

2. LANDASAN TEORI

2.1. Usaha Kecil

2.1.1. Definisi Usaha Kecil

Usaha kecil adalah perusahaan yang dikelola secara mandiri, dimiliki oleh perseorangan atau sekelompok kecil pemilik modal dengan ruang lingkup operasi terbatas. (Machfoedz,2002:69).

Usaha kecil adalah usaha yang memiliki investasi peralatan dibawah Rp 70 juta, investasi per tenaga kerja maksimal Rp 625 ribu, jumlah pekerja di bawah 20 orang, serta memiliki *asset* perusahaan tidak lebih dari Rp 100 juta. (Usman,1997:2)

Berdasarkan UU Industri Kecil No.20 tahun 2008, maka industri kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam undang-undang ini. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah). Dengan memiliki tenaga kerja antara 5 hingga 20 pekerja.

2.1.2. Jenis Usaha Kecil

Berikut jenis-jenis dari usaha kecil yaitu: (Machfoedz,2002:70).

1. Usaha Bidang Jasa

Perusahaan yang menyediakan jasa untuk konsumen dan perusahaan lain. Usaha jasa perseorangan meliputi salon kecantikan, restoran, pompa bensin, dan cuci/cetak film.

2. Perdagangan Eceran

Usaha ini menjual barang secara langsung kepada konsumen. Di kawasan tempat tinggal yang tidak luas banyak didapati toko-toko roti, toko buku dan majalah, toko kaset dan cd, dan sebagainya sebagai wujud usaha kecil di bidang bisnis eceran.

3. Grosir

Usaha ini merupakan perantara di antara produsen barang dan konsumen. Pengusaha grosir pada umumnya menyalurkan makanan dan minuman, pakaian, peralatan rumah tangga, bahan bangunan, dan berbagai produk lain.

2.1.3. Pembiayaan Usaha Kecil

Sumber dana yang dapat diperoleh usaha kecil sebagai modal yaitu: (Machfoedz,2002:79)

1. Investasi Pemilik.

Semua perusahaan kecil yang baru berdiri pada umumnya bermodalkan tabungan pribadi pemiliknya. Pemilik perusahaan perorangan menjual barang miliknya seperti mobil, saham, dan lain sebagainya untuk modal awal usaha.

2. Investasi Dari Keluarga Dan Teman.

Modal dari keluarga dan teman merupakan sumber modal yang sering digunakan dalam memulai suatu usaha. Dalam hal ini pemilik harus berhati-hati dan cermat dan mengelola modal dengan pemisahan yang jelas. Apabila pemilik usaha gagal dalam hal pengelolaan investasi akan berakibat rusaknya hubungan pribadi di kemudian hari.

3. Bank.

Meskipun tidak mudah mendapatkan modal dari bank, pihak bank mendapat keuntungan dengan menarik bunga ringan atas pinjaman yang diberikannya. Untuk memberikan sejumlah kredit, bank terlebih dahulu perlu mengetahui proposal penggunaan uang yang akan dipinjamkan.

2.1.4. Kelebihan Dan Kekurangan Usaha Kecil

2.1.4.1. Kelebihan Usaha Kecil

Usaha kecil memiliki kelebihan-kelebihan yaitu: (Machfoedz,2002:79-81).

1. Fleksibel.

Perusahaan kecil pada umumnya dikelola oleh pemiliknya sehingga mampu lebih cepat bereaksi terhadap perubahan pasar. Di samping itu juga dapat mengembangkan ide produk dan kesempatan pasar tanpa harus melalui proses persetujuan yang panjang.

2. Lebih Efisien Dalam Pengoperasian.

Perusahaan kecil lebih sederhana bila dibandingkan dengan perusahaan besar. Jumlah pekerja yang terlibat langsung dalam produksi atau penjualan produk perusahaan lebih sedikit. Dengan demikian perusahaan kecil dapat beroperasi dengan biaya keseluruhan dalam jumlah yang relatif tidak besar. Jika perusahaan kecil memerlukan bantuan, mereka dapat memanfaatkan jasa pihak luar sesuai dengan keperluan. Pendekatan ini menjadikan perusahaan kecil mendapatkan laba dari penjualan produk dengan harga yang lebih murah daripada produk perusahaan besar.

3. Pelayanan Yang Akrab.

Perusahaan kecil lebih mempunyai kemungkinan untuk memberi pelayanan yang akrab dan sentuhan pribadi. Di perusahaan kecil seperti rumah makan, toko pakaian, toko mebel, agen perjalanan, konsumen lebih mungkin untuk mendapat perhatian secara pribadi. Pemilik yang sekaligus juga manajer perusahaan kecil melalui hubungan langsung dengan konsumen ini, mendapatkan umpan balik tentang cara yang baik dalam memenuhi kebutuhan pasarnya.

2.1.4.2. Kekurangan Usaha Kecil

Selain kelebihan usaha kecil juga memiliki kelemahan yang dapat dijabarkan sebagai berikut : (Machfoedz,2002:79-81).

1. Keterbatasan Kecakapan Manajerial

Pemilik perusahaan kecil mungkin tidak memiliki variasi keterampilan yang lugas untuk menghadapi perubahan yang terjadi dengan cepat. Banyak orang mendirikan perusahaan tidak banyak mempunyai latar belakang bisnis. Beberapa diantara mereka mempunyai pengalaman dalam satu bidang bisnis tetapi bukan pada jenis bisnis yang mereka pilih untuk mereka mulai. Sementara yang lain mempunyai keterampilan dalam bidang teknis tetapi tidak

mempunyai kemampuan manajemen.

2. Kesulitan Mengembangkan Dana

Kesulitan lain yang dihadapi perusahaan kecil adalah sulitnya mendapatkan dana pembiayaan perusahaan dalam jumlah yang cukup. Perusahaan kecil harus bersaing dengan perusahaan-perusahaan besar dalam hal persediaan investasi yang sama. Memperbesar pinjaman dapat mengundang kesulitan, karena perusahaan baru lebih berisiko daripada perusahaan yang telah mapan. Pada umumnya tingkat bunga yang dibebankan oleh bank atau pemilik modal untuk perusahaan kecil lebih tinggi daripada yang dikenakan pada perusahaan besar.

2.1.5. Penyebab Kegagalan Usaha Kecil

Di bawah ini tabel penyebab kegagalan dan solusi yang ditawarkan untuk perusahaan kecil : (Machfoedz,2002:82).

Tabel 2.1. Penyebab Utama Kegagalan Usaha Kecil Dan Solusinya

Sebab Kegagalan	Alasan Kegagalan	Faktor Yang Diperhatikan	Solusi
Pasar terlalu padat; banyak perusahaan sejenis	Terlalu banyak pesaing yang menawarkan produk yang sama	Konsumen hanya melihat-lihat tanpa membeli	Iklan yang unik dan berikan potongan harga
Tidak ada pembeli	Lokasi kurang tepat, harga tinggi, atau kualitas rendah	Laporan pendapatan menunjukkan penurunan laba atau rugi	Mengubah perhatian khusus konsumen, dan survei konsumen
Sulit melakukan perubahan	Pemilik cepat merasa Puas	Lamban dan penurunan penjualan	Menerapkan program baru
Kurang pengetahuan	Menyebabkan prestasi manajemen yang rendah	Kesalahan yang terus menerus terjadi pada bidang yang kurang diketahui	Menyelenggarakan program pelatihan

Tabel 2.1. Penyebab Utama Kegagalan Usaha Kecil Dan Solusinya (lanjutan)

