitian menunjukkan bahwa grup bisnis yang rajin akan memanfaatkan kesempatan tersebut. Pada akhirnya, grup bisnis yang rajin berkonsultasi akan memiliki kinerja yang lebih baik. Kinerja baik mereka tidak sebatas omzet yang meningkat, tetapi juga pencapaian lainnya. Beberapa di antaranya, mereka mampu membangun dan memiliki relasi yang lebih banyak, memiliki desain produk, merek produk yang lebih baik dibanding rekan lainnya, tim menjadi lebih kompak, dan mampu bertahan terhadap berbagai masalah baik internal maupun eksternal. Bahkan, beberapa grup bisnis lebih cepat memiliki aspek legal seperti PIRT sehingga pemasaran produk mereka lebih luas.

Berdasarkan hasil penelitian, semakin sering mereka berdiskusi dengan fasilitator, semakin besar kemungkinan mereka untuk berhasil. *Coaching* dalam proses ini sering kali dilakukan ketika ada grup bisnis yang menghadapi permasalahan. Biasanya per-

masalah yang ditemui adalah konflik antaranggota kelompok bisnis. Akan tetapi, jika mahasiswa menjalankan bisnisnya secara individu, biasanya permasalahannya adalah pemasaran dan vendor mereka.

Melalui *coaching* biasanya dapat ditemukan jalan keluar yang tepat. Meskipun demikian, ada kalanya *mentoring* merupakan jurus ampuh untuk menyelesaikan masalah mereka, terutama jika bisnis mereka merupakan bisnis yang pernah dijalankan mentor. Paduan *mentoring* dan *coaching* merupakan alat yang ampuh untuk membimbing bisnis siswa.

Proses *mentoring* dan *coaching* dilakukan secara kelompok ataupun individu. Pilihan tersebut bergantung pada isu bisnis mahasiswa dan keinginan mereka. Menurut hasil penelitian, *mentoring* kelompok dapat meningkatkan kekompakan grup sekaligus saling menguatkan.

Mentoring dan *coaching* dalam kelompok bisnis dapat mengungkapkan persepsi yang berbeda-beda dari setiap anggota kelompok mengenai persoalan yang muncul. Kita dapat pula melihat bagaimana sifat mereka masing-masing serta potensi mereka ketika bekerja sama. Oleh karena itu, *mentoring* dan *coaching* merupakan proses yang sangat penting dalam pendampingan.

Fasilitator mengalami bahwa *mentoring* dan *coaching* dalam kelompok sangat kuat untuk menemukan ide-ide baru bagi kelompok. *Coaching* dan *mentoring* individu biasanya dilakukan untuk seorang mahasiswa yang memiliki masalah dengan anggota kelompoknya.

Sebagai contoh, ada ketua grup bisnis yang “dimusuhi” oleh anggota-anggota kelompoknya. Mereka menilai ketua kelompok-

nya arogan, diktator, dan hanya main perintah, tetapi tidak pernah bekerja. Setelah diamati lebih jauh, ternyata hal itu benar. Oleh karena itu, yang bersangkutan di-*coach* secara khusus beberapa kali. Walaupun tidak mudah, akhirnya dalam beberapa hal ketua kelompok itu berhasil mengubah perilakunya. Sayangnya, hal tersebut telanjur membuat bisnis grup tersebut tidak berjalan dengan baik selama hampir satu semester.

Coaching dan *mentoring* yang dilakukan harus dipersiapkan dengan baik. Catatan harian atau *log book* untuk setiap kelompok bisnis harus selalu dicermati. Sebab, di situ akan terlihat target dan implementasi strategi yang sudah direncanakan. *Log book* juga berisi catatan-catatan penting tentang kemajuan siswa.

Mentoring dan Coaching: Bentuk Pengendalian Manajemen yang Efektif

Pada hakikatnya, *mentoring* dan *coaching* adalah proses interaksi dua pihak yang berujung pada kesepakatan. Konsep kontrol interaktif dalam kasus ini adalah bagaimana fasilitator berinteraksi dengan para mahasiswa yang memiliki bisnis melalui diskusi mendalam. Hasil akhirnya adalah ide bahkan inovasi dalam grup bisnis.

Melalui interaksi yang intens, mahasiswa akan dapat “dikendalikan” atau “dipengaruhi” sehingga akan bekerja agar bisnis mereka maju. Di satu sisi, fasilitator juga mencapai tujuannya, yaitu dapat mengembangkan bisnis anak didik mereka. Hal tersebut merupakan *goal congruence*, yaitu semua pihak memiliki tujuan yang sama. Di situlah inti pengendalian manajemen.

Interaksi yang tepat dapat mengubah orang! Harus diakui ada beberapa mahasiswa yang tidak memiliki motivasi dalam menjalankan proyek bisnis. Mereka melakukan hal ini karena orangtua menginginkan mereka menjadi pebisnis atau untuk meneruskan usaha orangtua mereka. Menghadapi siswa yang seperti ini tidak mudah. Fasilitator harus mampu melakukan pendekatan yang tepat agar menemukan “klik” sehingga mereka dapat dimotivasi.

Sekali lagi, pendekatan yang tepat menjadi senjata ampuh untuk berinteraksi, bukan memberikan aturan-aturan yang ketat dan sulit dipatuhi mahasiswa. Meskipun demikian, peraturan tetap diperlukan agar ada kedisiplinan dan ketertiban. Di situlah kombinasi antara kontrol formal dan kontrol informal harus seimbang.

Membangun komunikasi sangat penting dilakukan. Menurut penelitian, komunikasi tidak hanya memungkinkan fasilitator untuk berhubungan dengan mereka, tetapi yang lebih penting adalah alat untuk mengendalikan mahasiswa. Fasilitator akan sulit mengendalikan mahasiswa jika tidak membangun komunikasi yang intens dengan mereka.

Semakin dekat hubungan fasilitator dengan mahasiswa, mereka akan semakin percaya kepada fasilitator. Ketika kepercayaan sudah diperoleh, biasanya komunikasi akan lebih efektif untuk mengendalikan mereka. Itulah kunci pengendalian manajemen.

Proses membangun interaksi melalui komunikasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, mulai dari cara konservatif sampai modern. Cara konservatif yang dilakukan adalah melalui tatap muka. Berdasarkan penelitian, komunikasi yang terjadi lebih sering menggunakan cara modern, yaitu melalui media sosial (Facebook, BlackBerry Messenger, Whatsapp, Line, dan lainnya).

Komunikasi melalui grup media sosial sangat bermanfaat, terutama dalam memantau para mahasiswa. Proses *mentoring* juga sering kali dilakukan melalui grup media sosial yang tak terbatas oleh jam kantor. Cukup melalui gawai, di mana pun para fasilitator dapat melakukan *mentoring* dan pemantauan grup bisnis mahasiswa.

Mana yang Lebih Sulit: *Coaching* atau *Mentoring*?

Berdasarkan pengalaman para fasilitator, *coaching* lebih sulit dilakukan daripada *mentoring*. Alasannya, ada “paradigma” bahwa fasilitator masih sulit untuk melakukan *coaching*. Dalam proses *coaching*, seorang *coach* harus mampu memberikan pertanyaan-pertanyaan tajam guna menggali masalah dan solusi bagi *coachee*.

Dalam proses ini, masih banyak fasilitator yang perlu belajar merumuskan pertanyaan-pertanyaan tersebut. Terlebih lagi, *coach* tidak diperkenankan memberi saran kepada *coachee* (berbeda dengan *mentoring*). Dalam *coaching*, semua ide penyelesaian harus berasal dari *coachee*.

Keinginan para fasilitator untuk memberikan saran, pendapat, dan jalan keluar ternyata masih menguasai pola pikir fasilitator sehingga sulit sekali untuk menerapkan *coaching*. Oleh karena itu, tampaknya *mentoring* lebih bisa dilakukan dan dijalankan dengan baik. Terlepas apakah yang dilakukan *mentoring* atau *coaching*, konsep pembimbingan yang terstruktur sangat diperlukan.

BAGIAN TIGA

“PERANGKAT DALAM MENGAJARKAN KEWIRAUSAHAAN”

> Bab 6

Semester I: Keterampilan Menjual

> Bab 7

Semester II: Eksplorasi Bisnis

> Bab 8

Semester III: Model Bisnis

> Bab 9

Semester IV: Solusi dan Eksekusi

> Bab 10

Semester V: Menjadi Pemain Global

BAB 6

SEMESTER I: KETERAMPILAN MENJUAL

“Satu-satunya cara mengajarkan anak agar bisa berenang adalah dengan mengajaknya masuk ke dalam air. Demikian juga, untuk mengajari agar seseorang menjadi *entrepreneur* haruslah dengan berjualan.”

Sebagai suatu rangkaian dalam sistem pembelajaran, pengajaran kewirausahaan memerlukan beberapa perangkat atau materi ajar. Dari pengalaman dalam mengajarkan mata kuliah “Entrepreneurship” di Universitas Ciputra, mata kuliah ini memiliki bobot tiga SKS dan setiap SKS terdiri atas 50 menit. Jadi, ada 150 menit pertemuan dalam seminggu.

Materi pembelajaran dibagi dalam lima semester yang menjadi target utama mata kuliah ini. Selanjutnya, ketika mahasiswa sampai semester VI hingga VIII, pembelajaran kewirausahaan diserahkan kepada jurusan atau program studi masing-masing, se-

suai dengan bidang spesifik masing-masing. Sementara itu, bagi kelompok-kelompok yang bisnisnya sudah matang, mereka mendapatkan fasilitas dan bimbingan secara khusus dari *business incubator* Universitas Ciputra. Selain mendapatkan bimbingan lebih lanjut dengan mengikuti *boot camp*, mereka juga berhak memperoleh pinjaman modal dengan bunga dan persyaratan lunak melalui bank-bank yang mendukung program Universitas Ciputra.

Semester Pertama

Keterampilan menjual adalah ilmu utama yang harus dikuasai oleh setiap pebisnis. Keterampilan menjual berarti kemampuan untuk mencari dan menganalisis konsumen sasaran untuk produknya. Hal ini juga menyangkut kemampuan untuk berkomunikasi dengan orang lain (calon konsumen), kemampuan untuk menyampaikan informasi, dan meyakinkan orang lain akan informasi yang diberikan.

Setelah membuat orang lain mau mendengar, kemudian meyakini apa yang disampaikan, tahap berikutnya adalah memengaruhi orang agar bersedia membeli produk yang ditawarkan. Setelah orang bersedia membeli produk yang ditawarkan, ia harus bersikap jujur dan setia. Sebab, kesediaan konsumen untuk membeli produknya adalah awal reputasi seorang penjual.

Banyak orang yang mampu menjual, tetapi belum tentu membuat konsumen puas. Jika pembeli merasa puas, setidaknya ia akan memberikan testimoni yang baik kepada orang lain. Testimoni ini akan meyakinkan orang lain yang belum pernah membeli dari Anda sehingga ikut membeli dari Anda.

Setidaknya, orang yang puas membeli dari Anda akan mungkin untuk membeli kembali kepada Anda (*repeat order*). Jika produk yang Anda jual termasuk kebutuhan sehari-hari, pemesanan kembali dari konsumen ini adalah “yang menghidupi bisnis Anda”. Sepuluh pelanggan setia jauh lebih berharga dibanding seribu pelanggan yang enggan membeli kembali.

Pada semester pertama, sebagai tahap awal memasuki pelajaran kewirausahaan, mahasiswa diperkenalkan dengan tantangan untuk menjual. Mereka harus menjual “produk apa pun”. Peserta didik tidak diperkenankan memilih produk untuk dijual.

Tim kurikulum bekerja sama dengan sejumlah vendor dalam menyediakan produk-produk mereka untuk dijual oleh mahasiswa. Produk meliputi banyak macam, mulai dari kebutuhan primer (barang konsumsi), kebutuhan-kebutuhan sekunder seperti buku, kue kering, minuman kesehatan termasuk jamu, hingga kebutuhan tersier seperti barang-barang mewah, barang hobi seperti kebutuhan binatang peliharaan hingga produk-produk sosial bisnis. Dalam hal sosial bisnis, misalnya, mahasiswa menghadapi tantangan untuk menjual keanggotaan atau, dengan kata lain, menjadi donatur tetap suatu organisasi penyayang hewan.

Setiap kelas secara acak diberi tugas untuk menjadi utusan penjualan dari perusahaan vendor. Dengan demikian, diberi tugas menjual produk apa pun, mahasiswa harus mencapai target yang diberikan.

