Cek Plagiarisme How To Create Entrepreneur PROGRESS

by Oscarius Wijaya

Submission date: 28-Aug-2018 03:15PM (UTC+0700)
Submission ID: 994076402
File name: How_To_Create_Entrepreneur_PROGRESS_29_AGUSTUS_2016.pdf (574.69K)
Word count: 8969
Character count: 61217

HOW TO CREATE ENTREPRENEURS

DR. OSCARIUS Y.A. WIJAYA SH.,SE.,MM.

Panduan Mengajarkan Entrepreneurship

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

© Hak Cipta 2016 pada penulis

Associated Editor : Adi Kusrianto

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 nafas segar bagi metode dan kurikulum pendidikan kewirausahaan. Pendidikan kewirausahaan yang saat ini berjalan berbeda antara lembaga pendidikan dengan lembaga pendidikan lainnya. Hal ini dapat dipahami karena setiap perguruan tinggi memiliki ciri khas masing-masing bersamaan dengan latar belakang organisasi yang berbeda.

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

Beberapa metode pendidikan yang sangat kontekstual dan mampu untuk menjadikan mahasiswa perintis-

perintis bisnis adalah experiential based learning (Radianto, 2010). Radianto (2010) dalam beberapa penelitiannya menemukan bahwa metode tersebut yang dapat berbentuk project based learning merupakan salah satu metode yang ampuh untuk memampukan mahasiswa merintis bisnis mereka. Dengan mengkombinasi konsep dan praktek serta integrasi dengan beberapa matakuliah inti seperti akuntansi, keuangan, dan matakuliah lain maka mahasiswa dipersiapkan dengan secara holistic untuk menjadi entrepreneur yang terdidik (Radianto, 2009).

Dalam penerapan experiential based learning dua aspek yang penting yaitu mentoring dan coaching menjadi "andalan" bagi keberhasilan metode tersebut. Melalui dua proses tersebut mahasiswa dan fasilitator (dapat berperan sebagai mentor atau coach) akan selalu berinteraksi dengan terjadwal, berdiskusi dengan mendalam tentang berbagai hal misalnya ide bisnis, penyelesaian masalah, sampai dengan inovasi yang akan dilakukan dan kreativitas yang dikembangkan. Peran sebagai mentor maka fasilitator akan mengarahkan mahasiswa, sedangkan 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 interactive control system yang dikembangkan oleh Simons (1992). Sistem pengendalian ini bertujuan untuk memastikan bahwa program pendidikan entrepreneurship berhasil melalui interaksi yang mendalam, konsisten, terjadwal sehingga memunculkan diskusi-diskusi yang pada akhirnya akan

mengarah pada inovasi dan hal positif lain bagi bisnis mahasiswa.

DAFTAR ISI BUKU

Kata Pengantar **4**

Daftar Isi Buku **7**

Pendahuluan **10**

Pada abad ke 17: 13

1725 Richard Cantillon: 13

1803 Jean Baptiste Say: 14

Bab 1: Entrepreneurship, Untuk Menjawab Apa? **16**

Kelebihan yang dimiliki seorang entrepreneur: 17

Resiko yang harus diterima seorang entrepreneur: 18

Bab 2: Entrepneneurship Tidak Bisa Diajarkan??? **20**

Antara Mitos dan Realita 22

Facilitator 26

Bab 3: **34**

Bab 4: Mentoring dan Coaching Sebagai Strategi **44**

Mentoring dan Coaching: Mana yang lebih Sering dilakukan? 48

Pengalaman Menjadi Mentor dan Coach 49

Mana Yang Lebih Sulit: Coaching atau Mentoring? 55

Bab 4: Perangkat Dalam Mengajarkan Entrepreneurship 57

Semester Pertama 57

Semester Kedua 58

Semester Ketiga 58

Semester Keempat 58

Semester Kelima 58

Semester Keenam hingga Kedelapan 58

Daftar Pustaka 60

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 antar benua dari Venesia yang berlayar menuju Asia.

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

Dalam melakukan usahanya, Marcopolo menjalankan modal dengan resikonya sendiri berlayar mengelilingi dunia dengan banyak menghadapi resiko baik secara fisik maupun sosial. Keuntungan yang diperoleh akan dibagi oleh kedua belah pihak, dimana pemilik modal akan mengambil bagian yang paling besar yaitu hingga mencapai 75%, sementara si pedagang yang mengoperasikan modal akan menerima sisanya 25%.