Sebab Kegagalan	Alasan Kegagalan	Faktor Yang Diperhatikan	Solusi
Kekurangan modal	Perencanaan keuangan yang buruk	Selalu kekurangan Uang	Mengurangi pengeluaran dan memantau aliran kas
Tingkat bunga yang tinggi	Perekonomian yang Buruk	Laporan berita Keuangan	Mengurangi pinjaman dan mengetatkan kebijakan kredit
Tidak memiliki rencana perusahaan	Manajemen buruk	Selalu mengalami Kejutan bisnis	Mengembangkan dan menerapkan rencana perusahaan

Sumber : Mahmud Machfoedz. Kewirausahaan Suatu Pendekatan Kontemporer, 2002,hal.8

2.2. Entrepreneur

2.2.1. Pengertian Entrepreneur

Entrepreneur adalah seorang yang menciptakan sebuah bisnis baru, dengan menghadapi resiko dan ketidak pastian, dan yang bertujuan untuk mencapai laba serta pertumbuhan melalui pengidentifikasian peluang-peluang melalui kombinasi sumber-sumber daya yang diperlukan untuk mendapatkan manfaatnya. (Zimmerer et al dalam Winardi, 2003:17)

Entrepreneur adalah orang yang memulai sebuah usaha baru yang mengambil inisiatif dan menghadapi risiko yang berkaitan dengan usaha baru tersebut dan yang menciptakan sesuatu yang baru atau menggunakan sumber-sumber daya dengan cara yang tidak lazim guna menciptakan nilai bagi para pelanggan. (Holt dalam Winardi, 2003:308)

Seorang yang melaksanakan serangkaian tindakan untuk mengejar peluang-peluang dalam situasi-situasi, di mana pihak lain tidak melihatnya atau bahkan peluang-peluang demikian dianggap sebagai masalah atau ancaman. (Schermerhorn dalam Winardi, 2003:310)

Orang yang memulai suatu usaha bisnis atau seorang manajer, yang berupaya memperbaiki sebuah unit keorganisasian melalui serangkaian

perubahan-perubahan produktif. (Stoner dalam Winardi,2003:71)

Maka seorang *entrepreneur* adalah seorang inovator atau individu yang mempunyai kemampuan naluriah untuk melihat benda-benda materi sedemikian rupa yang kemudian terbukti benar, mempunyai semangat dan kemampuan serta pikiran untuk menaklukkan cara berpikir yang tidak berubah, dan mempunyai kemampuan untuk bertahan terhadap sosial. *Entrepreneur* merupakan inovator yang dapat menggunakan kemampuan untuk mencari kreasi-kreasi baru.

2.2.2. Ciri-ciri *Entrepreneur*

Riset tentang karakteristik *entrepreneur*, telah memusatkan perhatian pada sejumlah sifat yang pada umumnya dimiliki oleh mayoritas individu-individu yang memulai dan mengoperasikan usaha-usaha baru. Seorang yang bernama John Hornaday merupakan salah seorang pertama yang memanfaatkan survey guna mengembangkan daftar terpadu tentang ciri-ciri *entrepreneur*. Berikut ciri-ciri umum dari seorang *entrepreneur* yang berhasil yaitu : (Hornaday dalam Winardi,2003:27-28)

Tabel 2.2. Ciri-ciri Dari *Entrepreneur*

No.	Ciri-ciri
1	Kepercayaan pada diri sendiri (<i>self-confidence</i>)
2	Penuh energi, dan bekerja dengan cermat (<i>diligence</i>)
3	Kemampuan untuk menerima risiko yang diperhitungkan
4	Memiliki kreativitas
5	Memiliki fleksibilitas
6	Memiliki reaksi positif terhadap tantangan-tantangan yang dihadapi
7	Memiliki jiwa dinamis dan kepemimpinan
8	Memiliki kemampuan untuk bergaul dengan orang-orang
9	Memiliki kepekaan untuk menerima saran-saran
10	Memiliki kepekaan terhadap kritik-kritik yang dilontarkan terhadapnya
11	Memiliki pengetahuan (memahami) pasar
12	Memiliki keuletan dan kebulatan tekad untuk mencapai sasaran-sasaran
13	Memiliki banyak akal

Tabel 2.2. Ciri-ciri Dari *Entrepreneur* (lanjutan)

No.	Ciri-ciri
14	Memiliki rangsangan
15	Memiliki inisiatif
16	Memiliki kemampuan untuk berdiri sendiri
17	Memiliki pandangan tentang masa yang akan datang
18	Berorientasi pada laba
19	Memiliki sikap perseptif
20	Memiliki jiwa optimism
21	Memiliki keluwesan
22	Memiliki pengetahuan

Sumber: Winardi.*Entrepreneur dan entrepreneurship*,2003,hal.27-28

2.2.3. Keterampilan *Entrepreneur*

Sebelum melaksanakan suatu upaya, orang harus memiliki keterampilan teknikal yang diperlukan dan ia harus pula memiliki kemampuan untuk menangani hubungan antara pribadi dan mengambil keputusan. Seorang *entrepreneur* juga harus memiliki keterampilan seperti di bawah ini : (Hellriegel dalam Winardi,2003:48-51)

1. Keterampilan-keterampilan Teknik

Para *entrepreneur* seringkali menunjukkan bahwa mereka memiliki tingkat kompetensi tinggi. Secara tipikal mereka membawa serta pengalaman tertentu yang berkaitan dengan usaha-usaha bisnis mereka. Para *entrepreneur* yang berhasil telah mengembangkan keterampilan, pengalaman dan sumber-sumber daya yang diperlukan mereka, untuk memanfaatkan peluang yang ada.

2. Pengetahuan Dan Pemahaman *Financial*

Para *entrepreneur* perlu mendapatkan informasi yang akurat, yang berarti dan tepat waktu, walaupun beberapa di antara pemilik perusahaan kecil merupakan ahli dalam akunting, tapi tetap saja mereka memerlukan seperti daftar rugi, neraca, *cashflow*, tanpa dokumen itu pemilik tidak akan bisa mencapai gambaran *financial* yang positif.

3. Keterampilan Antar Perorangan (*interpersonal skills*)

Guna memanfaatkan peluang-peluang, para *entrepreneur* perlu pula menjadi manajer yang baik. Pada waktunya mereka perlu mendelegasi otoritas, serta tanggung jawab kepada bawahan mereka, yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas yang dihadapi. Pada saat bersamaan, mereka harus bersedia bertanggung jawab terhadap keputusan-keputusan dan tindakan mereka. Di samping itu keterampilan komunikasi juga di perlukan.

4. Keterampilan Mengambil Keputusan.

Para *entrepreneur* yang berhasil sangat cekatan dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi kegiatan mereka. Mereka bersifat *desisif*, serta metodologikal. Yang berbeda sekali dengan sikap *impulsive* dalam hal pengambilan keputusan mereka lebih berpikir dengan otak dari pada dengan perasaan.

2.2.4. Fungsi *Entrepreneur*

Entrepreneur juga memiliki fungsi. Werner Shombart membagi fungsi wirausaha menjadi tiga, yaitu : (dalam Suryana,2007:78)

1. Pemimpin Industri

Yang mulai sebagai teknisi atau tukang dalam satu bidang keahlian, kemudian berhasil menemukan sesuatu yang baru, bukan dengan disengaja melainkan karena hasil temuan dan kehebatan daya cipta.

2. Usahawan

Yaitu orang yang menganalisis berbagai kebutuhan masyarakat, merangsang kebutuhan untuk mendapat langganan baru. Perhatiannya yang paling utama adalah penjualan.