Tim kurikulum memberikan target yang berbeda bagi setiap macam produk. Untuk produk-produk kebutuhan primer, target penjualannya relatif lebih tinggi, baik dalam satuan barang maupun besarnya omzet penjualan. Produk-produk dengan harga

yang relatif tinggi, memungkinkan pembayaran dengan cara kredit, ataupun melalui penjualan keanggotaan suatu lembaga sosial, akan memiliki target penjualan yang berbeda.

Materi kuliah yang diberikan pada semester pertama berkaitan dengan *selling skill* (kemampuan penjualan) berupa dasar-dasar *salemanship* (kewiraniagaan). Tim kurikulum dalam dua kali pertemuan mendatangkan pembicara tamu yang berasal dari kalangan pebisnis yang berhasil. Mereka diminta untuk menceritakan pengalamannya berjuang dari nol hingga mencapai suksesannya.

Mereka juga memberikan tip-tip kepada mahasiswa mengenai cara melakukan penjualan dengan “merekrut” pelanggan, kemudian cara mempertahankan pelanggan tersebut. Selain itu, rekan seangkatan pada semester satu ataupun semester di atasnya yang berhasil menjual produk dengan hasil yang sangat bagus juga diundang untuk berbagi. Kegiatan ini terbukti mampu melecut semangat mereka sehingga yang semula merasa tidak yakin dan nyaris putus asa menjadi bergairah kembali.

Dasar keterampilan menjual adalah pintu gerbang untuk menjadi wirausaha. Prinsipnya adalah: “Setiap produk (barang maupun jasa) yang bisa dijual, pasti bisa dibuat. Akan tetapi, tidak semua produk yang bisa dibuat, bisa dijual.” Dengan dasar prinsip ini, mahasiswa ditantang untuk merasakan sulitnya menjual produk. Namun, dari situ mereka akan merasakan kepuasan dan kebanggaan jika berhasil menjual produknya. Kepuasan tersebut yang kemudian menambah spirit untuk semakin maju dan berkembang.

Dengan menerjunkan peserta didik ke pasar yang nyata (*real market*), mereka diharapkan akan mengetahui apa sebenarnya kebutuhan konsumen. Mereka akan dapat menentukan segmen konsumen tertentu sesuai dengan produk yang akan dijual.

Pada semester pertama ini, pembelajaran difokuskan pada *personal skill* (keterampilan pribadi). Oleh karena itu, selama perkuliahan mereka belum diminta untuk membentuk grup. Mereka bekerja sendiri dengan segala kekuatan dan kelemahannya, sehingga pada akhir perkuliahan mereka akan bisa mengevaluasi apa kekuatan dan kelemahannya.

Bekal teori yang diberikan sebagai materi perkuliahan di kelas meliputi:

- Penguasaan pengetahuan produk.
- Pemahaman segmentasi pasar.
- Penguasaan teknik negosiasi.
- Pemahaman bermacam-macam jenis dasar penjualan

Beberapa Model Bisnis dan Hubungannya dengan Konsumen

1. **Asset Sale.** Dengan menjual barang yang semula milik Anda ke pelanggan, terjadi perubahan kepemilikan. Inilah konsep yang paling umum dipahami dalam bisnis, yaitu menjual kepemilikan.

Contoh:

- Usaha manufaktur menghasilkan barang atau jasa kemudian menjual kepada pelanggan, baik secara langsung maupun melalui distributor.

- Usaha perdagangan menyediakan barang yang ditawarkan kepada pembeli. Setelah pembeli membayar harga yang ditentukan, ia berhak memiliki produk tersebut.

2. *Usage Fee*. Ini adalah biaya pemakaian suatu peralatan atau jasa yang dibebankan kepada pelanggan. Pelanggan hanya berhak menggunakan aset selama membayar sewa, atau memperoleh pelayanan selama membayar biaya pemakaian. Di sini tidak terjadi pengalihan hak kepemilikan, melainkan hak penggunaan dan pelayanan. Contoh:

- Perusahaan operator telepon mengenakan biaya atas pemakaian sambungan telepon yang telah digunakan pelanggannya. Semakin lama sambungan telepon digunakan, semakin besar biaya yang dikenakan.
- Sebuah hotel mengenakan tarif sewa kepada tamu yang menginap di hotel tersebut sesuai dengan jenis kamar yang dipakai dan jumlah hari ia tinggal.
- Pada jasa rental mobil pelanggan menggunakan mobil lengkap dengan sopir dan bahan bakar yang jasanya dibayar berdasarkan tarif harian atau bulanan.

3. *Subscription Fee*. Biaya langganan, yaitu menerima jasa secara berturut-turut dalam satu satuan waktu tertentu. Umumnya penjual dan pembeli telah menyepakati suatu aturan dan ketentuan yang ditetapkan terlebih dulu. Contoh:

- Langganan televisi (TV) berbayar. Pelanggan berhak menikmati akses kanal TV pada periode waktu tertentu.
- Langganan antar-jemput.

- Pada jasa pendidikan berupa uang sekolah (kursus atau les privat).
- 4. *Lending/Renting/Leasing*.** Biaya sewa atau rental suatu aset untuk dipakai penyewa berdasarkan suatu perjanjian atau kesepakatan tertentu. Contoh:
- *Lending*: meminjamkan uang dengan membayar jasa (bunga) pada satuan rentang waktu sesuai dengan kesepakatan.
 - *Renting*: menyewakan mobil atau rumah.
 - *Leasing*: menyewa beli aset berupa barang modal seperti mesin produksi dan properti (sewa dengan jaminan).
- 5. *Leason Fee*.** Hak memakai nama merek serta konsep manajemen yang telah dipatenkan. Contoh:
- *Franchise*, dalam bahasa Indonesia adalah waralaba, yaitu izin menggunakan nama serta sistem kerja yang telah dipatenkan. Misalnya, Kentucky Fried Chicken dan Mc Donald.
 - Penggunaan merek dan sistem manajemen. Misalnya, Hotel JW Mariot dan Sheraton.
- 6. *Brokerage Fee*.** Pedagang perantara, contoh:
- *Broker property*, yaitu jasa penjualan ataupun sewa properti di mana broker menentukan besarnya *fee* atau komisi berdasarkan persentase nilai jual atau sewa.
 - *Commision agent*, yaitu jasa mencari pembeli suatu barang, biasanya dalam perdagangan ekspor dan impor. Be-

sarnya jasa ditentukan di depan berdasarkan persentase tertentu dari nilai barang yang dijual.

- *Literary agent* dan *artist agency*. *Literary agent* menjual jasa kepada penulis untuk mencari penerbit, sedangkan *artist agency* menghubungkan artis dengan pihak yang menginginkan *show* dari artis tersebut. Agen memungut komisi dari hasil yang diterima penulis atau artis.

7. Advertising Fee. Jasa periklanan melalui laman web, bulletin, media sosial, siaran lokal, TV bandara, atau Surabaya City Guide.

8. Consultation/Advising Fee. Jasa konsultasi untuk memecahkan masalah, seperti dokter, psikolog, konsultan pajak, notaris, dan penasihat hukum.

9. Service Fee (Penjual Jasa). Contoh untuk ini adalah salon kecantikan, spa, dan servis kendaraan.

Dari sekian banyak macam bisnis, tentu terdapat berbagai ragam hubungan antara penjual dan pembeli. Terdapat berbagai macam kemungkinan apakah pihak pembeli atau pelanggan akan terpuaskan dengan pelayanan penjual.

BAB 7

SEMESTER II: EKSPLORASI BISNIS

Pada akhir semester pertama, setelah mahasiswa memperoleh pengalaman dan pelajaran mengenai penjualan, mereka diminta untuk merencanakan bisnis yang diminati. Dengan demikian, saat memasuki minggu pertama perkuliahan, mereka telah menyiapkan rencana bisnis yang akan dijalankan.

Sasaran materi kuliah pada semester kedua ini adalah *business exploration*. Pada fase ini, pembentukan kelompok mulai dilakukan. Pembentukan kelompok dilakukan pada minggu pertama sampai minggu kedua, dengan tahap sebagai berikut:

- a. Setiap mahasiswa diminta untuk mengampanyekan rencana bisnisnya secara detail dan jelas dalam sebuah poster agar bisa dipahami setiap orang yang membaca.
- b. Setiap poster ditempel di dinding sebagai sarana kampanye untuk merekrut rekanan bisnis (membentuk kelompok bisnis).

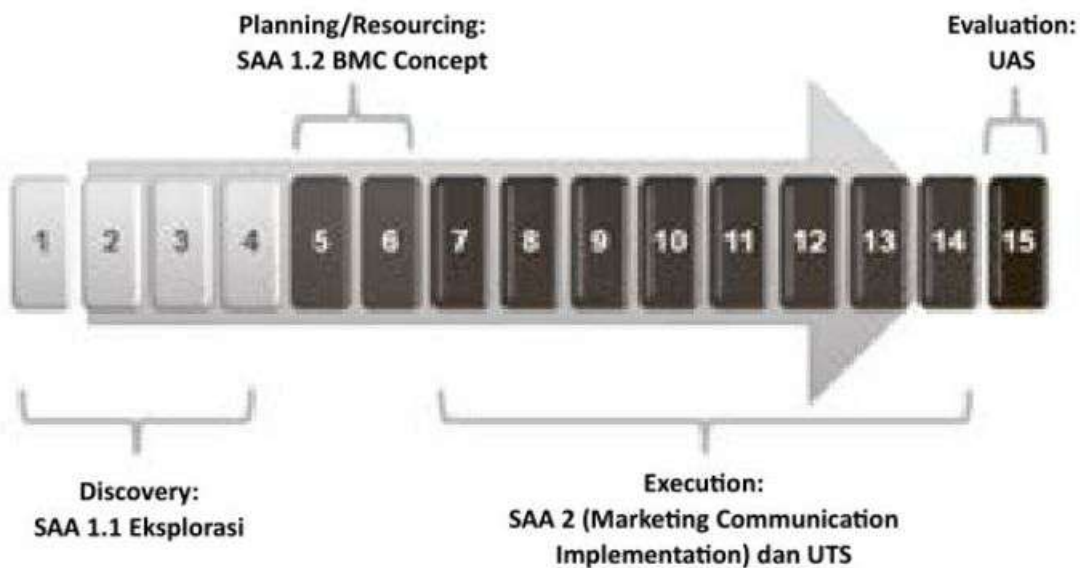
- c. Semua mahasiswa akan menilai setiap rencana bisnis, memilih mana yang dinilai sesuai dengan visi dan misinya. Dalam hal ini mahasiswa tidak boleh memilih berdasarkan kedekatan atau pertemanan, melainkan berdasarkan kesesuaian ide. Jika ide mahasiswa lain dirasa lebih meyakinkan, ia bisa memilih untuk bergabung.
- d. Berdasarkan hasil penjaringan rekan bisnis tadi, fasilitator kelas mengatur agar satu kelas akan terdiri atas maksimum sembilan sampai sepuluh kelompok bisnis. Setiap kelompok terdiri atas satu hingga lima anggota. Pada tahap ini, komposisi kelas mungkin akan berubah, di mana setiap mahasiswa akan bergabung dalam kelompok-kelompok yang diminati guna membentuk organisasi bisnis. Sementara itu, kapasitas setiap kelas harus seimbang dalam hal jumlah kelompok dan jumlah mahasiswanya.
- e. Setiap kelompok bisnis memiliki nama kelompok bisnis dan seorang ketua kelompok yang akan berperan sebagai CEO.

Membagi Tahap Pembelajaran

Seluruh materi pembelajaran tersusun dalam bentuk kerangka anatomi yang terbagi dalam empat fase (tahap) selama 14 minggu pertemuan berikut ini.

- Minggu pertama hingga minggu keempat disebut fase *discovery* (penemuan).
- Minggu kelima dan keenam adalah tahap merancang bisnis ke dalam bisnis model kanvas.

- Minggu ketujuh hingga ke-14 disebut fase *execution*.
- Minggu ke-15 ujian akhir semester.