Setelah apa yang dilakukan Marcopolo, maka pedagang-pedagang lain yang mulai melakukan aktifitas petualang

pedagang dengan mengikuti pola seperti apa yang dilakukan diatas. Dimana kapitalis sebagai pemilik modal saat ini dikenal dengan istilah pemilik modal ventura. Dengan demikian pengertian seorang pengusaha atau entrepreneurship saat itu, adalah orang yang menjalankan modal dengan resiko sendiri guna memperoleh keuntungan.

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

Abad ke-18 memunculkan Eli Whitney, seorang produktif Amerika penemu-pengusaha yang menciptakan gin kapas, memicu lahirnya Revolusi Industri. Pada abad ke-19, datang tanda tak terhapuskan dari hampir dilupakan mantan pegawai diwajibkan dan social entrepreneur Martha Matilda Harper, ibu dari waralaba modern. kerajaan toko kecantikan Harper membentang 500 waralaba di seluruh dunia, selamanya mengubah wajah bisnis.

Terkait: Bisnis ini Telah Fiercely Independent Sejak 1776

Untuk lebih menyenangkan sejarah pada evolusi pengusaha, memeriksa Infographic dari Homestead

Teknologi bawah. Kami memperkenalkan dengan hanya satu peringatan: tidak ada satu pengusaha perempuan dalam campuran.



Saat Marcopolo merintis jalur pelayaran dagang ke Asia, ia membawa barang-barang dagangan pada kapalnya. Tetapi barang dagangan itu bukanlah miliknya sendiri, ia hanya membawa dagangan milik seorang supplier yang akan dijualkannya dalam pelayaran tersebut. Untuk itu Marcopolo menandatangani kontrak / perjanjian 5 dengan pemilik barang. Dalam kontrak ini dinyatakan bahwa supplier memberi pinjaman dagang kepada Marcopolo. Dari hasil penjualan barang tersebut, Marcopolo sebagai pengusaha mendapat bagian 25%, termasuk asuransi. Sedangkan pemilik barang memperoleh 75% dari keuntungan. 5

Segala macam resiko dari perdagangan tersebut ditanggung oleh pengusaha, dalam hal ini Marcopolo. Jadi, pada masa itu entrepreneur digambarkan sebagai suatu usaha dagang, dimana pada contoh ini barang dagangannya milik orang lain atau pemilik modal. Pemilik modal memiliki resiko lebih kecil tetapi memperoleh bagian laba yang lebih besar, sementara pengusaha (entrepreneur) menanggung resiko lebih besar tetapi akan menerima bagian keuntungan lebih kecil.

PADA ABAD KE 17:

Entrepreneur adalah seseorang yang berani mengambil resiko untuk mendapatkan laba atau rugi dalam membuat kontrak sebagai penyedia barang menggunakan harga tetap (harga yang telah ditetapkan lebih dulu) dengan pihak pemerintah. Dari kontrak itu entrepreneur akan membeli barang dari petani atau perajin yang harganya belum ditetapkan atau tidak pasti.

1725 RICHARD CANTILLON:

Entrepreneur adalah seseorang yang dianggap berani menanggung resiko antara 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 entrepreneur harus menanggung resiko saat ia menghadapi ketidak pastian harga pasar.

Definisi itu diambil oleh Cantillon pada zamannya ketika saat itu roda perekonomian sebagian besar hanya digerakkan oleh petani dan pedagang. Ini adalah pemahan entrepreneur dalam ilmu ekonomi klasik. Setelah terjadinya revolusi industri, maka pemahaman itu kemudian dikembangkan oleh ekonom-ekonom setelah Cantillon, diantaranya Jean Baptiste Say dan Joseph Schumpeter.

1803 JEAN BAPTISTE SAY:



J.B. Say menambahkan definisi Cantillon diatas, bahwa selain sebagai seorang penanggung resiko (risk bearer), entreprenour juga seorang leader atau pimpinan yang mengambil inisiatif. Dari sini dipisahkannya keuntungan sebagai entrepreneur (pengusaha) dan keuntungan pemilik modal (kapitalis yang tidak aktif).

1876 Francis Walker:

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

1934 Joseph Schumpeter:



Entrepreneur adalah seorang inovator dan pengembang (developer) dari suatu teknologi yang belum dicoba. Inovasi dan perubahan teknologi suatu bangsa datang dari entrepreneur (pengusaha).