3. Pemimpin Keuangan

Yaitu orang yang sejak muda menekuni keuangan, mengumpulkan uang, dan menggabungkan sumber-sumber keuangan.

2.3. Entrepreneurship

2.3.1. Pengertian Entrepreneurship

Entrepreneurship pada intinya terdiri dari rangkaian tindakan yang biasanya tidak dilakukan dalam hal melaksanakan tindakan-tindakan bisnis rutin. (Schumbeter dalam Winardi,2003:22)

Entrepreneurship merupakan sebuah proses dinamik di mana orang menciptakan kekayaan inkremental. Kekayaan tersebut diciptakan oleh individu-individu yang menanggung risiko utama, dalam wujud risiko modal, waktu dan atau komitmen karier dalam hal menyediakan nilai untuk produk atau jasa tertentu. Produk atau jasa tersebut mungkin tidak baru, atau bersifat unik, tetapi nilai tetap harus diciptakan oleh sang *entrepreneur* melalui upaya mencapai dan mengalokasi keterampilan-keterampilan serta sumber-sumber daya yang diperlukan. (Ronstad dalam Winardi, 2003:23).

Kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda melalui pemikiran kreatif dan tindakan inovatif demi terciptanya peluang. (Drucker dalam Suryana,2007:2).

Jadi jiwa dan sikap kewirausahaan tidak hanya dimiliki oleh usahawan, namun juga oleh setiap orang yang berfikir kreatif bertindak inovatif. Memang pada awalnya kewirausahaan dijumpai dalam dunia bisnis, akan tetapi akhir-akhir ini berkembang dalam berbagai aspek kehidupan, bahkan sering digunakan sebagai salah satu persyaratan untuk menjadi pimpinan suatu organisasi.

2.3.2. Jenis Entrepreneurship

Menurut Clarence Danhof klasifikasi *entrepreneurship* terdiri dari : (dalam Winardi,2003:20-21)

a. Innovating Entrepreneurship

Entrepreneurship demikian dicirikan oleh pengumpulan informasi secara agresif serta analisis tentang hasil-hasil yang dicapai dari kombinasi-kombinasi baru dan faktor-faktor produksi. Orang-orang (para *entrepreneur*) dalam kelompok ini umumnya bereksperimentasi secara agresif, dan mereka terampil mempraktekkan transformasi-transformasi kemungkinan-kemungkinan yang atraktif

b. *Imitative Entrepreneurship*

Entrepreneurship demikian dicirikan oleh kesediaan untuk menerapkan inovasi-inovasi yang berhasil diterapkan oleh kelompok para inovating *entrepreneur*.

c. *Fabian Entrepreneurship*

Entrepreneurship demikian, dicirikan oleh sikap yang teramat berhati-hati dan sikap skeptikal tetapi yang segera melaksanakan peniruan-peniruan menjadi jelas sekali, apabila mereka tidak melakukan hal tersebut, mereka akan kehilangan posisi relatif mereka di dalam industri yang bersangkutan.

d. *Drone Entrepreneurship*

Entrepreneurship demikian dicirikan oleh penolakan untuk memanfaatkan peluang-peluang untuk melaksanakan perubahan-perubahan dalam rumus produksi, sekalipun hal tersebut akan mengakibatkan mereka merugi dibandingkan dengan para produsen lainnya.

2.3.3. Modal *Entrepreneurship*

Dalam kewirausahaan, modal tidak selalu identik dengan modal yang berwujud seperti uang dan barang, tetapi juga modal yang tidak berwujud seperti modal intelektual, modal sosial, modal moral, dan modal mental yang dilandasi agama. Secara garis besar, modal kewirausahaan dapat dibagi kedalam empat jenis yaitu : (Suryana,2007:5-7).

1. Modal Intelektual

Modal intelektual dapat berwujud dalam bentuk ide-ide sebagai modal utama yang disertai pengetahuan, kemampuan, keterampilan, komitmen, dan tanggung jawab sebagai modal tambahan.

2. Modal Sosial Dan Moral

Diwujudkan dalam bentuk kejujuran dan kepercayaan, sehingga dapat terbentuk citra. Seorang wirausaha yang baik biasanya memiliki etika seperti : (1) kejujuran, (2) integritas, (3) tepat janji, (4) kesetiaan, (5) kewajaran, (6) sukan membantu, (7) menghormati orang lain, (8) warga negara yang baik dan taat hukum, (9) mengejar keunggulan, (10) bertanggung jawab.

3. Modal Mental

Kesiapan mental berdasarkan landasan agama, diwujudkan dalam bentuk keberanian untuk menghadapi risiko dan tantangan.

4. Modal Metarial

Modal dalam bentuk uang atau barang. Modal ini terbentuk apabila seseorang memiliki jenis-jenis modal di atas.

2.3.4. Karakteristik *Entrepreneurship*

Banyak para ahli yang mengemukakan karakteristik kewirausahaan dengan konsep yang berbeda-beda. Berikut karakteristik dan watak kewirausahaan : (Meredith dalam Suryana,2007:24)

Tabel 2.3. Karakteristik Dan Watak Kewirausahaan

KARAKTERISTIK	WATAK
• Percaya diri dan optimis	Memiliki kepercayaan diri yang kuat, ketidaktergantungan terhadap orang lain, dan individualistis
• Berorientasi pada tugas dan hasil	Kebutuhan untuk prestasi, berorientasi laba, mempunyai dorongan kuat, energik, tekun dan tabah, tekad kerja keras, serta inisiatif.
• Berani mengambil resiko dan menyukai tantangan	Mampu mengambil resiko yang wajar
• Kepemimpinan	Berjiwa kepemimpinan, mudah beradaptasi dengan orang lain, dan terbuka terhadap saran serta kritik.
• Keorisinilan	Inovatif, kreatif, dan fleksibel
• Berorientasi masa depan	Memiliki visi dan perspektif terhadap masa depan

Sumber : Geoffrey G.Meredith,et al. Kewirausahaan teori dan praktik ed.5 hal 5-6

1. Kepercayaan Diri.

Kepercayaan diri merupakan suatu paduan sikap dan keyakinan seseorang dalam menghadapi tugas atau pekerjaan (Wijandi dalam Suryana,2007:25). Dalam praktik, sikap dan kepercayaan ini merupakan sikap dan keyakinan untuk memulai, melakukan, dan menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang dihadapi. Oleh sebab itu, kepercayaan diri memiliki nilai keyakinan, optimis, individualitas, dan tidak tergantung. Seseorang yang memiliki

kepercayaan diri cenderung memiliki keyakinan akan kemampuannya untuk mencapai keberhasilan (Zimmerer,1996). Kepercayaan diri berpengaruh pada gagasan, karsa, inisiatif, kreativitas, keberanian, ketekunan, semangat kerja keras, dan kegairahan berkarya. Keberanian yang tinggi dalam mengambil resiko dan perhitungan matang yang diikuti dengan optimism harus disesuaikan dengan kepercayaan diri. Oleh sebab itu, optimis dan keberanian mengambil resiko dalam menghadapi suatu tantangan dipengaruhi oleh kepercayaan diri. Kepercayaan diri juga ditentukan oleh kemandirian dan kemampuan diri sendiri.

2. Berorientasi Pada Tugas Dan Hasil.

Seseorang yang selalu mengutamakan tugas dan hasil adalah orang yang selalu mengutamakan nilai-nilai motif berprestasi, berorientasi pada laba, ketekunan dan ketabahan, tekad kerja keras, mempunyai dorongan kuat, energik, dan berinisiatif. Berinisiatif artinya selalu ingin mencari dan memulai sesuatu.