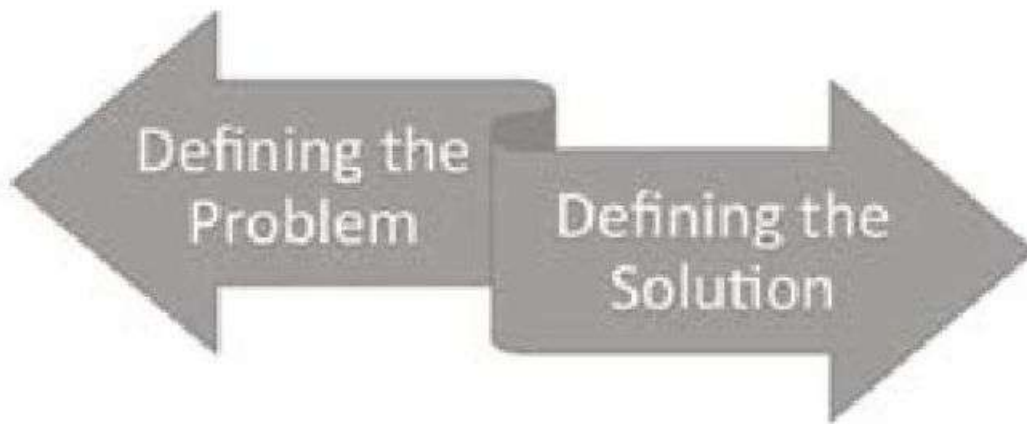
Gambar 7-1: Pembagian fase pembelajaran selama 15 minggu

Tahap Penemuan

Pada tahap *discovery* (penemuan) yang berlangsung selama empat minggu, mahasiswa diberikan tugas untuk merancang ide bisnisnya dengan mengacu pada kebutuhan konsumen. Di sini mahasiswa diminta untuk mengamati apa sebenarnya yang menjadi permasalahan masyarakat. Setelah menemukan permasalahan, mereka diminta untuk mencari solusinya.

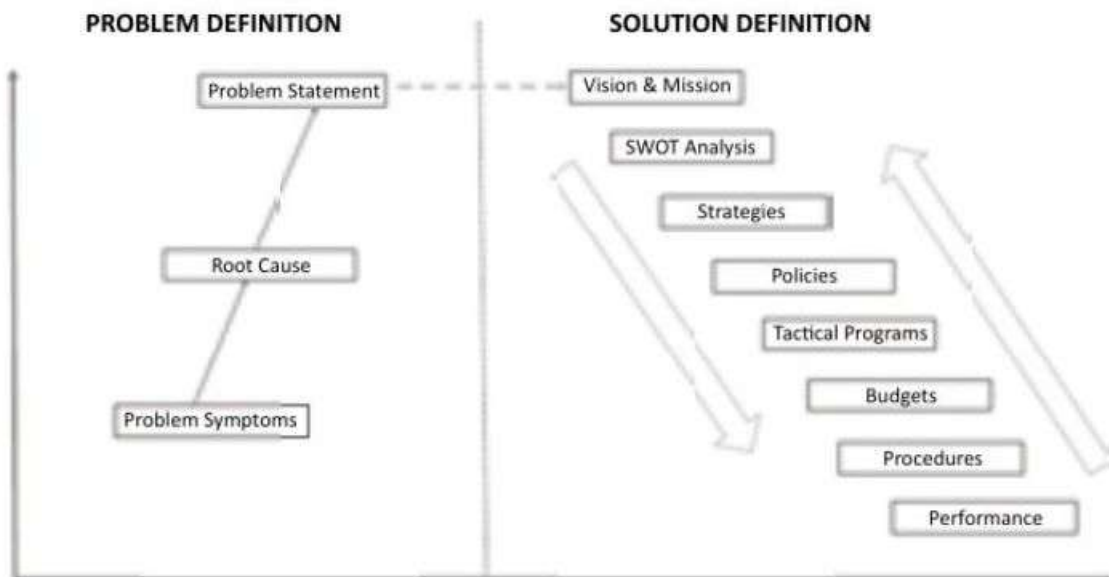
Pada tahap ini, diberikan pelajaran bahwa perancangan bisnis tidak hanya didasari gagasan yang disukai. Ada tahap mendasar yang harus dilalui. Setelah memahami tahap ini, apabila bisnis yang direncanakan sebelumnya telah memiliki pijakan yang kuat,

mereka tinggal menyempurnakan. Akan tetapi, jika belum, mereka bisa menyusun ulang atau menemukan ide baru yang lebih layak dijalankan.



Gambar 7-2: Tahap paling awal saat akan mengeksplorasi bisnis

Ada kiasan untuk permasalahan ini. Dokter yang benar dalam usaha mengobati penyakit pasien selalu menanyakan apa gejala-gejala yang dirasakan oleh pasien. Berdasarkan informasi itu, dokter akan melakukan pemeriksaan fisik pasien. Berdasarkan hasil pemeriksaan itu, dokter kemudian menyimpulkan bahwa pasien menderita penyakit tertentu dan menentukan obat yang tepat untuk mengobati penyakitnya, bukan gejala-gejalanya. Batuk, pilek, pusing, dan demam bukanlah suatu penyakit, melainkan gejala suatu penyakit tertentu. Jadi, akar masalahnya adalah penyakitnya (Tim Kurikulum E2 Universitas Ciputra, 2015).



Gambar 7-3: Bagan yang menggambarkan *problem definition* dan *solution definition*

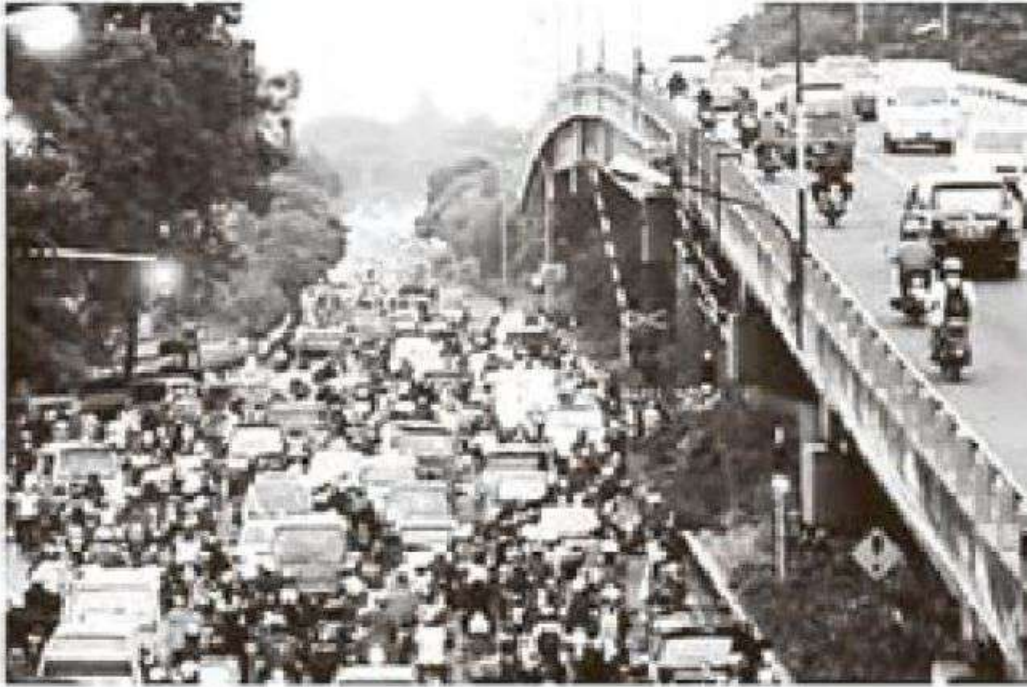
Definisi Masalah

Pada sisi *problem definition* (definisi masalah), mahasiswa diminta untuk mengamati suatu masalah yang dihadapi masyarakat sekitar, atau mendatangi lokasi tertentu. Setelah menangkap permasalahan yang dianggap menarik untuk dipecahkan, gejalanya diamati. Kemudian dicari apa akar permasalahannya. Baru kemudian mahasiswa bisa menuliskan definisi masalahnya.

Untuk lebih riilnya, mahasiswa diberikan dua contoh permasalahan yang dihadapi masyarakat melalui dua foto berikut ini.

Mahasiswa diminta untuk mendefinisikan masalah dari kedua foto yang ada. Sebagai contohnya adalah kemacetan di Wonokromo dan keruwetan PKL di Pasar Tanah Abang, Jakarta. Penyebabnya adalah jumlah kendaraan roda empat dan dua yang tidak seimbang dengan luas jalan. Adapun untuk kasus di Tanah

Abang, pedagang kaki lima meluber ke badan jalan dan membuat kendaraan sulit lewat.



Gambar 7-4: Keruwetan lalu lintas di Wonokromo, Surabaya



Gambar 7-5: Keruwetan PKL di Pasar Tanah Abang, Jakarta

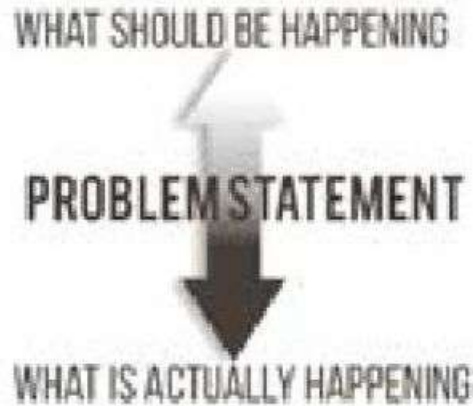
Akar permasalahan terjadinya kemacetan di Wonokromo dan Pasar Tanah Abang adalah terjadinya urbanisasi, perekonomian terpusat, ketidakdisiplinan pengguna jalan, dan jumlah penduduk yang semakin banyak. Pernyataan permasalahannya: bagaimana mengatasi kemacetan tersebut?

Definisi Solusi

Dari sisi definisi solusi, mahasiswa diarahkan agar terlebih dulu menetapkan hal-hal berikut ini:

- Visi dan misi organisasi bisnis
- Analisis SWOT
- Strategi
- *Policies* (kebijakan)
- Taktik (program)
- Anggaran
- Prosedur (SOP)
- *Performance* (mewujudkan rencana kerja).

Dari studi yang dilakukan di atas dapat digambarkan bahwa mahasiswa mencari apa yang terjadi di masyarakat, kemudian mereka mendefinisikan apa yang seharusnya terjadi.



Gambar 7- 6: Problem statement

Dari titik “*apa yang seharusnya terjadi*” inilah mahasiswa dipicu untuk menciptakan suatu visi dan misi guna mewujudkan kebutuhan, keinginan, dan harapan masyarakat dengan membentuk bisnis tertentu.

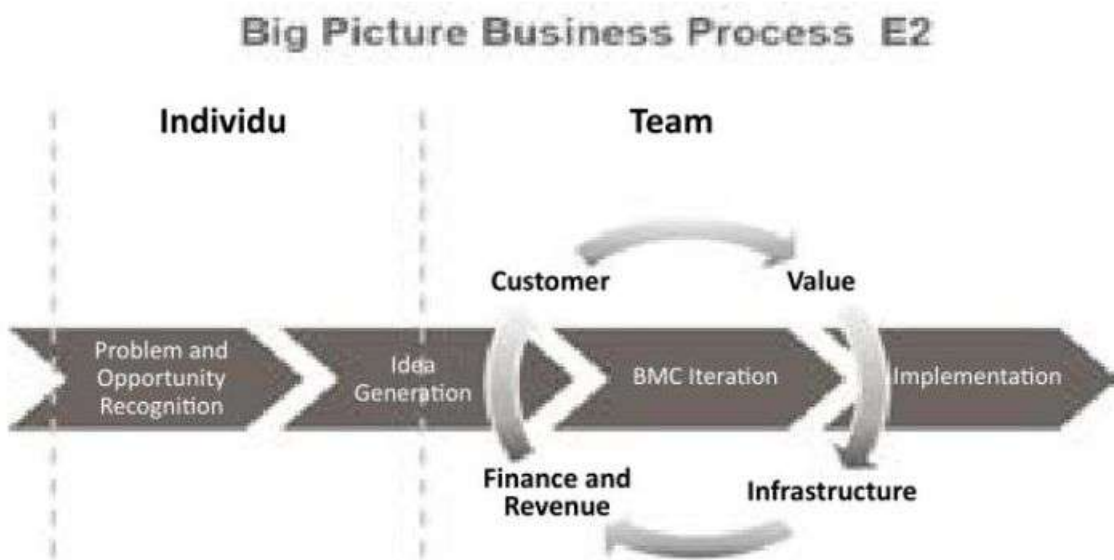
Perintisan Bisnis

Sebagaimana dijelaskan di bagian awal bab ini, pada saat memulai semester kedua mahasiswa diminta untuk menyiapkan ide bisnis yang sesuai dengan keinginannya. Ide ini merupakan *passion* individu. Orang yang memiliki *passion* adalah orang yang melakukan sesuatu dengan hasrat yang membara. Sebab, yang dilakukannya tersebut adalah sesuatu yang mereka cintai dan menimbulkan kebahagiaan. Sementara itu, orang yang punya *meaning* adalah orang selalu mempunyai niat agar dirinya berguna bagi orang banyak. *Passion* dan *meaning* tersebut bisa disalurkan melalui produk dan jasa yang mereka tawarkan kepada masyarakat.