Definisi dari entrepreneurship seperti yang dikemukakan Josep Schmpeter terletak pada penekanan kata inovasi, seperti:

- **munculnya gagasan produk baru**, sehingga dengan manfaatnya bisa mempermudah kehidupan.
- **munculnya metode cara memproduksi yang baru**, sehingga prosesnya lebih mudah, biayanya lebih murah dan kwalitasnya lebih bagus.
- **munculnya pasar yang baru**
- **munculnya bentuk baru dari organisasi**, misalnya sistem manajemen baru, cara penjualan, maupun cara baru dalam mendistribusikan barang.

Kekayaan tercipta ketika hasil inovasi dapat diterima dan dibutuhkan orang (dapat dijual). Dari sudut pandang ini, maka entrepreneur dapat didefinisikan sebagai seseorang yang berhasil menggabungkan berbagai input dengan cara inovatif untuk menghasilkan nilai bagi pelanggan, dengan harapan bahwa nilai yang diperoleh akan melebihi pengorbanan (biaya) yang dikeluarkan. Dengan demikian inovasi tersebut mendapatkan imbal hasil yang tinggi dalam penciptaan kekayaan. Dalam pengertiannya, kekayaan yang dimaksud ini bisa diartikan sebagai nilai tambah.

***

BAB 1: ENTREPRENEURSHIP, UNTUK MENJAWAB APA?

"Sebuah negara agar menjadi makmur setidaknya harus memiliki entrepreneur sebanyak 2% dari jumlah penduduknya"

(David McClelland)

Menurut David McClelland: Sebuah negara agar menjadi makmur setidaknya harus memiliki entrepreneur sebanyak 2% dari jumlah penduduknya. Pada tahun 2007 Indonesia diperkirakan hanya memiliki 0,18% (sekitar 400.000) dari seharusnya 4,4 juta entrepreneur.

Ketika menjabat sebagai Menko Perekonomian, Hatta Rajasa pernah mengoreksi teori David Mc Clelland dengan mengatakan bahwa bukan 2% dari jumlah penduduk, tetapi 4%. Ketika itu pada tahun 2013 jumlah

pengusaha di Indonesia telah mencapai angka 1,58%, jadi masih diperlukan berjuta-juta entrepreneur baru.

Dalam catatan BPS tingkat pengangguran terbuka pada Februari 2012 sebesar 7,61 juta orang. Dari jumlah itu 737,030 adalah lulusan perguruan tinggi baik dari tingkat Diploma/ Akademi hingga Perguruan Tinggi. Yang dimaksud dengan pengangguran terbuka adalah mereka yang sedang mencari pekerjaan, mempersiapkan usaha, merasa tidak mungkin mendapatkan pekerjaan, sudah punya pekerjaan tetapi belum mulai bekerja. Banyaknya alumni perguruan tinggi yang memiliki nilai bagus dan gelar, namun ketika kembali ke masyarakat, mereka bingung apa yang harus diperbuat. Kondisi real masyarakat yang jauh berbeda dengan kehidupan kampus membuat mereka tidak siap memasuki kehidupan nyata.

Sebagai salah satu akibat masa penjajahan selama 350 tahun membuat sebagian besar rakyat Indonesia tidak mendapat pendidikan yang seharusnya serta memperoleh peluang untuk berwirausaha. Sementara pendidikan kita memiliki orientasi pembentuk SDM pencari kerja, bukan pencipta kerja. Banyak diantara mereka tingkat kemandirian dan semangat kewirausahaannya rendah. Persentase yang mampu menciptakan lapangan pekerjaan sendiri apalagi mempekerjakan orang lain masih sedikit.

KELEBIHAN YANG DIMILIKI SEORANG ENTREPRENEUR:

- Seorang entrepeneur memiliki kesempatan untuk mewujudkan mimpi (cita-cita) nya.

- Dengan maindsetnya ia memiliki kesempatan untuk menciptakan perubahan.
- Ia dapat mencapai potensi yang dimiliki secara sepenuhnya.
- Memiliki kesempatan untuk memperoleh keuntungan atau sesuatu yang diharapkan dalam skala yang lebih besar.
- Dapat memberikan kontribusi kepada masyarakat maupun memperoleh pengakuan atas usaha yang di lakukan.
- Mengerjakan sesuatu yang di sukai tanpa diperintah orang. Jika ia harus mengikuti perintah, maka perintah itu datangnya dari pelanggan.