3. Keberanian Mengambil Risiko.

Kemauan dan kemampuan untuk mengambil resiko merupakan salah satu nilai utama dalam kewirausahaan. Wirausaha yang tidak mau mengambil resiko akan sukar memulai atau berinisiatif. Wirausaha adalah orang yang lebih menyukai usaha-usaha yang lebih menantang untuk mencapai kesuksesan atau kegagalan daripada usaha-usaha yang kurang menantang. Oleh sebab itu, wirausaha kurang menyukai resiko yang terlalu rendah atau terlalu tinggi. Risiko yang terlalu rendah akan memperoleh sukses yang relatif rendah. Sebaliknya, resiko yang tinggi kemungkinan memperoleh sukses yang tinggi, tetapi dengan kegagalan yang sangat tinggi. Oleh sebab itu, ia akan lebih menyukai resiko yang seimbang (moderat). Dengan demikian, keberanian untuk menanggung resiko yang menjadi nilai kewirausahaan adalah pengambilan resiko yang penuh dengan perhitungan dan realistis.

4. Kepemimpinan.

Seorang wirausaha yang berhasil selalu memiliki sifat kepemimpinan, kepeloporan, dan keteladanan. Ia selalu ingin tampil berbeda, menjadi yang pertama, dan lebih menonjol. Dengan menggunakan kemampuan kreativitas

dan inovasi, ia selalu menampilkan barang dan jasa-jasa yang dihasilkannya dengan lebih cepat, lebih dulu, dan segera berada di pasar. Ia selalu, menampilkan produk dan jasa-jasa baru dan berbeda sehingga menjadi pelopor dalam proses produksi maupun pemasaran. Ia selalu memanfaatkan perbedaan sebagai suatu yang menambah nilai. Karena itu, perbedaan bagi seseorang yang memiliki jiwa kewirausahaan merupakan sumber pembaruan untuk menciptakan nilai. Ia selalu ingin bergaul untuk mencari peluang dan terbuka terhadap kritik serta saran yang kemudian dijadikan peluang.

5. Berorientasi Ke Masa Depan.

Orang yang berorientasi ke masa depan adalah orang yang memiliki prespektif dan pandangan ke masa depan. Karena memiliki pandangan yang jauh ke masa depan, maka ia selalu berusaha untuk berkarya. Kuncinya adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda dengan yang sudah ada saat ini.

6. Keorisinilan Kreativitas Dan Inovasi.

Nilai inovatif, kreatif, dan fleksibilitas merupakan unsur-unsur keorisinilan seseorang. Wirausaha yang inovatif adalah orang yang kreatif dan yakin dengan adanya cara-cara baru yang lebih baik (Wirasmita dalam Suryana,2007:26). Harvard's Theodore Levitt mengemukakan definisi inovasi dan kreativitas lebih mengarah pada konsep berpikir dan bertindak yang baru. Kreativitas adalah kemampuan menciptakan gagasan dan menemukan cara baru dalam melihat permasalahan dan peluang yang ada. Sedangkan inovasi adalah kemampuan mengaplikasikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan dan peluang yang ada untuk lebih memakmurkan kehidupan masyarakat.

2.4. Pemimpin

2.4.1. Pengertian Pemimpin

Pemimpin dalam pengertian luas adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. (Fairchild dalam Kartono,2008:39).

Pemimpin itu ialah pemandu, penunjuk, penuntun, komandan. (Alee dalam Kartono,2008:39).

Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-saran tertentu. (Kartono,2008:39).

Pemimpin adalah seorang yang positif dan penuh kepercayaan diri dengan visi dan nilai etika yang tinggi, dengan keahlian mengkomunikasikan gagasan dan kemampuan untuk memotivasi dan berhubungan baik dengan orang lain. (Hesselbein dalam Shelton,2002:255).

Dahulu orang menyatakan seorang pemimpin itu merupakan ciri bawaan psikologis yang dibawa sejak lahir, yang khususnya ada pada diri nya, dan tidak dipunyai oleh orang lain. Sehingga ia disebut sebagai *born leader*. Karena itu sifat-sifat kepemimpinannya tidak perlu diajarkan pada dirinya juga tidak bisa ditiru oleh orang lain. Namun pada saat sekarang menjadi pemimpin bukan bawaan dari lahir, tapi dapat di asah dan dipelajari.

2.4.2. Sifat-sifat Pemimpin

2.4.2.1. Sifat Pribadi

Upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat, yang dipakai sebagai kriteria. Pemimpin perusahaan yang berhasil dalam lingkungan yang banyak menuntut dewasa ini, cenderung memiliki paling sedikit delapan sifat pribadi. Dalam setiap individu, beberapa sifat itu lebih nyata daripada yang lain dan beberapa lagi kurang menonjol. Pemimpin organisasi idealnya memiliki sifat-sifat seperti dibawah ini: (Timpe,1991:4-8).

1. Kemampuan Untuk Memusatkan Perhatian

Pemimpin yang dapat menangkap perhatian setiap insan dalam organisasi memiliki salah satu unsur terpenting dari kepemimpinan. Pribadi seperti itu memancarkan pemikiran tunggal tingkat tinggi dan dedikasi terhadap suatu pandangan, suatu jadwal atau cetak biro masa depan. Pemilikan pandangan ini membedakan pemimpin yang berbakat dari mereka yang kurang berbakat

2. Penekanan Pada Nilai Yang Sederhana

Pemimpin perusahaan yang menganut seperangkat nilai dasar yang sederhana, dan selalu menekankan nilai itu dalam pidato, bahan tertulis dan dalam rapat dengan pegawai, menumbuhkan persatuan dalam organisasi. Nilai itu dapat juga menjadi kerangka untuk membantu manajer mengambil keputusan.

3. Selalu Bergaul Dengan Orang

Pemimpin yang efektif jarang dipandang sebagai orang yang jauh dan menyendiri. Tetap bergaul dengan pegawai di luar organisasi sama pentingnya dengan pergaulan di dalam organisasi.

4. Menghindari Profesionalisme Tiruan

Banyak manajer senior perusahaan sudah menggunakan sarana bantu dan konsep itu dengan efektif. Tetapi manajer lain tidak. Dari kelompok tersebut terakhir ini, sejumlah besar diantara mereka dapat diklasifikasikan sebagai "*profesional tiruan*", yang sering bergegas-gegas mempergunakan pendekatan terakhir tanpa memperhitungkan biaya atau hasil potensialnya.

5. Mengelola Perubahan

Sifat ini melengkapi sifat berpandangan luas. Selain memiliki bayangan dari masa depan perusahaan, pemimpin harus terampil dalam mengadakan perubahan. Pemimpin yang pandai harus dapat "membuatnya terjadi."

6. Memilih Orang

Sudah tentu tidak semua pemimpin mahir memilih bawahan yang memenuhi kualifikasi dan dapat memberikan sumbangan berarti pada keberhasilan perusahaan. Tetapi pemimpin yang tidak memiliki kemampuan ini dapat mencari nasihat dari manajer yang terampil dalam bidang ini untuk memilih calon terbaik untuk kedudukan inti.

7. Hindari Mengerjakan Semua Sendiri.

Eksekutif utama dari organisasi besar yang mencoba "mengerjakan semua sendiri", sedang menuju ke kehancuran potensial. Pemimpin yang berhasil, menyadari bahwa mereka itu tidak mengetahui semuanya sebagai manusia biasa mereka memiliki pengetahuan dan kemampuan terbatas. Pemimpin perusahaan yang berhasil cenderung mengarahkan perhatian mereka kepada

sejumlah indikator performa yang relatif terbatas. Indikator itu mengungkapkan bagaimana laju perusahaan, demikian performa yang diharapkan untuk jangka waktu pendek, menengah, dan panjang.