Pada fase berikutnya, realisasi ide produk yang kita tawarkan haruslah sesuai dengan kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan. Fase ini diistilahkan sebagai *idea generation*. Saat ini,

mahasiswa memerlukan pihak-pihak lain yang perlu dilibatkan untuk merealisasi idenya. Dalam mengenali kebutuhan pelanggan seperti disebutkan sebelumnya, kita harus memperhatikan *Hierarchy of Needs* dari Abraham Maslow.

Pada saat memasuki tahap penemuan, mahasiswa diarahkan untuk membentuk tim untuk bekerja sama. Sebagai gambaran umum, bagan berikut ini diharapkan dapat menjelaskan kerangka proses bisnis dari perkuliahan semester II.



Gambar 7-7: Kerangka proses bisnis

Peta Jalan dan Rencana Pembelajaran

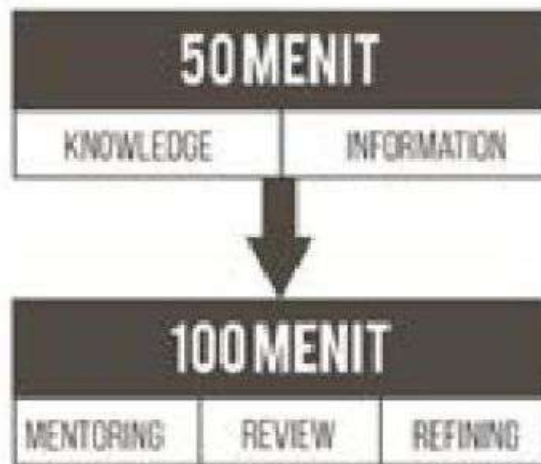
Untuk mengimplementasikan rencana pembelajaran sebagaimana dijelaskan sebelumnya, berikut ini gambaran *road map* (peta jalan) sekaligus *lesson plan* (rencana pembelajaran) pada semester II.

Minggu No	Peta Jalan
Minggu 1	Inspirasi bisnis
Minggu 2	Pembentukan kelompok bisnis
Minggu 3	Observasi dan eksplorasi
Minggu 4	Observasi dan eksplorasi
Minggu 5	Membahas konsep model bisnis kanvas (<i>business model canvas/BMC</i>)
Minggu 6	Melakukan curah gagasan isi BMC
Minggu 7	Membuat purwarupa produk dan menunjukkannya kepada fasilitator guna menerima pengarahan
Minggu 8	Ujian tengah semester, setiap kelompok mempresentasikan BMC-nya.
Minggu 9	Melakukan komunikasi pemasaran dengan memamerkan purwarupa guna menerima masukan dari audiens.
Minggu 10	Menghitung biaya pokok produksi, menetapkan harga jual
Minggu 11	Arus pendapatan
Minggu 12	Program kelas kreatif
Minggu 13	<i>Legal Business Setup</i>
Minggu 14	Mengkaji E2
Minggu 15	Ujian akhir semester, mahasiswa menyerahkan BMC final.

Manajemen Kelas

Dalam mengelola manajemen kelas secara umum, waktu 150 menit dalam tiga SKS, 50 menit pertama terbagi menjadi dua materi, yaitu berisi pengetahuan dan informasi. Sisanya yang 100 menit terbagi menjadi tiga kelompok sasaran, yaitu *mentoring*, mengkaji tugas, dan apabila tugas yang dipresentasikan masih kurang sem-

purna atau ada yang perlu direvisi, diberikan kesempatan untuk menyempurnakan tugas.



Indikator Keberhasilan dalam Pembelajaran

Indikator keberhasilan dalam pembelajaran dinyatakan berikut ini:

1. Mahasiswa berhasil menemukan peluang pasar

Hal ini dapat diukur dari:

1. Cara menemukan peluang pasar dengan melakukan observasi dan eksplorasi melalui:
 - i. Referensi
 - ii. Pengamatan langsung
 - iii. Wawancara
 - iv. Survei dan kuesioner
 - v. Diskusi group terfokus.
2. Kualitas ide bisnis sejak menemukan peluang pasar yang terukur dan substansial.

2. Membuat hipotesis model bisnis

Hipotesis model bisnis yang disusun sesuai dengan konsep BMC dan didasari hasil observasi dan eksplorasi yang kuat dan jelas. Minimal ada tiga referensi yang digunakan, baik yang diperoleh dari pengamatan langsung, buku, maupun artikel dan hasil riset.

3. Melakukan Uji Pasar

Hal ini untuk memastikan model bisnis (hipotesis) yang telah dibuat dapat diakses dan dieksekusi. Hal ini diukur dari:

1. Mahasiswa memiliki purwarupa dari produk yang dirancang tersebut.
2. Mahasiswa melakukan komunikasi pasar, bahkan diharapkan bisa sampai pada tahap penjualan.
3. Mahasiswa merekam dan mendokumentasikan secara terstruktur dan jelas respons audiens berupa opini, saran, ataupun hasil penjualan dari calon pelanggan dan ahli (dosen maupun praktisi yang sama yang diundang).

4. Mengevaluasi Model Bisnis

Hipotesis model bisnis ini diperoleh berdasarkan respons yang terkategori sesuai dengan konsep BMC.

5. Perilaku, Komitmen, dan Etika Bisnis

Mahasiswa menunjukkan perilaku, komitmen yang aktif, dan menjunjung tinggi etika kerja dan etika bisnis.

Grade Composition

Dalam menentukan penilaian pada seluruh aktivitas pembelajaran, dilakukan pembagian berikut ini:

• Tahap eksplorasi	nilai 20 persen
• UTS dalam bentuk presentasi dan makalah	nilai 20 persen
• Tahap eksekusi Implementasi Komunikasi pemasaran	nilai 15 persen
• Perilaku, etika, komitmen	nilai 15 persen
• UAS, meliputi: <i>Business show case</i> (pameran) Portofolio tugas-tugas selama E2 Refleksi dan rencana	nilai 30 persen
• Total	100 persen

BAB 8

SEMESTER III: EKSEKUSI BISNIS

Setelah semester II, mahasiswa merencanakan bisnisnya hingga membuat purwarupa dan melakukan uji pasar. Memasuki semester ketiga, sasaran perkuliahannya adalah *business execution* (eksekusi bisnis). Rancangan bisnisnya sudah semakin matang, dan setelah melakukan perencanaan, saatnya bisnis dieksekusi.

Tahap Perkuliahan

Tahap pada perkuliahan di semester ini terbagi menjadi lima, yaitu:

1. Penemuan dan Strategi Pengembangan Pelanggan

Tahap ini dijalankan pada minggu pertama hingga keempat.

Tahap ini akan berisi:

- Proses ideasi dan perintisan

Yang dimaksud ideasi adalah proses kreatif untuk menghasilkan, mengembangkan, dan mengomunikasikan

ide-ide baru, khususnya yang menyangkut bisnis yang baru saja dimulai.

- Sarana pengembangan pelanggan

Pada tahap ini mahasiswa mulai menentukan segmen pelanggan. Setelah segmen ditentukan, selanjutnya perilaku pelanggan dalam berbelanja dipelajari.

2. Menyusun konsep dan pengembangan sumber daya

Tahap ini dijalankan pada minggu kelima hingga ketujuh. Fasilitator mengajarkan bagaimana menggunakan BMC sebagai *scorecard*, mengajak mahasiswa mempelajari bagaimana menyusun laporan finansial, dan membuat prosedur standar (*standard operating procedure/SOP*) di bidang bisnis dan pemasaran.

Mengajarkan mahasiswa menyusun prosedur standar akan memudahkan fasilitator untuk memantau sejauh mana mahasiswa memahami tahap penyusunan konsep bisnis yang dikelola serta pengelolaan sumber daya, baik sumber daya bahan, peralatan, maupun sumber daya manusia.

Dengan hal ini, akan mudah dideteksi pula apakah mereka benar-benar menjalankan bisnisnya atau sekadar berpura-pura. Hal ini akan terlihat saat mereka harus menunjukkan purwarupa saat pameran serta menunjukkan pengoperasian saat menyusun SOP.

Pada tahap ini akan terisi:

- Validasi pelanggan

Tahap kelanjutan dari minggu sebelumnya. Purwarupa produk yang telah diselesaikan mahasiswa memperjelas siapa

dan bagaimana kelompok pelanggan yang akan dijadikan sasaran penjualan. Mereka akan menguji coba reaksi calon konsumen terhadap purwarupa produknya.

- Memahami istilah dasar finansial
Memahami istilah dasar finansial. Pada tahap ini diajarkan istilah-istilah dalam finansial. Hal ini sangat penting khususnya bagi mahasiswa selain jurusan ekonomi ataupun akuntansi.

3. Aktualisasi

Tahap ini sudah diawali sejak minggu kelima hingga ke-14, di mana sejak minggu kelima mahasiswa sudah bukan lagi merencanakan konsep bisnisnya, tetapi sedikit demi sedikit sudah mulai mengaktualisasi rencananya.

Tahap ini merupakan implementasi dari apa yang dipelajari hingga saat ini, bukan lagi sekadar ide. Hal ini sudah terwujud minimal dalam bentuk purwarupa. Penyusunan BMC pun sudah semakin riil dan menunjukkan pencapaian hingga saat ini.

Tahap aktualisasi dilakukan bersamaan dengan tahap penyusunan konsep dan pengembangan sumber daya yang dilakukan pada minggu kelima hingga ketujuh. Hal ini akan meliputi topik-topik:

- Membuat pemasaran secara daring.
- Menyusun SOP.
- Pengembangan pelanggan.
- Menciptakan pelanggan.

Mahasiswa antara lain menyusun dan menjalankan rencana pemasaran dan penjualan. Dengan demikian, mereka yang telah

memiliki setidaknya purwarupa produk dan harga jual sudah bisa menawarkannya kepada calon konsumen, memperoleh tanggapan dari calon konsumen, dan mulai menerima order.

Dari titik ini mahasiswa sudah bisa memperkirakan produk dan harga jualnya akan bisa diterima pasar atau belum.

Rencana Pembelajaran Semester III

Rencana pembelajaran mata kuliah *entrepreneur* semester ke tiga secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut:

Minggu No.	Topik
Minggu 1	Course Overview & Business Exploration
Minggu 2	Definisi dan Pernyataan Permasalahan
Minggu 3	Segmen Pelanggan/Profil
Minggu 4	Solusi (Produk, Saluran, dan Relasi)
Minggu 5	Mini-ekshibisi
Minggu 6	Penerapan Konsep Finansial
Minggu 7	Penerapan Konsep Finansial
Minggu 8	UTS (Presentasi) + Aktualisasi
Minggu 9	Pemasaran Digital dan SOP + Aktualisasi
Minggu 10	Aktualisasi
Minggu 11	Kerja Tim + Aktualisasi
Minggu 12	Manajemen Konflik + Aktualisasi
Minggu 13	Pemasaran + Aktualisasi
Minggu 14	Laporan Presentasi
Minggu 15	UAS (Evaluasi dan Ekshibisi)

BAB 9

SEMESTER IV: MENYEMPURNAKAN BMC

Tujuan perkuliahan kewirausahaan semester IV ini adalah membuat mahasiswa mempunyai kerangka berpikir dengan orientasi pada solusi, berpikir kreatif, serta implementasi dan inovasi ke dalam ventura.

Hasil pembelajaran dan indikator:

1. Perilaku

Mahasiswa memiliki orientasi terhadap solusi dan eksekusi.

Mahasiswa menunjukkan perilaku, komitmen yang aktif, dan menjunjung tinggi etika kerja dan etika bisnis (sosial).

Indikator pengukuran:

Mendokumentasikan proses *trouble shooting* yang terdiri atas hal-hal berikut ini ke dalam *log book*, meliputi:

- aktivitas *mentoring*
- keaktifan dalam mengerjakan tugas dan *mentoring*

- penemuan referensi
- pengamatan langsung
- wawancara
- *benchmarking*
- diskusi kelompok terfokus

Nilai kelompok perilaku ini adalah 40 persen.

2. Pengetahuan

Mahasiswa dapat menggunakan kerangka berpikir (*framework*) BMC-TT ke dalam ventura mereka.

Indikator pengukuran:

Melalui nilai presentasi dan tes tertulis.

Nilai kelompok pengetahuan ini adalah 30 persen.

3. Keterampilan

Mahasiswa melakukan implementasi taktik inovasi ke dalam *venture* berdasarkan kerangka berpikir inovasi.