RESIKO YANG HARUS DITERIMA SEORANG ENTREPRENEUR:

- Seorang entrepreneur dihadapkan pada ketidakpastian pendapatan, bisnis yang tidak memberikan jaminan akan mendapatkan cukup uang untuk bertahan hidup.
- Seorang entrepreneur selalu dihadapkan pada risiko kehilangan seluruh investasi, tingkat kegagalan bisnisnya relatif tinggi. Lebih-lebih pada bisnis berskala kecil.
- Untuk menjalankan usahanya, seorang entrepreneur dituntut kerja keras serta bekerja dengan jam kerja yang relatif lebih panjang. Menurut lembaga survey Australia D&B, 65% dari entrepreneur mencurahkan

waktunya 40 jam atau lebih setiap minggunya untuk perusahaan mereka.

- Pada periode merintis usaha ia harus merelakan kualitas hidupnya lebih rendah karena untuk bekerja keras sampai bisnis berhasil didirikan dan berjalan.
- Memiliki tanggung jawab yang kompleks, banyak entrepreneur dituntut untuk membuat keputusan mengenai isu-isu di luar bidang ilmunya.
- Disaat merintis usaha, sering muncul keputusasaan, karena menjadi seorang entrepreneur sangat membutuhkan dedikasi, disiplin, dan keuletan untuk mengatasinya tantangan bisnisnya.

***

BAB 2: ENTREPRENEURSHIP TIDAK BISA DIAJARKAN?

Pada saat diundang sebagai pembicara pada louncing Universitas Ciputra di tahun 2006, almarhum Bob Sadino mengeluarkan statement yang mencengangkan. Katanya: "*Entrepreneurship itu tidak bisa di ajarkan. Jadi jangan percaya kalau diajar oleh dosen-dosenmu …..*" Kata-kata itu justru disampaikan di depan para mahasiswa pada moment Universitas Ciputra yang memiliki tag line "*Creating world class entrepreneur*" memulai langkahnya di tahun pertama.

Tapi untunglah, pengusaha nyentrik ini menyambung statementnya dengan kata-kata. "*Entrepreneurship itu harus di praktekkan!*". Barulah seluruh hadirim bernapas lega.

Jadi belajar menjadi seorang entrepreneur tidak bisa hanya disampaikan dengan mempelajari teori saja, melainkan harus mempraktekkan dan dengan bimbingan (mentoring) orang-orang yang sudah berpengalaman dibidang kewirausahaan. Jadi jika harus dikutip dengan lengkap, kata-kata almarhum Bob Sadino itu:

"Entrepreneurship itu tidak bisa di ajarkan (secara teoritis). Jadi jangan percaya kalau diajar (teori entrepreneurship

saja) oleh dosen-dosenmu. Karena entrepreneurship itu harus di praktekkan".

Agar bisa berenang tidak bisa diajar oleh guru yang hanya pandai teori berenang, tetapi ia belum pernah dan bisa berrenang. Oleh karenanya, agar bisa berrenang seseorang harus terjun ke air.

Karena itulah dalam mengajarkan entrepreneurship, di Universitas Ciputra memadukan pengajar-pengajar akademisi serta para Enterpreneur in Resident, yaitu para praktisi bisnis yang bersedia sharing pengalaman mereka dalam membangun dan mengelola bisnis mereka.

Di Universitas Ciputra setiap hari Rabo semua mahasiswa dari fakultas dan program studi apapun hanya mempelajari entrepreneur. Mereka di ajar dengan konsep belajar "student center learning" (SCL). Perubahan paradigma dalam proses pembelajaran yang tadinya berpusat pada pengajar menjadi pembelajaran yang berpusat pada mahasiswa diharapkan dapat mendorong mahasiswa untuk terlibat secara aktif dalam membangun pengetahuan, sikap dan perilaku.

Dalam proses SCL, maka mahasiswa memperoleh kesempatan dan fasilitas untuk membangun sendiri pengetahuannya sehingga mereka akan memperoleh pemahaman yang mendalam , dan pada akhimya dapat meningkatkan mutu kualitas mahasiswa.