8. Menghadapi Kegagalan

Akhirnya satu sifat dari pemimpin yang berhasil adalah kemampuan untuk menangani kegagalan. Tetapi pemimpin yang sejati tidak akan ragu-ragu untuk menghadapi kemunduran dan akan mengakui tanggung jawabnya bila memang begitu keadaannya. Yang lebih penting lagi, pemimpin seperti itu akan belajar dari kesalahan yang telah diperbuat dan akan main terus.

Upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas/mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya.

2.4.3. Kualitas Seorang Pemimpin

Jelas ada berbagai kualitas pemimpin, dan kualitas yang dipersyaratkan agar berhasil dapat bervariasi sesuai dengan jenis tanggung jawab dan keadaan. lima kualitas dasar yang selalu dimiliki oleh pemimpin : (McMaster dalam Timpe,1991:278-280).

1. Integritas.

Pemimpin yang baik adalah pribadi berintegritas, karena ini merupakan salah satu kualitas terpenting dari kepemimpinan. Pemimpin yang memiliki integritas selalu memelihara standar kelakuan dan performa yang tinggi, baik buat diri sendiri maupun orang lain. Mereka selalu memberikan contoh baik dan tidak pernah minta orang lain untuk memenuhi standar yang mereka sendiri tidak dapat memenuhi.

2. Kecerdasan.

Pemimpin yang baik tidak perlu seorang jenius tetapi jelas memiliki kecerdasan. Pemimpin yang baik cukup cakap untuk mengenali kekurangan mereka dan menyadari bahwa mereka tidak tahu semuanya. Pemimpin yang baik belum tentu memiliki pendidikan formal yang luas, tetapi mereka cukup mempunyai persepsi untuk berusaha mengembangkan diri

3. Keberanian.

Jelas bahwa pemimpin yang baik harus berani, dengan ketetapan hati untuk tetap mempertahankan tindakan dan keputusannya serta membela apa yang benar. Pemimpin yang baik memiliki kepercayaan diri dan bersandar pada kemampuannya sendiri.

4. Inisiatif.

Pemimpin yang baik memperagakan inisiatif dengan banyak cara. Mereka banyak akal, tekun dan ceakatan. Mereka selalu memperlihatkan kegairahan dan imajinasi.

5. Penilaian.

Pemimpin yang baik adalah penilai yang baik setiap saat, karena pada akhirnya, dengan penilaian ia harus menentukan semua tindakan dan keputusannya.

2.5. Leadership

2.5.1. Pengertian Leadership

Kepemimpinan adalah mengenai bagaimana jadinya, bukan bagaimana melakukannya, dan satu mutu kepemimpinan yang tidak dapat disingkirkan adalah integritas pribadi dengan perasaan etika yang bekerja sepanjang waktu. (Hesselbein dalam Shelton,2002:175).

Kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi, atau mengontrol pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain. (Effendy,1986:1)

Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar bekerjasama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. (Tead dalam Kartono,1990:38-39).

Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang. (Hoyt dalam Kartono,1990: 39).

Ordway Tead dalam bukunya *the art of leadership* menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan (dalam Kartono,2008:57)

Menurut Howard H.Hoyt menyatakan kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang. (dalam Kartono,2008:57).

Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan kekuasaan pemimpin dalam memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang.

2.5.2. *Situational Leadership*

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa semua kepemimpinan tergantung kepada keadaan atau situasi. Situasi adalah gangguan yang perlu bagi pemimpin untuk beroperasi. Bagi sebagian besar manajer, situasi bisa menentukan keberhasilan atau kegagalan, tetapi adalah keliruan untuk terlalu menyalahkan situasi. Dalam menerapkan kepemimpinan situasional, manajer harus didasarkan pada hasil analisis terhadap situasi yang dihadapi pada suatu saat tertentu dan mengidentifikasi kondisi anggota atau anak buah yang dipimpinnya. Kondisi bawahan merupakan faktor yang penting pada kepemimpinan situasional karena bawahan selain sebagai individu mereka juga merupakan kelompok yang kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi yang dimiliki pemimpin. (Rivai,2003:70). Pendekatan ini mendorong para manajer untuk mengembangkan antara tugas dan kemampuan seseorang, sehingga menjadi lebih efektif di berbagai situasi. (Thornberry,2006:21).

2.5.3. *Transformational Leadership*

Pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividukan, dan yang memiliki karisma. Dikatakan bahwa pemimpin transformasional biasanya berasal dari sekurang-kurangnya dua sumber, yaitu : (1) banyak perusahaan besar melakukan transformasi organisasi dan perubahan program besar-besaran yang harus diselesaikan dalam waktu singkat. Transformasi seperti itu, memerlukan adanya pimpinan transformasional, (2) banyak orang merasa bahwa dengan memfokuskan pada sifat, tingkah laku dan

situasi, maka teori kepemimpinan kehilangan pengertian akan pemimpin. (Rivai,2003:141).

Pemimpin melakukan penyempurnaan perubahan-perubahan penting di organisasi dan melakukannya dengan penuh inspirasi, motivasi, dan terkadang membuat karyawan untuk mendapat suatu arahan baru. *transformational leadership* lebih penuh resiko, karena pada saat perubahan penting yang terjadi di organisasi telah di ambil alih. Dalam konsep kepemimpinan *transformational* ada dua tipe tingkah laku yang dibandingkan yaitu *transactional* dan *transformational*. Pemimpin *transactional* menetapkan apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai tujuan mereka sendiri dan organisasi, mengklasifikasikan tujuan tersebut dan membuat bawahan merasa percaya diri bahwa mereka dapat mencapai sarannya dengan menambah usaha yang dibutuhkan. Sedangkan pemimpin *transformational* memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan itu dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahan mengkorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan menaikan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik. (Thornberry,2006:24).

Perbedaan *Transactional situational* dan *Transformational situational* : (Thornberry,2006:24).

a. *Transactional Situational*

1. Pemimpin dapat menyesuaikan diri dalam berbagai situasi
2. Fokus terhadap kegiatan sehari-hari
3. Mengembangkan tugas dan perilaku
4. Situasi analisis sebagai penekanan dalam keputusan

b. *Transformational situational*

1. Pemimpin menyesuaikan dengan organisasi
2. Fokus kepada organisasi, bukan kepada individu
3. Konsistensi, bukan beradaptasi
4. Memberi pengaruh secara simbolis
5. Penekanan kepada strategi

2.5.4. Behavioral Leadership

Di akhir tahun 1940-an para peneliti mulai mengeksplorasi pemikiran bahwa bagaimana perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Dan mereka menemukan sifat-sifat, mereka meneliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya. (Rivai,2003:12)

a. Studi Dari *University Of Michigan*

Deangan sasaran melokasi karakteristik perilaku kepemimpinan yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja. Melalui penelitian mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda, disebut sebagai *job centered* yang berorientasi pada pekerjaan dan *employee centered* yang berorientasi pada karyawan.

1. Pemimpin Yang *Job Centered*

Pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini mengadakan kekuatan paksaan, imbalan, dan hukuman untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya.