Indikator pengukuran:

- Mahasiswa memiliki purwarupa produk/jasa.
 - Mahasiswa mempunyai portofolio proyek dan pembelajaran secara terstruktur. Ini dapat berupa video, foto, *financial statement*, dan lainnya.
 - Nilai kelompok *knowledge* ini adalah 30 persen
-

Nilai total

100 persen

Rencana Pembelajaran Semester IV

Minggu No.	Topik
Minggu 1	Menjelaskan kondisi bisnis ventura mereka saat ini.
Minggu 2	Mahasiswa dapat membuat ide BMC-TT inovasi mereka yang pertama.
Minggu 3	Mengerjakan tes BMC-TT secara individual (boleh membuka buku).
Minggu 4	Mengaplikasikan BMC-TT ke bisnis ventura tim.
Minggu 5	Mempresentasikan sub tipe inovasi.
Minggu 6	Menemukan info spesifik yang diperlukan untuk ide bisnis. Mempresentasikan sub tipe inovasi.
Minggu 7	Membuat rencana eksekusi untuk strategi inovasi.
Minggu 8	UTS
Minggu 9	Membuat rencana eksekusi untuk strategi inovasi.
Minggu 10	Melakukan rencana eksekusi dan memantau perkembangan mahasiswa.
Minggu 11	Melakukan rencana eksekusi dan memantau perkembangan mahasiswa.
Minggu 12	Kapita selekta
Minggu 13	Kapita selekta
Minggu 14	UAS
Minggu 15	Penutupan

Segmen Pelanggan

Segmen pelanggan dapat dikelompokkan menjadi:

- Pasar massal.
- Pasar ceruk (dengan kebutuhan yang spesifik).
- Pasar terbagi (berbagai kebutuhan dalam satu kategori).
- Pasar berbeda (berbeda kebutuhan dan kategori).
- Pasar multijejaring.

1. Pasar Massal

Pemasaran massal berfokus pada produksi massal, distribusi massal, dan promosi massal untuk produk yang sama dalam cara yang hampir sama ke semua konsumen. Pasar massal diberlakukan perusahaan saat hanya memproduksi satu jenis produk (barang dan jasa). Jadi, semua konsumen diperlakukan sama dalam mendapatkan produk tersebut. Maksudnya, hanya ada satu produk untuk semua orang. Contoh riil yang dikemukakan Kotler ini adalah saat perusahaan mobil Ford dari Amerika Serikat memproduksi Ford Model T, atau Coca-Cola yang menjual minumannya secara massal dengan botol ukuran 185 mililiter.

2. Pasar Ceruk

Pemasaran ceruk (*niche market*) berfokus pada subkelompok di dalam segmen-segmen. Suatu ceruk adalah kelompok yang didefinisikan dengan lebih sempit. Pemasaran ceruk adalah satu hal yang berbeda. Dalam segmentasi, pemasaran ceruk ini dilakukan dengan memilih satu kelompok konsumen yang bukan merupakan target terbesar (dalam hal *market share*). Ceruk yang dimaksudkan adalah satu kelompok kecil dan eksklusif dari ukuran pasar yang ada. Jumlahnya sedikit dan terbatas, tetapi bukan berarti daya belinya rendah. Dalam pemasaran produk premium, pemasaran mikro yang digunakan juga adalah ceruk pasar.

3. Pasar Terbagi

Pemasaran tersegmen menyadari bahwa pembeli berbeda dalam kebutuhan, persepsi, dan perilaku pembelian. Pasar terbagi atau *segmented market* adalah yang paling umum kita temui saat ini.

Pemasaran ini dapat menciptakan layanan yang sesuai dengan kebutuhan konsumen dengan harga yang tepat bagi segmen sasaran. Manfaat lainnya penggunaan pemasaran segmen ini adalah pemilihan saluran distribusi dan komunikasi yang lebih jelas. Siapa saja pesaing yang juga bermain dalam segmen yang sama juga dapat diketahui.

4. Pasar Berbeda

Ada perusahaan yang memilih untuk melayani segmen pelanggan yang beragam berdasarkan kebutuhan dan keinginan pelanggan yang berbeda. Profil pelanggan boleh jadi saling tumpang-tindih karena alasan yang berbeda-beda. Sebagai contoh, Amazon.com memulai dengan menjual buku secara daring. Ternyata bisnis ini tumbuh sangat subur seiring dengan semakin berkembangnya teknologi informasi (TI). Dengan memanfaatkan ini, Amazon mulai menawarkan layanan *cloud* (komputasi awan) untuk pelanggan bisnis. Oleh karena itu, Amazon kini memiliki nasabah individu dan pelanggan bisnis juga.

5. Pasar Multijejaring

Dalam model ini, segmen pelanggan memiliki hubungan saling ketergantungan, yaitu antara konsumen dan penjual. Oleh karena itu, perusahaan harus bisa menyelenggarakan layanan di mana pembeli dan penjual saling ketergantungan. Sebagai contoh, perusahaan kartu kredit tidak hanya memengaruhi agar pelanggan memilih untuk menggunakan kartu kredit mereka, tetapi juga memengaruhi toko agar menerima kartu kredit mereka.

Hal ini seperti ayam dan telur. Hari ini, salah satu usaha daring yang paling sukses adalah e-Bay, yang beroperasi dengan platform *multi-sided* dengan mengharuskan kehadiran kedua pembeli dan penjual. Jika e-Bay tidak memiliki basis pelanggan yang cukup, penjual tidak akan tertarik mengiklankan dagangan mereka di situ. Sebaliknya, jika pembeli tidak memiliki banyak pilihan penjual, mereka mungkin beralih ke media lain.

BAB 10

SEMESTER V: MENJADI PEMAIN GLOBAL

Sasaran pembelajaran mahasiswa pada semester kelima:

- Menerapkan standar global pada proyek ventura. Standarisasi mempunyai aspek: wawasan tentang aspek global dan penerapan strategi pada ventura.
- Membangun jejaring (*networking*) secara global.

Adapun indikator keberhasilan mahasiswa setelah mengikuti perkuliahan “Entrepreneurship” semester V adalah:

1. **Menganalisis** empat kekuatan global (*key external forces*).
2. **Mengevaluasi** bisnis berdasarkan empat kekuatan global.
3. **Mendesain** strategi ventura.
4. **Mengelola Ventura** berkompetensi global.
5. **Melakukan refleksi** untuk langkah berikutnya.

Uraian materi selama 14 minggu disampaikan selama minggu pertama hingga minggu ke empat. Adapun minggu kelima hingga ke-14 adalah tahap eksekusi dan aktualisasi materi tersebut.

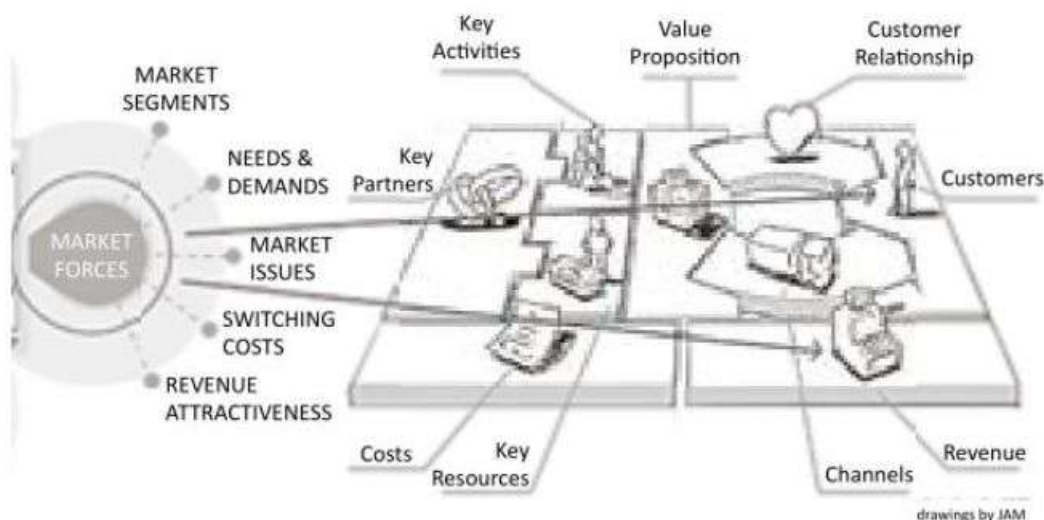
Kekuatan Eksternal Kunci

Tahap akhir dari pembelajaran kewirausahaan ini adalah menyiapkan bisnis mahasiswa untuk tampil di kancah internasional. Dengan kata lain, mereka memiliki standar bisnis agar bisa diterima dalam kancah internasional.

Topik sentral dari semester kelima berjudul *key external forces* membahas empat kekuatan global yang memengaruhi bisnis kita. Keempat kekuatan global tersebut adalah berikut ini:

- Market forces,
- Industrial forces,
- Key trend,
- Macro economic forces.

1. Kekuatan Pasar



Gambar 10-1: Market forces (kekuatan pasar)

Isu Pasar

Market issue adalah memaparkan isu utama yang mengendalikan dan mengubah pasar Anda dari sudut pandang pelanggan dan produsen.

- Isu penting apa saja yang memengaruhi pemetaan pelanggan?
- Ke mana arah pasar menuju?
- Perubahan apa yang sedang berlangsung?

Segmen Pasar

Market segment memaparkan segmen pasar mana yang paling besar, daya tariknya apa, dan carilah segmen baru:

- Segmen pelanggan mana yang paling penting?
- Pada segmen mana terjadi pertumbuhan yang paling potensial?
- Segmen mana yang trennya sedang menurun?
- Apakah ada segmen yang terpinggirkan pada segmen yang Anda ambil, tetapi layak diperhatikan?

Kebutuhan dan Permintaan

Need and demand memaparkan kebutuhan pasar dan analisis seberapa baik kebutuhan tersebut terpenuhi:

- Apakah kebutuhan pelanggan?
- Di mana letak ketidakpuasan utama pelanggan?
- Apa yang sangat diinginkan oleh pelanggan untuk dipenuhi oleh produk atau jasa yang Anda tawarkan?

- d. Di manakah permintaan yang sedang meningkat?
- e. Di manakah permintaan yang sedang menurun?

Biaya Peralihan

Hal ini memaparkan elemen beralihnya pelanggan ke pesaing:

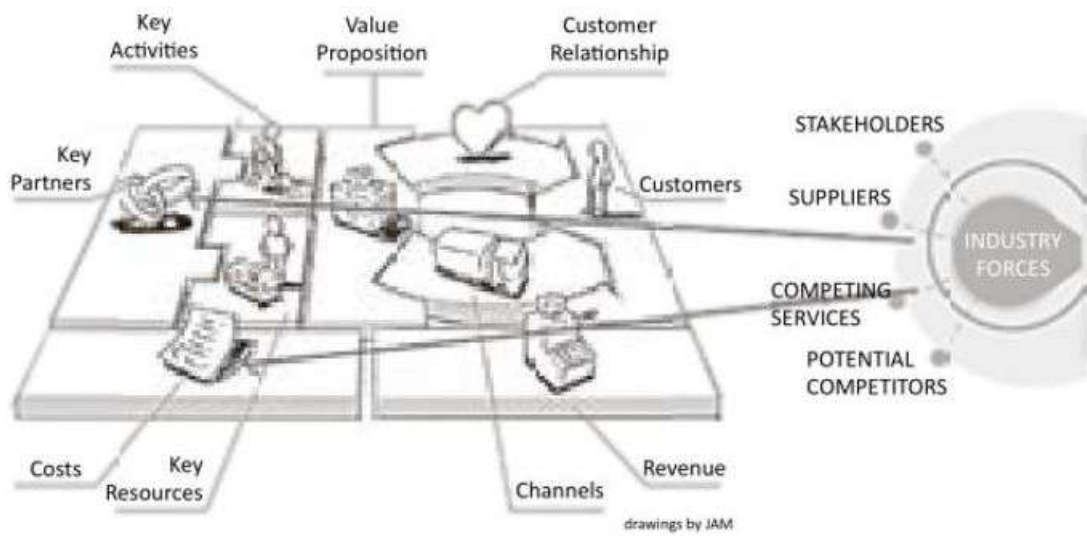
- a. Apakah yang mengikat pelanggan pada produk atau jasa yang ditawarkan suatu perusahaan.
- b. Biaya peralihan apa yang mencegah pelanggan beralih ke produk pesaing?
- c. Apakah mudah bagi pelanggan untuk menemukan dan membeli produk maupun jasa yang serupa?
- d. Seberapa pentingkah arti sebuah *brand* (jenama) bagi pelanggan Anda?