Cara pembelajaran dengan metode SCL memiliki keragaman model pembelajaran yang menuntut partisipasi aktif dari mahasiswa Metode-metode tersebut diantaranya adalah:

a. Berbagi informasi (Information Sharing) dengan cara: curah gagasan (brainstorming), kooperatif, kolaboratif, diskusi kdompok (group discussion), diskusi panel (panel discussion), simposium, dan seminar;

b. Belajar dari pengalaman (Experience Based) dengan cara simulasi, bermain peran (roleplay), permainan (game), dan kelompok temu;

c. Pembelajaran melalui Pemecahan Masalah (Problem Solving Based) dengan cara: Studi kasus, tutorial, dan lokakarya.

ANTARA MITOS DAN REALITA

Mitos bahwa wirausaha muncul sejak lahir atau bawaan dari lahir merupakan kendala yang cukup besar untuk mengembangkan kewirausahaan. Hal ini tentu saja tidak benar, karena Ir. Ciputra menekankan bahwa entrepreneur dapat dibentuk dengan 3L yaitu Lahir, Lingkungan, dan Latihan (Tanan, 2008).

Lahir artinya orang tersebut memang lahir dari orang tua entrepreneur. Lingkungan yaitu orang tersebut tidak lahir dari orangtua yang entrepreneur namun berada dilingkungan yang kental dengan dunia wirausaha sehingga sudah terbiasa dengan jiwa dan semangat wirausaha. Namun bagi mereka yang tidak lahir dan berada dalam lingkungan wirausaha, maka Latihan adalah kunci dengan menciptakan sistem pendidikan yang terintegrasi. Melalu latihanlah maka mahasiswa dilatih untuk menjadi wirausaha.

Banyak sekali semangat kewirausahaan yaitu misalnya kreativitas, inovatif, kerja keras, dan lain-lain. Semangat itulah yang seharusnya mendasari pembelajaran kewirausahaan di perguruan tinggi. Mahasiswa harus diberikan treatment yang mengarah pada mengasah mereka agar memiliki semangat kewirausahaan. Beberapa metoda pengajaran sudah dikembangkan untuk memunculkan dan memupuk semangat kewirausahaan, misalnya dengan problem based learning, case study based learning, experimental based learning, project based learning, dan lain-lain. Seringkali oleh kalangan tertentu, metoda tersebut disebut dengan active learning yang berpusat pada mahasiswa bukan dosen atau fasilitator.

Universitas Ciputra (UC) sebagai universitas pertama di Indonesia yang memiliki visi mencetak entrepreneur menggunakan metode Project Based Learning (PBL). Pendekatan PBL yang dilakukan di UC adalah mahasiswa harus memiliki proyek bisnis nyata yang harus dirintis ketika mereka studi di perguruan tinggi. Salah satu isu menarik dan sangat penting adalah bagaimana PBL tersebut dapat berjalan dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan oleh UC.

Salah satu mekanisme yang dapat diterapkan adalah dengan menerapkan 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 informan control merupakan salah satu mekanisme pengendalian yang

ampuh diterapkan di perguruan tinggi. Salah satu mekanisme pengendalian yang efektif adalah komunikasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengivestigasi bagaimana coaching merupakan mekanisme pengendalian yang efektif untuk meningkatkan bisnis mahasiswa.

MENGAJARKAN ENTREPRENEURSHIP ATAU MENCETAK ENTREPRENEUR

Dari uraian yang telah dipaparkan pada beberapa sub-bab diatas, dapat disimpulkan bahwa inti dari entrepreneurship adalah berlatih untuk berpikir secara radikal, mampu melihat peluang dan berani mengambil resiko. Oleh karenanya istilah "mempelajari" atau "mengajarkan" entrepreneurship menjadi kurang tepat. Jadi akan lebih cocok jika melatih atau mempraktekkan bersama dengan orang yang telah berpengalaman. Setidaknya dengan orang yang telah pernah sukses melakukan atau menjadi seorang entrepreneur.

Lalu apa yang dilatihkan?

Berlatih melihat peluang bisnis, berlatih mengamati apa yang menjadi masalah orang, apa solusinya. Berpikir mencarikan solusi baik berupa cara (produk jasa) maupun memenuhi kebutuhan akan barang. Dari latihan tersebut akan diubah menjadi insting dimanapun ia berada akan menangkap apa sebenarnya kebutuhan orang, dan apa yang bisa dijadikan solusinya.

Selanjutnya, yang disebut dengan "keberanian mengambil resiko" tak lain adalah perhitungan mengenai keadaan pasar. Semakin kita mengetahui keadaan pasar, semakin akurat perhitungan kita. Lalu kita akan sampai pada pertanyaan: Bagaimana reaksi konsumen terhadap produk kita?