2. Pemimpin Yang Berpusat Pada Bawahan

Mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin yang berpusat pada karyawan memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya.

b. Studi Dari *Ohio State University*

Satu yang paling signifikan adalah penelitian yang dipimpin oleh Fleishman di Ohio state. Program ini menghasilkan perkembangan teori dua faktor dari kepemimpinan. (Rivai,2003:13)

1. Membentuk Struktur

Melibatkan perilaku dimana pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan-hubungan di dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, dan menjelaskan

cara-cara mengerjakan tugas yang benar. Pemimpin yang memiliki kecenderungan membentuk struktur yang tinggi, akan berorientasi pada tujuan dan hasil.

2. Konsiderasi

Melibatkan perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, menghargai, kehangatan, dan komunikasi antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin yang memiliki konsiderasi tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan partisipasi.

2.5.5. Fungsi *Leadership*

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi seperti :

- a. Dimensi yang berkesan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok.

Berdasarkan dimensi di atas, secara operasional di bedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan : (Rivai,2003:53)

1. Fungsi Instruksi

Bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat, tapi dilakukannya secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

4. Fungsi Delegasi

Dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan.

5. Fungsi Pengendalian

Bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dapat diwujudkan melalui bimbingan, pengarahan, koordinasi.

2.6. *Entrepreneurial Leadership*

2.6.1. Pengertian *Entrepreneurial Leadership*

Entrepreneurial leadership merupakan unsur yang paling penting di dalam sebuah organisasi yang memiliki pertumbuhan tinggi. visi dan strategi akan digunakan pada saat mendeskripsikan berbagai tipe pemimpin yang berbeda. *Strategic leadership* menjadi yang paling efektif dalam pengembangan atau pertumbuhan sebuah organisasi, kepemimpinan jenis ini dapat digolongkan sebagai *entrepreneurial leadership*, yang mana akan muncul pada saat *entrepreneur* berusaha dalam mengatur fase yang dilalui secara cepat, yang berorientasi pada pertumbuhan perusahaan. (Kuratko dan Hodgetts,2001:642)

Entrepreneurial leadership dapat digambarkan sebagai kemampuan para *entrepreneur* dalam mengantisipasi, pandangan ke depan, menjaga fleksibilitas, berpikir secara strategis, dan bekerja dengan pihak lain untuk memulai sebuah perubahan yang akan menciptakan suatu masa depan yang sehat dalam organisasi.

Jika para pesaing tidak memahami *leadership*, maka organisasi akan menciptakan suatu keunggulan yang bersifat kompetitif. (Kuratko dan Hodgetts,2001:642)

Entrepreneurial leadership merupakan sesuatu yang tak terpisahkan dari suatu kesempatan yang terfokus secara eksternal dan melibatkan aset-aset internal. *Entrepreneurial leadership* tidak hanya sekedar perdebatan internal, tapi menyangkut kejelasan, fokus terhadap internal dan eksternal, mengidentifikasi suatu kesempatan, pengembangan, dan menangkap peluang. Atau memiliki ciri-ciri berikut, memusatkan pada kesempatan-kesempatan yang terjadi, menemukan orang yang dapat memberikan pemikiran, lebih fokus dalam membuat sesuatu yang baru, membuat perencanaan yang berkelanjutan secara kreatif membuat investasi yang terjadwal serta komunikasi personal, dimana strategi yang dilakukan untuk jangka medium dan terdapat jalan keluar dari strategi yang dibuat. (Thornberry,2006:25)

Dengan ini membuat perusahaan untuk mengadopsi suatu pemikiran kompetitif baru dalam menetapkan suatu fleksibilitas, kecepatan, inovasi, dan memiliki tingkat nilai yang tinggi. Dengan menetapkan pola pikir seperti ini, perusahaan dapat mengidentifikasi dan dengan sepenuhnya dapat memanfaatkan peluang yang muncul dalam persaingan yang kompetitif. Peluang ini harus diperhitungkan dengan benar dan tidak di abaikan begitu saja oleh organisasi, karena ketidak seimbangan yang terjadi disebabkan oleh perubahan yang terus menerus. Jelasnya, walaupun ketidak seimbangan dan ketidak pastian sering mengakibatkan nampaknya permusuhan dan berpengaruh terhadap kondisi organisasi, dalam kondisi seperti ini melalui pemikiran yang baru memungkinkannya bagi organisasi untuk menghasilkan produk yang bagus secara terus menerus dalam mengendalikan pertumbuhan, melalui *entrepreneurial leadership* yang efektif, organisasi dapat terus bertumbuh dan berkembang serta memanfaatkan peluang yang ada.

2.6.2. Kategori *Entrepreneurial Leadership*

Tiga kategori kepemimpinan yang dalam prakteknya secara luas akan menciptakan budaya yang bersifat kewirausahawan : (Gossen,2007:104-105).

Pertama, untuk seorang *entrepreneurial leader* adalah membuat suatu model pelatihan. Seorang pemimpin perlu menggaris bawahi bahwa suatu nilai dari peluang baru atau suatu pertumbuhan harus menjadi tanggung jawab semua orang dalam organisasi, dengan gagasan *entrepreneurial* yang dimiliki maka akan mudah dalam mengidentifikasi sebuah perusahaan. Organisasi perlu memberikan perhatian pada substansi, sumber daya, dan talenta untuk mengembangkan sebuah gagasan *entrepreneurial*.

Kedua, seorang *entrepreneurial leaders* harus membuat suatu kesatuan dalam satu langkah proses. Para pemimpin akan membuat sebuah peraturan yang bisa diterima di lingkungan untuk sebuah pengembangan *entrepreneurial*, dengan pengaturan yang telah ditentukan akan menghasilkan bisnis manakah yang bisa diterima dan tidak.

Ketiga, seorang *entrepreneurial leaders* harus memiliki ke kreatifan untuk memperoleh suatu gagasan. Terdapat empat aktivitas yang berbeda untuk mendapatkan gagasan, mulailah dari suatu pekerjaan dengan melakukan identifikasi secara mendalam, mengkonversi masing-masing pengertian secara mendalam ke pemasalahan bisnis, serta membangun tekad dalam organisasi, dan melakukan *entrepreneurial leadership*.

2.6.3. Karakteristik *Entrepreneurial Leadership*

Berikut adalah karakteristik dalam *entrepreneurial leadership* yaitu : (Grath dan Millan,2000:323-329).

1. *Framing*

Kondisi dalam *entrepreneurial* memiliki 2 komponen. Pertama, pada batas jumlah minimum, dari keuntungan yang ada anda memerlukan sebuah spekulasi dalam membuat perbedaan dalam sebuah usaha bisnis. Kedua, menetapkan apa yang harus dilakukan untuk membuat pendapatan meningkat dalam suatu peluang baru yang harus dicapai.

2. *Absorbing Uncertainty*

Hal ini penting sekali untuk membantu karyawan dalam mengatasi ketidak pastian dengan meminimalkan banyaknya resiko yang mereka dapat. kegagalan menjadi hal yang serius dalam menghambat kemajuan

entrepreneurial bisnis, karena banyaknya orang, berhadapan dengan ketidakpastian, yang mana sangat sulit untuk mengambil tindakan dalam ketidakpastian itu. Buktikan bahwa dengan mendorong/memotivasi para bawahan untuk beroprasi secara cermat, berikan gambaran pada mereka bagaimana masa depan dan kesempatan.