Daya Tarik Pendapatan

Hal ini memaparkan elemen-elemen mengenai daya tarik pemasukan dan kekuatan penentuan harga:

- a. Apakah yang membuat pelanggan benar-benar mau membayar?
- b. Di mana margin terbesar bisa dicapai?
- c. Mudahkan pelanggan menemukan dan membeli produk atau jasa serupa dengan harga yang lebih murah?

2. Kekuatan Industri



Gambar 10-2: *Industry forces* (kekuatan industri)

Pesaing

Pesaing yang sudah ada akan dipaparkan dan apa kekuatan mereka:

- Siapakah pesaing Anda?
- Siapakah pemain dominan di bidang ini?
- Apakah keunggulan kompetitif dan kekurangan pesaing?
- Apakah penawaran yang paling utama mereka?
- Segmen pelanggan mana yang paling penting bagi mereka?
- Bagaimana struktur biaya mereka?
- Seberapa besar pengaruh mereka terhadap segmen pelanggan, arus pendapatan, dan margin Anda?

Pemain Baru

Hal ini memaparkan siapa pendatang baru dan bagaimana model bisnisnya:

- a. Siapakah pendatang baru di bidang yang Anda tekuni ini?
- b. Apakah perbedaan yang mereka miliki?
- c. Apakah keunggulan kompetitif dan kekurangan mereka?
- d. Apakah halangan yang akan mengadang mereka?
- e. Mereka berfokus pada segmen pelanggan yang mana?
- f. Bagaimana struktur biaya mereka?
- g. Seberapa besar pengaruh mereka terhadap segmen pelanggan, arus pendapatan, dan margin Anda?

Produk dan Jasa Pengganti

Hal ini memaparkan produk atau jasa baik dari pasar yang sama maupun dari lain pasar yang bisa menggantikan produk Anda:

- a. Produk atau jasa apa yang bisa menggantikan produk atau jasa Anda?
- b. Seberapa mudahkan pelanggan Anda beralih ke mereka?
- c. Berapa biaya mereka dibanding Anda?
- d. Produk atau jasa yang bisa menggantikan ini berakar pada jenis industri apa?

Pemasok dan Pemain Rantai Nilai Lainnya

Hal ini memaparkan pemain utama dalam *value chain* (rantai nilai) di industri ini yang sudah mapan ataupun yang baru masuk. Pada poin ini, mahasiswa mendeskripsikan di mana bisnis menerima bahan baku, menambahkan nilai dengan berbagai proses untuk membuat produk, dan kemudian menjual produk akhir tersebut kepada konsumen. Untuk itu, mereka diminta untuk menganalisis poin-poin berikut ini.

- a. Siapa pemain utama dalam rantai nilai di industri ini?

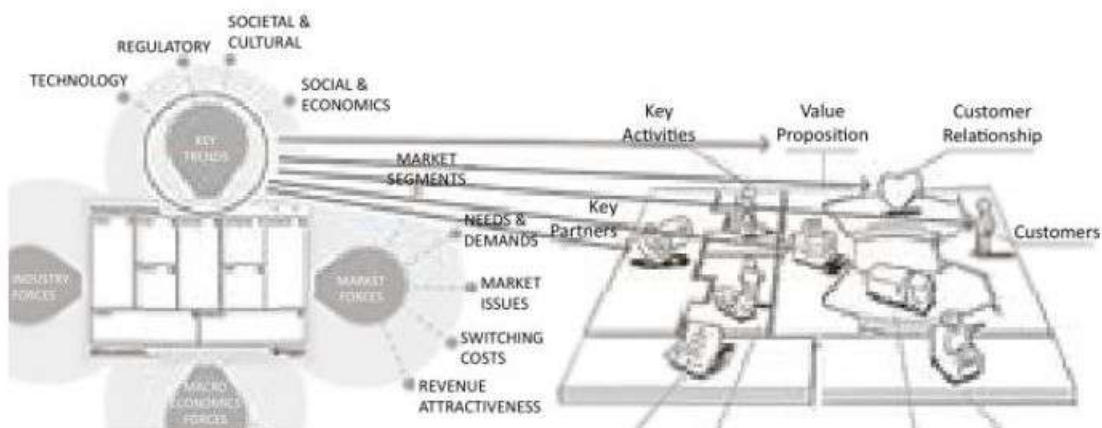
- b. Seberapa jauh bisnis ini bergantung pada pemain lain?
- c. Apakah ada pemain rantai nilai baru yang bermunculan?
- d. Rantai nilai mana yang paling menguntungkan?

Pemangku Kepentingan

Pemangku kepentingan atau *stakeholder* adalah semua pihak yang berkepentingan dengan bisnis Anda.

- a. Pemangku kepentingan yang mana yang memengaruhi model bisnis Anda?
- b. Seberapa besar pengaruh para pemangku kepentingan? Apakah Pekerja? Pemerintah? Politikus?

3. Tren Kunci



Gambar 10-3: Key trend (tren kunci)

Poin ini membahas aspek tren dunia teknologi ke depan, di mana perkembangan teknologi sangat berpengaruh terhadap kelangsungan suatu bisnis. Sebagai contoh, berkembangnya komputer *mobile* (*laptop, notebook, sabak*, hingga telepon cerdas) telah menggusur komputer *desktop* yang semakin sedikit pemakainya. Saat ini muncul pula penggunaan aplikasi yang mulai menggeser

dominasi laman web, juga berkembangnya *sharing economy* seperti Grab dan Go-Jek.

Mahasiswa ditugaskan mengamati poin-poin berikut ini.

Tren Teknologi

Memaparkan tren teknologi yang bisa mengancam atau sebaliknya bisa mengembangkan atau memperbaiki model bisnis ini.

- a. Tren teknologi apa saja yang ada di dalam dan di luar bidang ini?
- b. Teknologi mana yang merupakan peluang penting atau justru berupa ancaman?
- c. Teknologi baru apa yang diadopsi oleh *peripheral customer* (pelanggan tambahan)?

Tren Regulasi

Memaparkan tren peraturan atau kebijakan yang bisa memengaruhi model bisnis Anda.

- a. Tren peraturan atau kebijakan apa yang akan memengaruhi pasar Anda?
- b. Tren peraturan atau kebijakan apa yang akan memengaruhi model bisnis Anda?
- c. Tren peraturan atau kebijakan apa yang memengaruhi permintaan pelanggan?

Tren Sosial dan Budaya

Memaparkan tren sosial yang sangat berpengaruh terhadap model bisnis ini.

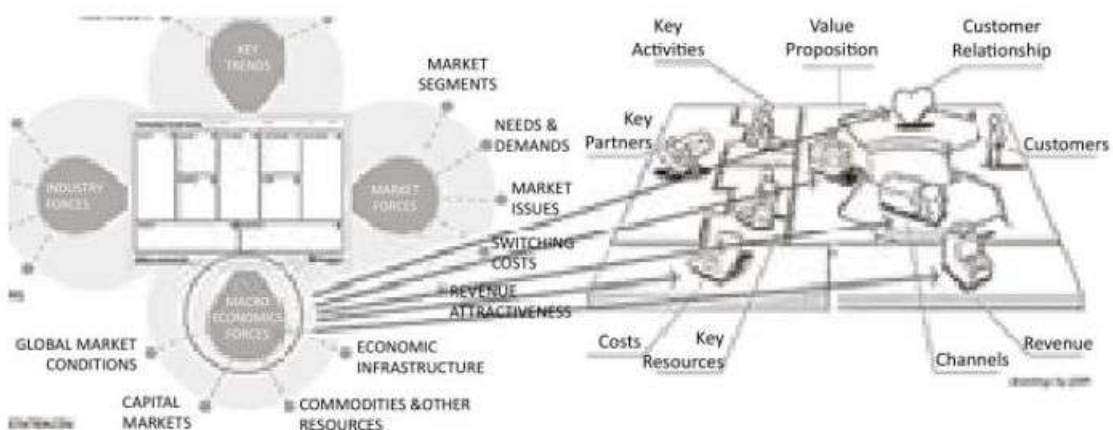
- Kondisi sosial apa yang berpengaruh dan sedang berlangsung saat ini?
- Pergeseran budaya dan sosial apa yang memengaruhi model bisnis Anda?
- Tren mana yang mungkin memengaruhi perilaku konsumen?

Tren Sosio-ekonomi

Memaparkan tren sosial-ekonomi yang terkait dengan model bisnis Anda.

- Apa tren utama yang terjadi pada demografi?
- Bagaimana Anda memahami pola distribusi pendapatan dan kesejahteraan di pasar Anda?
- Seberapa tinggi pendapatan mereka setelah dipotong pajak?
- Bagaimana pola penggunaan uang di pasar Anda?
- Berapa persen perbandingan populasi perkotaan dibanding perdesaan?

4. Kekuatan Makroekonomi



Gambar 10-4: Macro Economic Forces (Kekuatan Makroekonomi)

Kekuatan Makroekonomi

Global market condition (kondisi pasar global) memaparkan kondisi keseluruhan saat ini dari sudut pandang ekonomi makro:

- Apakah kondisi ekonomi sedang dalam fase meningkat atau menurun?
- Jelaskan sentimen pasar secara umum
- Berapa angka pertumbuhan produk domestik bruto (PDB)?
- Seberapa tinggi angka pengangguran?

Capital Market

Capital market memaparkan kondisi permodalan saat ini yang terkait dengan kebutuhan modal Anda.

Capital market adalah pasar modal di mana kita sebagai wirusaha bisa mendapatkan akses untuk memperoleh modal tambahan atau bantuan modal dari pihak lain.

Mahasiswa diminta untuk memaparkan kondisi permodalan saat ini yang terkait dengan kebutuhan modal Anda.

- a. Bagaimana kondisi pasar modal saat ini?
- b. Seberapa mudah untuk memenuhi pembiayaan dalam pasar Anda?
- c. Apakah ada ketersediaan *seed capital*, *venture capital*, *public funding*, *market capital*, atau kredit?
- d. Berapa besar biaya yang harus dikeluarkan untuk mendapatkan pemasukan?

Kondisi Pasar Global

Hal ini memaparkan kondisi keseluruhan saat ini dari sudut pandang ekonomi makro.

- a. Apakah kondisi ekonomi sedang dalam fase meningkat atau menurun?
- b. Jelaskan sentimen pasar secara umum. Berapa angka pertumbuhan PDB?
- c. Seberapa tinggi angka pengangguran?

Komoditas dan Sumber Daya Lainnya

Memaparkan harga dan tren harga terkini dari sumber daya yang dibutuhkan oleh model bisnis Anda, termasuk sumber daya manusia dan sumber daya alam.

- a. Jelaskan kondisi terbaru pasar komoditas dan sumber daya yang esensial bagi bisnis Anda.
- b. Seberapa mudah Anda memenuhi sumber daya yang dibutuhkan untuk mengeksekusi model bisnis Anda?
- c. Seberapa mahal mereka?
- d. Sumber daya mana yang harganya melonjak?

Economic Infrastructure

Economic infrastructure memaparkan infrastruktur perekonomian dalam pasar di mana bisnis Anda dioperasikan.

- a. Seberapa bagus kualitas infrastruktur publik guna mencapai pemasok dan pelanggan di pasar Anda?
- b. Seberapa tinggi pajak perorangan dan perusahaan di pasar Anda?
- c. Seberapa bagus layanan publik untuk organisasi di pasar Anda?

Pada semester kelima ini keseluruhan bisnis mahasiswa dibagi dalam beberapa *guild*. Dengan begitu, mereka diharapkan memperoleh pengarahan yang lebih spesifik dari fasilitator, sesuai dengan keahlian masing-masing.