3. *Defining Gravity*

Tugas *leadership* yang lain nya yaitu menggambarkan *laws of gravity*, apa yang harus di terima dan apa yang tidak bisa diterima. Istilah *gravity* disini digunakan untuk menampilkan hal-hal yang dapat diterima orang dalam kondisi tertentu. jika kita dapat di bebaskan dari pengaruh psikologi dalam hal kepercayaan bahwa *gravity* tidak dapat membuat melayang, kita dapat menggunakan ke kreativitasan ini untuk dapat menjadi melayang. ini merupakan kesuksesan yang dilakukan *entrepreneur*, mereka dapat melihat peluang yang mana orang lain hanya melihat penghalang dan keterbatasan.

4. *Path Clearing*

Tantangan lain dalam *entrepreneurial leadership* yaitu menyelesaikan masalah yang muncul dari kompetisi internal. Ini dapat menjadi masalah terutama pada saat *entrepreneurial business* sedang mengalami pertumbuhan yang signifikan. Jika para manager tidak melakukan pengecekan, mereka mungkin akan mengeluarkan seluruh data yang dimiliki organisasi dan laporan historis penting lainnya sebagai akibat dari persaingan internal, karena adanya kondisi kerja yang tidak sehat antara yang satu dengan yang lainnya. sehingga secara tidak langsung memberikan waktu kepada pesaing untuk masuk.

5. *Underwriting*

Entrepreneurial sering berada di bawah masalah yang sangat penting, dari para penyalur dan suplier. peran pemimpin adalah menemukan cara untuk menghilangkan perhatian ini dari seseorang yang memiliki kredibilitas untuk mengambil alih bisnis, tetap konsisten walaupun kesalahan atau kerugian terjadi. Jika anda tidak mempunyai kredibilitas tersebut, coba saja untuk mencari jawaban dari manajer anda, atau bahkan dari top manajer. Dengan tidak melakukan ini maka tidak akan bisa mempunyai sebuah bisnis.

2.6.4. Komponen *Entrepreneurial Leadership*

Berikut adalah komponen dari *entrepreneurial leadership* yaitu : .
(Kuratko dan Hodgetts,2001:643)

1. Menentukan visi atau tujuan perusahaan
2. Mengasah kemampuan dan terus berlatih
3. Mengembangkan sumber daya manusia
4. Menopang budaya yang ada di organisasi
5. Melatih penekanan nilai moral dalam praktek organisasi
6. Menstabilkan dan menyeimbangkan fungsi kontrol dalam organisasi

2.6.5. Gambaran *Strategic Leaders, Visionary Leaders, dan Managerial Leaders.*

Berikut adalah gambaran dari *strategic leaders, visionary leaders, dan managerial leaders*. Dimana *strategic leaders* termasuk dalam *entrepreneurial leadership*, dan gabungan antara *visionary* dan *managerial leaders* : (Kuratko dan Hodgetts,2001:642)

1. *Strategic Leaders*

- Merupakan kombinasi antara *managerial leader* dan *visionary leader*
- Berdasarkan atas perilaku yang bermoral dan berbasiskan nilai
- Mengatur pengoprasian harian dan bertanggung jawab atas strategi
- Menentukan dan menerapkan strategi untuk dampak yang terjadi dengan cepat dan menentukan tujuan yang hendak di capai dalam jangka panjang dalam menentukan pertumbuhan organisasi, persaingan, dan kelangsungan organisasi.
- Memiliki kekuatan, mempunyai harapan positif dalam kemampuan para atasan mereka, anggota sedivisi, bawahan, dan diri mereka sendiri.
- Menggunakan *strategic* dan *financial* kontrol
- Menggunakan dan memanfaatkan kemampuan, baik secara terbuka ataupun tidak dalam tiap individu dan organisasi
- Menggunakan pemikiran linear dan nonlinear
- Mempercayai strategi yang telah dipilih, bahwa dengan pilihan tersebut akan membawa perubahan dalam organisasi

2. *Visionary Leaders*

- Proaktif, memiliki gagasan yang tajam, mengubah cara pandang orang mengenai apa yg di inginkan, hal yang mungkin, dan apa yang diperlukan
- Bekerja untuk mengembangkan suatu pilihan, dengan pendekatan baru untuk menghadapi masalah yang berkepanjangan, bekerja dari posisi yang berbahaya
- Memfokuskan terhadap pengembangan ide, membuat para karyawan berpikir secara intuisi dan empatik
- Merasa terpisahkan dari lingkungannya, tetapi tidak dalam organisasi, serta dapat merasakan siapa dari mereka yang tidak bekerja dengan benar.
- Mempengaruhi sikap dan pendapat orang lain dalam organisasi
- Memfokuskan masa depan organisasi, terutama dalam hal pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia
- Lebih menekankan dalam kompleksitas, ambigu, informasi yang berlebih, cenderung memulai dari hal yang abstrak.
- Mengetahui apa yang kurang dari fungsi lingkungan kerjanya
- Lebih menyukai dalam pengambilan keputusan berdasarkan suatu nilai
- Menginginkan pengembangan berupa inovasi, sumberdaya manusia, dan menciptakan lingkungan kerja yang efektif untuk kelangsungan jangka panjang organisasi
- Fokus dalam pengetahuan dan pengembangan strategi untuk mencapai suatu visi
- Menggunakan pemikiran nonlinear

3. *Managerial Leaders*

- Melihat pekerjaan sebagai proses yang memerlukan kombinasi dari ide dan interaksi orang di sekitarnya, untuk membuat suatu strategi
- Bekerja sama dengan karyawan dalam proses pengambilan keputusan
- Memandang karyawan sebagai konservator dan pengatur, sehingga membuat peran mereka berjalan dalam organisasi
- Mempengaruhi tindakan dan keputusan organisasi
- Melibatkan diri dalam situasi dan aktivitas pekerjaan sehari-hari

- Menjalin hubungan dengan karyawan dan lebih bijak dalam mempertanggung jawabkan kondisi lingkungan kerjanya
- Mengetahui apa yang kurang dari fungsi lingkungan kerjanya
- Membuat suatu keputusan tindak berdasarkan atas suatu nilai
- Menjalankan, mendukung, perilaku yang ingin meningkatkan kemampuan finansial
- Menunjukkan reaksi, dengan menggunakan sikap yang pasif tujuan bisa dicapai, mencapai tujuan berdasarkan suatu target
- Memfokuskan pengaturan dalam pertukaran dan menyelesaikan tugas sebagai prosedur operasional
- Menggunakan pemikiran linear

2.6.6. *Entrepreneurial Leadership* Atribut

2.6.6.1. *Innovativeness*

Kemampuan menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan masalah dan menemukan peluang. Sesuatu yang baru dan berbeda yang diciptakan wirausaha selain berbentuk hasil seperti barang dan jasa, juga bisa berbentuk proses seperti ide, metode, dan cara. Sesuatu yang baru dan berbeda yang diciptakan melalui proses berpikir kreatif dan bertindak inovatif merupakan nilai tambah yang akan menjadi keunggulan. Keunggulan inilah yang menjadi daya saing yang diciptakan oleh para wirausaha. Dengan kata lain, nilai tambah yang tercipta adalah sumber peluang bagi wirausaha. (Zimmerer dalam Suryana,2007:3).

Kepemimpinan yang inovatif juga selalu memberikan inspirasi bagi karyawan-karyawan dan pasar dimana sebuah perusahaan berada. Terobosan-terobosan baru yang dihasilkan terus mengacu pada perkembangan zaman dan teknologi sehingga perusahaan pun tak akan mengalami ketinggalan dalam berbagai bidang, baik sistem operasional maupun manajemennya, karena melalui percobaan yang dilakukan dan ketekunan yang ditanamkan, niscaya masyarakat akan melihat keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan tersebut. (Bateman dan Snell,2007:247).

2.6.6.2. Risk Taking

Kemauan dan kemampuan untuk mengambil risiko merupakan salah satu nilai utama dalam kewirausahaan. Seorang wirausaha yang berani mengambil risiko adalah orang yang selalu ingin jadi pemenang dan memenangkan dengan cara yang baik. Wirausaha menghindari situasi risiko yang rendah karena tidak ada tantangan dan menjauhi risiko yang tinggi karena ingin berhasil. Dalam situasi risiko dan ketidakpastian inilah wirausaha mengambil keputusan yang mengandung potensi kegagalan atau berhasil. Pada situasi ini ada dua alternatif atau lebih yang harus dipilih, yaitu alternatif yang mengandung risiko dan alternatif yang konservatif. Pilihan terhadap risiko ini sangat bergantung pada : (Meredith dalam Suryana,2007:40-41).

- a. Daya tarik setiap alternatif
- b. Siap untuk mengalami kerugian
- c. Kemungkinan relatif untuk sukses atau gagal

Selanjutnya kemampuan untuk mengambil risiko di tentukan oleh :

- a. Keyakinan pada diri sendiri
- b. Kesiediaan menggunakan kemampuan dalam mencari peluang dan kemungkinan untuk memperoleh keuntungan.
- c. Kemampuan menilai situasi risiko secara realistis.

Jadi pengambilan risiko lebih menyukai tantangan dan peluang, oleh karena itu, pengambilan risiko ditemukan pada orang-orang yang inovatif dan kreatif yang merupakan bagian terpenting dari perilaku kewirausahaan.

Resiko yang diambil dalam setiap usaha biasanya adalah mengenai pilihan dalam pemanfaatan peluang yang ada yang tentunya memiliki efek samping pada kelangsungan perusahaan. Akan tetapi, pemimpin yang baik adalah seorang *risk-taker*, namun *risk is calculated* (resiko dapat diperhitungkan). Maka dari itu, kebijaksanaan dan penggunaan hati nurani yang tepat disertai penalaran yang sistematis dapat membantu perusahaan terhindar dari risiko yang sangat merugikan.(Bateman dan Snell,2007:247).

2.6.6.3. Proactiveness

Proactiveness adalah satu proses dari definisi pencapaian keberhasilan. Kita perlu mempunyai kemampuan untuk mengubah tujuan kita untuk membantu kita mencapai keberhasilan yang lebih baik. *Proactiveness* tipe seorang wirausaha yang tidak hanya dituntut bisa beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, tetapi juga harus dapat mengambil inisiatif langkah penyelesaian apa yang harus dikerjakan. *Proactiveness* diartikan bagaimana memperkokoh hubungan kesempatan pasar dengan menangkap inisiatif pada pasar (Lumpkin dan Dess,2001:430).

2.6.6.4. Competitive Aggressiveness

Competitive Aggressiveness diartikan bagaimana mereaksikan kecenderungan kompetitif dan permintaan yang telah ada pada pasar (Lumpkin dan Dess,2001:432). *Competitive Aggressiveness* adalah penelitian sederhana kompetisi model oligopolistik, dimana salah satu dari dua firma menyediakan dua pasar yang saling berkoneksi. Firma hanya diasumsikan untuk memaksimalkan kepada dua batasan, satu terkait ke daya saing, yang lainnya untuk memasarkan. *Competitive Aggressiveness* dari masing-masing firma, diukur oleh harga tersembunyi yang relative dari batasan terdahulu, kemudian diambil sebagai satu parameter untuk menandai setelan dari equilibria.

Agresivitas yang kompetitif baik dilakukan bila dalam skala yang masih terukur, artinya tidak berlebihan dan merugikan pihak-pihak lain, misalnya main serobot pelanggan orang dan tidak memperhatikan etika-etika yang lain sehingga akhirnya persaingan usaha yang seperti itu menghasilkan keadaan yang kurang sehat dan tidak dapat memiliki jaringan kerjasama yang baik dengan berbagai pihak.

2.6.6.5. Autonomy

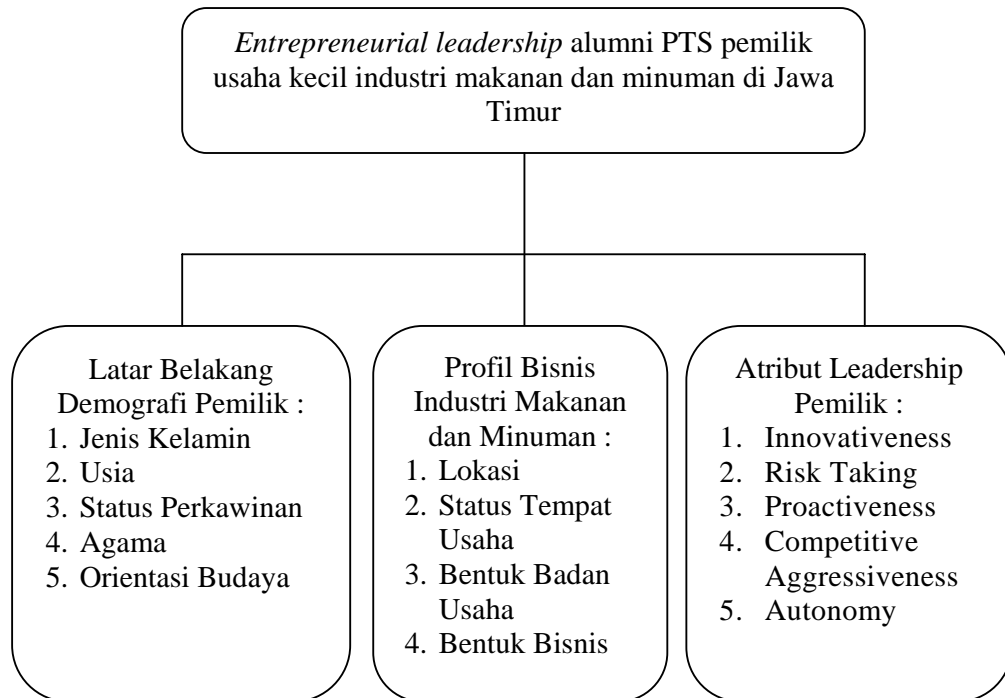
Pekerja mempunyai kebijakan dalam mengambil keputusan tentang cara kerja mereka yang mereka yakini paling efektif. Perusahaan sebaiknya mengizinkan karyawan untuk membuat keputusan tentang proses kerja mereka dan sebaiknya menghindari kesalahan. Penghargaan ini berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan yang diberikan dengan cara dan kemauannya tanpa diawasi secara ketat atau dikontrol pihak lain (Robbins,1998:46).

2.7. Hubungan Antar Konsep

Entrepreneurial leadership pemilik usaha kecil dapat dilihat berdasarkan latar belakang demografi seperti jenis kelamin, usia, status perkawinan, agama, dan orientasi budaya. Selain itu *entrepreneurial leadership* dapat di amati melalui profil bisnis, dimana dalam profil bisnis usaha dapat diketahui bisnis yang dijalankan oleh perusahaan yaitu *bussines to consumer*, lokasi usaha dari perusahaan, dan bentuk badan usaha. Dalam pengembangan bisnis dapat dilakukan dengan upaya meningkatkan *entrepreneurial leadership* atribut dari pemilik dalam hal inovatif, berani mengambil resiko, proaktif, bersaing agresif dan *autonomy*.

2.8. Kerangka Berpikir

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir



Sumber : Suryana,(2007), Bateman & Snell, (2007), Lumpkin dan Dess, (2001), Robbins,(1998).