- Pariwisata dan kuliner
- *Fashion*
- Perdagangan
- Bisnis keluarga
- Teknologi
- *Sociopreneur*
- Industri kreatif

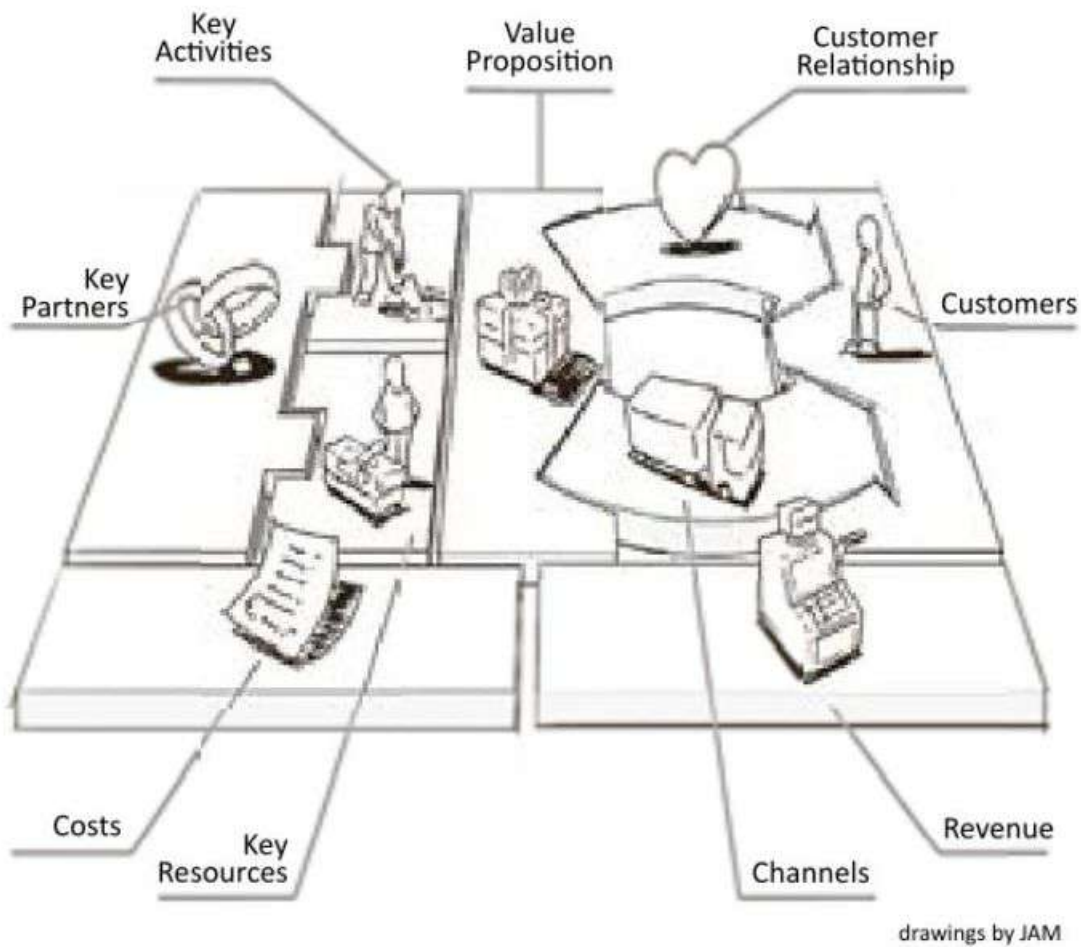
LAMPIRAN

MENJELASKAN MODEL BISNIS KANVAS KEPADA CALON WIRAUSAHA

B*usiness model canvas* (BMC) atau model bisnis kanvas mulai diperkenalkan pada semester kedua dan berangsur-angsur diperdalam hingga semester keempat. BMC adalah salah satu model bisnis yang akhir-akhir ini banyak digunakan dalam menyusun bisnis, baik yang masih baru maupun yang sudah berjalan. BMC ini mengacu pada buku tulisan Alexander Osterwalden yang berjudul *Business Model Generation*.

BMC adalah rencana bisnis yang formatnya dirancang secara inovatif sehingga menjadi hanya satu halaman. Rencana bisnis ini dibagi menjadi sembilan blok dan masing-masing berisi elemen-elemen esensial untuk merencanakan perintisan ataupun pengembangan bisnis.

BMC ini bentuknya visual (terstruktur), mudah dimengerti, singkat dan padat, serta mudah diperbaiki dan dibagikan.



Bagan 9: blok model bisnis kanvas

THE BUSINESS MODEL CANVAS

Key Partners Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform? MOTIVATION FOR PARTNERSHIP Optimization and economy Reduction of risk and uncertainty Acquisition of particular resources and activities	Key Activities What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationship? Revenue streams? CATEGORIES Production Problem Solving Platform/Network	VALUE PROPOSITIONS What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying? CHARACTERISTICS Newness Performance Customization "Getting the Job Done" Design Brand/Status Price Cost Reduction Risk Reduction Accessibility Convenience/Usability	CUSTOMER RELATIONSHIPS What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they? EXAMPLES Personal assistance Dedicated Personal Assistance Self-service Automated Services/Community/L2-creative	CUSTOMER SEGMENTS For whom are we creating value? Who are our most important customers? Mass Market Niche Market Segmented Diversified Multi-sided Platform
KEY RESOURCES What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationship? Revenue Streams? TYPE OF RESOURCES Physical Intellectual (brand, patents, copyrights, data) Human/financial	CHANNELS Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines? CHANNEL PHASE 1. Awareness How do we raise awareness about our company's products and services? 2. Evaluation How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition? 3. Purchase How do we allow customers to purchase specific products and services? 4. Delivery How do we deliver a Value Proposition to Customers? 5. After sales How do we provide post-purchase customer support?			REVENUES STREAMS For what values are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues? TYPES Transaction Subscription Usage Fee Licensing/Marketing Fee Advertising Fee Intermediary FIXED PRICING Fixed Price Product/Feature dependent Customer segment dependent Market dependent DYNAMIC PRICING Dynamic Pricing Time dependent Need dependent How low-How high
COST STRUCTURE What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive? IS YOUR BUSINESS MORE Cost Driven (low-cost and structure, low price value proposition, maximum automation, extensive subcontracting) Value Driven (focused on value creation, premium value proposition) SAMPLE CHARACTERISTICS Fixed (cost: salaries, rents, utilities) Variable (cost) Economies of scale Economies of scope				

Formulir Model Bisnis Kanvas

Cara paling baik untuk memanfaatkan BMC dalam merancang bisnis adalah mencetak formulir BMC dalam ukuran sebesar poster (A3 atau A2), kemudian ditempelkan di dinding. Dengan menggunakan kertas tempel sejenis *post-it*, peserta diskusi mengisi kesembilan bidang BMC. Kertas tempel berwarna-warni ini memungkinkan setiap anggota kelompok untuk berpartisipasi aktif. Setiap anggota menggunakan kertas yang berbeda warna, agar pendapat setiap orang dapat dibedakan.

Sembilan *building block* atau elemen dasar dalam mendesain model bisnis ini meliputi:

1. Segmen pelanggan,
2. Proposisi nilai,
3. Saluran,
4. Relasi pelanggan,
5. Arus pendapatan,
6. Aktivitas kunci,
7. Sumber daya kunci,
8. Kemitraan kunci, dan
9. Struktur biaya.

(Osterwalder dan Pigneur, 2010: 20–41).

1. Blok Segmen Pelanggan

Segmen pelanggan adalah untuk menentukan siapa target pembeli kita? Jika kita menjual baju batik, apakah pasar kita adalah ibu-ibu dan bapak-bapak, remaja, atau perempuan/pria karier? Segmen yang dituju akan menjadi acuan desain dan pelaksanaan sebuah bisnis. Segment pelanggan bisa dibagi ke dalam:

1. *Niche market* (ceruk pasar), yaitu pasar yang memiliki kalangan tertentu dengan kebutuhan spesifik;
2. *Mass market*, adalah pasar yang pelanggannya terdiri atas banyak orang dengan kebutuhan yang sama;
3. *Segmented market*, di mana pelanggan terbagi menjadi beberapa grup dengan kebutuhan yang sedikit berbeda satu sama lain;
4. *Diversified market*, di mana pelanggan terdiri atas dua segmen atau lebih yang benar-benar berbeda satu sama lain;
5. *Multi-sided platforms*, di mana pelanggan terdiri atas beberapa segmen yang berbeda tetapi saling berkaitan.

2. Blok Proposisi Nilai

Value proposition atau proposisi nilai ditujukan untuk menentukan nilai apa yang dapat kita berikan kepada konsumen. Kita melihat nilai apa yang paling menonjol pada produk atau jasa kita dibanding milik pesaing. Nilai yang dimaksud di sini bisa berupa kebaruan, perbaikan performa berkesinambungan, kustomisasi, reliabilitas, desain, *brand status*, harga, pengurangan biaya, pengurangan risiko, aksesibilitas, dan kenyamanan penggunaan. Jika produk kita pakaian batik, apakah pemakai produk kita akan membuat pelanggan merasa lebih anggun, bangga, motifnya yang bagus, atau lainnya.

3. Blok Saluran

Saluran adalah bagaimana sebuah perusahaan menyampaikan penawaran nilainya ke segmen yang dituju, dalam hal ini menca-

kup saluran komunikasi, saluran distribusi, dan saluran penjualan. Dengan mengisi blok ini pengguna bisa merencanakan tipe dan tahapan saluran penyampaian yang digunakan. Tipe-tipe *channel* meliputi *direct channels* yang terdiri dari *sales force*, *websales*, *social media* dan penjual eceran. Tipe *indirect channel* meliputi toko/gedung, *website*, *marketing tools*. Kepemilikan bisa sendiri atau berpartner. Sedangkan tahapan yang terjadi dalam proses menyampaikan dari awal hingga akhir adalah tahapan: *awareness*, *evaluation*, *purchase*, *delivery* dan *after sales*.

4. Blok Relasi Pelanggan

Customer relationship (relasi pelanggan) adalah cara perusahaan berinteraksi dengan segmen yang dituju. Beberapa tipe hubungan yang disebut dalam buku ini adalah *personal assistance*, *dedicated personal assistance*, *self service*, *automated service*, *communities*, dan *co-creation* di mana pelanggan dilibatkan untuk inovasi performa layanan dan produk.

5. Blok Arus Pendapatan

Arus pendapatan adalah bagaimana sistem aliran pemasukan dan sistem penentuan harga dari semua kegiatan di blok proposisi nilai dan aktivitas kunci.

Beberapa cara untuk menghasilkan aliran pemasukan adalah penjualan produk atau jasa, biaya penggunaan, biaya berlangganan, biaya sewa dan lisensi, biaya broker, dan biaya iklan.

Setelah menentukan cara, selanjutnya pebisnis menentukan mekanisme harga apakah menggunakan *fixed menu pricing* atau *dynamic pricing* untuk tiap cara tersebut.

6. Blok Aktivitas Kunci

Aktivitas kunci adalah aktivitas utama untuk mengoperasikan bisnis. Aktivitas ini bisa berupa produksi barang maupun jasa atau membuat dan melaksanakan aktivitas penghubung (platform atau jaringan).

7. Blok Sumber Daya Kunci

Sumber daya kunci mendeskripsikan sumber daya paling penting yang dibutuhkan sebuah perusahaan untuk mengoperasikan semua bloknnya. Sumber daya utama ini bisa berupa SD intelektual, SD fisik, SD finansial, dan SD manusia.

8. Blok Kemitraan Kunci

Kemitraan kunci adalah partner utama dari luar organisasi yang sangat dibutuhkan untuk beroperasi. Motivasi yang mendasari untuk berpartner ada tiga, yaitu untuk mengoptimalkan skala bisnis, mengurangi risiko dan ketidakpastian, atau mengakuisisi aktivitas dan sumber daya tertentu yang dibutuhkan. Berdasarkan jenis motivasi, pebisnis bisa menentukan siapa yang tepat dijadikan partner dan peran apa yang akan dijalankan oleh partner tersebut. Tipe kemitraan dengan nonkompetitor disebut *strategic alli-*

ance, dengan kompetitor disebut *co-opetition*, dengan penyedia disebut *buyer-supplier*, menggabungkan dua perusahaan menjadi satu disebut *joint-venture*.

9. Blok Struktur Biaya

Struktur biaya adalah blok yang mendeskripsikan semua pembiayaan kegiatan operasional di tujuh blok lainnya. Dari deskripsi ini bisa diketahui blok mana yang paling mahal, mana yang paling murah, dan mana yang bisa diefektifkan. Selanjutnya bisa diketahui model pembiayaan seperti apa yang tepat untuk digunakan dalam kegiatan operasional, apakah itu *cost driven* atau *value driven*. Adapun komponen dalam pembiayaan meliputi biaya tetap dan biaya tidak tetap.

Bagaimana Manfaat Model Bisnis Kanvas

1. Untuk hubungan dengan pelanggan
2. Untuk meningkatkan penjualan
3. Untuk menghadapi persaingan
4. Agar bisnis dapat berjalan

BISNIS MAHASISWA YANG BERPRESTASI

Apa yang diperoleh mahasiswa setelah mengikuti mata kuliah “Entrepreneurship” selama lima semester? Dari delapan ratusan mahasiswa pada semua jurusan, lebih dari 40 persen berhasil memiliki bisnis secara nyata. Lebih dari 30 persen dari mereka masih mempertahankan bisnisnya hingga wisuda. Sebagian dari mereka mengoperasikan bisnis keluarga yang telah dirintis oleh orangtua. Namun, tidak jarang mereka yang memiliki bisnis keluarga memilih bisnis pilihan sendiri setelah lulus. Terdapat kurang dari 10 persen grup bisnis yang bertahan di dunia nyata setelah lulus sarjana strata satu.

Pecahnya grup setelah mereka lulus terjadi karena ada mahasiswa yang kembali ke kota asalnya, melanjutkan studi di luar negeri, atau bekerja di perusahaan dan lembaga-lembaga tertentu sebelum benar-benar mengoperasikan bisnis mereka sendiri.

Pada halaman berikut kami muat beberapa kelompok yang berprestasi pada Mata kuliah “Entrepreneur” semester III pada 2015 yang lalu.

The Best Execution



The Best Innovative Idea



The Best Online Group



Grup Dengan Tagline Terbaik



PENUTUP

Mengajarkan kewirausahaan adalah mengajarkan realitas kehidupan. Oleh karena itu, seorang fasilitator ataupun mentor harus mampu mengingatkan mahasiswa akan konsekuensi menjadi seorang wirausaha.

Seseorang yang mencapai kesuksesan dalam berwirausaha tentulah telah pernah mengalami kegagalan-kegagalan sebelumnya. Namun, kegagalan tersebut bukanlah penghalang yang membuat mereka menjadi jera, melainkan menjadikan pelajaran agar mereka bisa mengoreksi diri menjadi lebih baik setelahnya. Menurut Ir. Ciputra, seorang wirausaha itu sepuluh kali gagal dan akan bangkit kesebelas kalinya.

Kegagalan Bisnis

Menurut, Prof. Dr. dr. S. Supriyanto dalam bukunya, *How to Become a Successful Entrepreneur*(2014), bila pemimpin usaha gagal menjalankan perannya, terjadilah kegagalan bisnis. Kegagalan itu

juga merupakan kegagalan organisasi (perusahaan) yang disebabkan oleh:

1. Membiarkan diri terlalu berpuas diri.
2. Gagal menciptakan komitmen pengarahannya yang kuat untuk berkoalisi.
3. Meremehkan kekuatan visi yang terdiri atas kejelasan arah, motivator, dan koordinasi tindakan.
4. Komunikasi yang buruk pada penjabaran visi, baik tujuan maupun strategi.
5. Membiarkan hambatan menjadi penghalang visi dan mimpi kita.
6. Gagal menciptakan hasil dari rencana jangka pendek.
7. Terlalu cepat menyatakan keberhasilan.

Keunggulan dalam Persaingan

Hal yang perlu disampaikan kepada mahasiswa peserta mata kuliah kewirausahaan mengenai empat dasar-dasar keunggulan dalam bersaing, yaitu:

Overall Cost Leadership

Dengan biaya rendah akan dapat menentukan harga pokok produksi yang rendah, dan akhirnya akan memenangkan pangsa pasar (*market share*) yang besar.

Keunikan

Keunikan sangat diperlukan pada jajaran produk terdepan, meskipun disertai dengan harga yang lebih murah.

Fokus

Melayani satu atau beberapa segmen pasar akan lebih efisien dan efektif daripada melayani seluruh segmen.

Disiplin pada Nilai Superior

Hal ini meliputi:

- Bisnis tanpa cacat. Memimpin dalam harga dan kenyamanan, produk berkualitas (termasuk pelayanan), ketanggapan, dan kemudahan.
- Keintiman dengan pelanggan. Menyediakan nilai superior pada segmen yang tepat serta memahami kebutuhan pelanggan.
- Kepemimpinan produk, meliputi penyediaan nilai superior dengan keunggulan produk secara terus-menerus dan konsisten, termasuk pengembangan ceruk pasar.
- Kombinasi semua hal di atas.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N. and Young, D.W. 2003. *Management Control in Nonprofit Organization 7th*, New York: McGraw-Hill
- Anthony, R.N. dan Govindarajan, V. 2007. *Management Control System 12th*, New York: McGraw-Hill.
- Birnberg, J.G. 1998. Some Reflections on The Evolution of Organizational Control. *Behavioral Research in Accounting (supplement)*, pp. 27-46.
- Bruining, H., Bonnet, M., Wright, M. 2004. Management control systems and strategy change in buyouts. *Management Accounting Research*, Vol. 15, pp: 155–177.
- Campbell, A., Lindsay, D.H., Garner, D.E., Tan, K.B. 2010. “The Impact of Merit Pay on Research Outcomes for Accounting Professors” *Contemporary Issues in Education Research*, vol. 3, no. 4, pp: 55-62.
- Davila, A., Foster, G., Li, M. 2009. Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, pp. 322–347.

- Davila, T. 2000. An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, pp: 383-409.
- Flamholtz, E. G., Das, T.K., & Tsui, A. 1985. Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations & Society*, vol. 10, pp. 35-50.
- Grant, H. 1998. "Academic contests?: Merit pay in Canadian universities", *Relations Industrielles*, Fall, vol. 53 no. 4, pp: 647-667.
- Hallinger, P. 2010. "Using Faculty Evaluation to Improve Teaching Quality: A longitudinal case study of higher education in Southeast Asia", *Education Assessment Evaluation Accounting*, Vol. 22, pp: 253-274.
- Hoque, Z., Chia., M. 2012. Competitive forces and the levers of control framework in a manufacturing setting A tale of a multinational subsidiary. *Qualitative Research in Accounting & Management*. Vol. 9 No. 2, pp. 123-145.
- Horngren, C., Sundem, G. and Stratton, W. 2005. *Introduction to Management Accounting*, New Jersey, Pearson.
- Irs, R. 2012. "Pay-for-performance in Estonian general educational schools: the situation for further development", *Baltic Journal of Management*, Vol. 7 Iss: 3 pp. 302-332.
- Ismail, T. 2013. Formatting Strategy and Management Control System: Evidence from Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4 No. 1, pp. 196-205.
- Kimura dan Mourdoukoutas, 2000. Effective Integration of Management Control Systems for Competing in Global Industries. *European Business Review*. Vol. 12, number. 1, pp. 41-45.

- Lindsay, D.H., Campbell, A., Tan, K.B. 2009. "The Impact of Merit Pay on Teaching Outcomes", *Research in Higher Education Journal*, vol. 2, pp:1–10.
- Marginson, D.E.W. 2002. Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a U.K. organization. *Strategic Management Journal*, 23(11). pp. 1.019–1.031.
- Merchant, Stedee. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. 2nd edition. Prentice Hall.
- Overell, S. (2004) "Academic Reward in The Firing Line". *Personnel Today*, November, pp: 20–21.
- Schulz, E.R., Tanguay, D.M. 2006. "Merit Pay in a Public Higher Education Institution: Questions of Impact and Attitudes". *Public Personnel Management*, Spring, Vol. 35, no. 1, pp: 71–88.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control*. Boston: Harvard Business School Press.
- Terpstra, D.E., Honoree, A. L. 2008. "Faculty Perceptions of Problems with Merit Pay Plans in Institutions of Higher Education", *Journal of Business and Management*, vol. 14, no. 1, pp: 44–59.
- Terpstra, D.E., Honoree, A. L. 2009. "Merit Pay Plans in Higher Education Institutions: Characteristics and Effects", *Public Personnel Management*, vol. 38, no. 4, pp: 55–77.
- Turk, K. 2007. "Performance Appraisal and the Compensation of Academic Staff in the University of Tartu", *Baltic Journal of Management*, vol. 3, no. 1, pp: 40–54.

- Wongkaew, W. 2013. Management Accounting and Control Systems-Unnecessary Evils to Innovation?. Chulalongkorn Business Review. Vol. 34(3). Pp: 1-21.
- Tanan, Antonius. 2008. *Quantum Leap*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- The George Lucas Educational Foundation .2005. *Instructional Module Project Based Learning*. Diambil pada tanggal 29 Oktober 2009 dari <http://www.edutopia.org/modules/PBL/whatpbl.php>.
- Supriyanto, P. D. 2014. *How to Become a Successful Entrepreneur*. Yogya: Andi Offset.
- Tim Kurikulum E2 Universitas Ciputra. 2015. *Business Exploration*. Surabaya.

TENTANG PENULIS



Dr. Oscarius Y.A. Wijaya, S.H., S.E., M.M. Adalah praktisi dan pendidik kewirausahaan yang memiliki pengalaman bisnis dan mengajar selama 16 tahun. Setelah berpengalaman menggeluti bisnis internasional, lulusan program Doktor Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya ini kemudian menjadi dosen di beberapa universi-

tas di Surabaya. Saat ini penulis tercatat sebagai dosen tetap di Akademi Sekretari dan Manajemen Indonesia (ASMI) Surabaya serta sebagai *entrepreneur in residence* di Universitas Ciputra Surabaya. Pria yang Lahir di Surabaya pada Oktober 1975 ini berfokus pada bidang kewirausahaan dan pemasaran pada mata kuliah yang diampunya. Ia meyakini bahwa pendidikan kewirausahaan akan membawa seseorang pada masa depan terbaik, yang belum pernah sekali pun dibayangkan.

DAFTAR INDEKS

3L 15

A

active learning 16

B

Bob Sadino 13

brainstorming 14

C

case study based learning 16

Coaching 18, 24, 27, 39, 40, 43, 45–47, 49

D

David Mc Clelland 9

David McClelland 9

D&B 11

E

entrepreneur v–vii, 3, 4, 9–11, 13–15, 17, 18, 29, 53, 56, 78, 111

Entrepreneur vii, 1, 9, 17, 97, 105, 119

entrepreneurship v–vii, 3, 14, 31, 36, 44

Experience Based 15

F

facilitation 18, 20

Facilitator 18, 20, 27, 29

Francis Walker 6

G

game 15

group discussion 15

H

Harper 4

Hatta Rajasa 9

I

Information Sharing 14

inovatif 7, 16, 37, 97

insting 17

Ir. Ciputra 15, 111

J

Jean Baptiste Say 5

Joseph Schumpeter 5, 6

K

Kapita Selecta 15, 81

kerja keras 11, 16

kewirausahaan v, 13, 15, 16

kreativitas vi, 16, 36, 44

L

lokakarya 15

M

Marcopolo 3, 4

mempermudah 6, 20

Mentor 18, 24, 42, 44

mentoring vi, 13, 23, 24, 39, 42–47, 49, 70, 79

P

peluang bisnis 17

Pemandu 20

problem based learning 16

Problem Solving Based 15

project based learning vi, 16
Project Based Learning 16, 118

R

Richard Cantillon 5
roleplay 15

S

SCL 14
SDM 10
solusi 17, 24, 40, 42, 79
Studi kasus 15
sumber daya 4, 95, 103

T

tutorial 15

U

Universitas Ciputra vii, 13–16, 53, 64,
119

W

waralaba 4

ENTREPRENEUR

BAGAIMANA MENCIPTAKANNYA?

Saat ini, orangtua menyekolahkan anak mereka bukan sekadar agar mudah memperoleh pekerjaan, tetapi juga menjadi pengusaha mandiri. Tak heran, pendidikan *entrepreneurship* (kewirausahaan) telah mendapat perhatian dari lembaga-lembaga pendidikan tinggi di Indonesia.

Pendidikan kewirausahaan yang mampu menghasilkan wirausaha andal tidak hanya mengandalkan konsep dan teori, tetapi juga praktik bisnis yang nyata. Tidak hanya tentang mengetahui apa itu *entrepreneurship* (*to know*), tapi juga bagaimana cara menjadi *entrepreneur* (*to be*).

Buku ini memberikan informasi dan ide kepada para pendidik serta orangtua murid mengenai:

- Bagaimana konsep pendidikan *entrepreneurship* dirancang.
- Bagaimana konsep pengajaran *project based learning* merupakan salah satu metode yang ampuh untuk memampukan mahasiswa merintis bisnis.
- Bagaimana cara mengembangkan *student based learning* dan bukan lagi *teacher based learning*.
- Peranan pendidik, yaitu bukan lagi sebagai dosen, melainkan juga *coach*, mentor, dan fasilitator.
- Poin-poin tahapan pembelajaran *entrepreneurship* dari semester ke semester, bagaimana peserta didik membangun bisnis dengan mengalami beberapa kegagalan dan bangkit kembali.

Buku ini tidak bermaksud menggurui, tapi memberikan pertimbangan, ide, serta wawasan dalam pendidikan *entrepreneurship* berdasarkan pengalaman penulis sebagai salah seorang pengajar pada sebuah perguruan tinggi berbasis pendidikan *entrepreneurship* dan humaniora.

Penerbit
PT Gramedia Pustaka Utama
Kompas Gramedia Building
Blok I, Lt. 5
Jl. Palmerah Barat 29-37
Jakarta 10270
www.gpu.id