Banyak orang berlatih menjadi entrepreneur berangkat dari modal dan produk. Setelah ia memiliki modal dan membuat produk baru menemukan masalah siapa yang akan membeli, bagaimana menjualnya. Konsep ini jelas keliru, dan membuat banyak calon entrepreneur tersungkur, karena dalam prinsip ekonomi jelas dikatakan bahwa: "Apa yang bisa dijual pasti bisa dibuat (diproduksi), tetapi tidak semua yang diproduksi bisa dijual".

Jadi keliru jika entrepreneur berangkat dari modal dan produk. Ide yang teruji dan diperhitungkan secara matang, mampu membuat orang lain yakin akan mudah mendapatkan dukungan modal. Jadi modal akan didapat bila konsep bisnis yang dirancang mampu meyakinkan pemilik modal.

Faktor berikutnya adalah melatih keberanian dalam mengambil resiko. Atau dengan kata lain mengambil keputusan dengan resiko yang telah terukur.

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

- Facilitator
- Mentor
- Coaching.

FACILITATOR

Menurut Wikipedia, kata facilitator berarti:

> *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.*

Yang artinya adalah:

> Seorang fasilitator adalah seseorang yang terlibat dalam kegiatan fasilitasi (memberi fasilitas). Mereka membantu sekelompok orang memahami tujuan bersama mereka dan membantu mereka untuk merencanakan bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam melakukannya, fasilitator tetap "netral" yang berarti ia tidak mengambil posisi tertentu dalam diskusi.

Sementara menurut kamus bahasa Inggris Cambridge, kata facilitator 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.*

Jika di terjemahkan dalam Bahasa Indonesia:

> Seseorang yang membantu orang lain atau suatu organisasi melakukan sesuatu agar lebih mudah atau menemukan jawaban untuk masalah, dengan

membahas hal-hal dan menyarankan cara melakukan sesuatu tersebut.

Secara lebih lengkap dapat di uraikan, bahwa seorang fasilitator adalah seseorang yang melakukan fasilitasi, yakni membantu mengelola suatu proses pertukaran informasi dalam suatu kelompok.

Peranan seorang fasilitator adalah untuk membantu "bagaimana diskusi berlangsung". Tanggung jawab fasilitator adalah untuk lebih mengarahkan perhatian pada kelangsungan "perjalanan" daripada terhadap "tempat tujuan".

Fasilitator tidak mendefinisikan isi (misalnya menetapkan tujuan, menganalisis topik tertentu, membuat rencana, atau melaksanakan), hanya mengatur proses. Fasilitator hanyalah pemimpin proses saja, mereka tidak memiliki kewenangan untuk membuat keputusan, atau memberikan kontribusi terhadap substansi diskusi. Tugas fasilitator adalah memandu proses dalam kelompok, membantu anggota kelompok memperbaiki cara mereka berkomunikasi, menyelidiki dan memecahkan masalah dan membuat keputusan.

Secara umum pengertian "facilitation" (fasilitasi) dapat diartikan sebagai suatu proses "mempermudah" sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu. Sedangkan orang yang "mempermudah" disebut dengan "Fasilitator" (Pemandu).

Seorang fasilitator dapat memenuhi berbagai jenis kebutuhan yang berbeda dalam bekerja dengan peserta belajar. Hal ini ditentukan oleh tujuan peserta belajar untuk datang dan berkumpul bersama, serta segala

sesuatu yang diharapkan dari individu yang akan bertindak sebagai fasilitator.

Fasilitator adalah mereka yang ditugasi untuk melakukan fasilitasi dalam proses pembelajaran. Sebutan fasilitator biasanya digunakan dalam proses pembelajaran orang dewasa, dan metoda yang dipakai dalam proses ini adalah metoda andragogi. Metoda ini dirancang mengacu pada pendidikan orang dewasa, suatu model pendidikan yang mengutamakan penggalian, pendalaman, pengembangan, pengalaman dan potensi individu secara optimal.

Tugas fasilitator dalam sebuah proses pembelajaran orang dewasa hakekatnya mengantarkan peserta didik untuk menemukan sendiri isi atau materi pelajaran yang ditawarkan atau yang disediakan melalui /oleh penemuannya sendiri.

Syarat-syarat Facilitator

Adapun syarat-syarat yang patut dimiliki seorang fasilitator adalah sebagai berikut :

a. Ia harus menguasai materi yang menjadi pokok bahasan.

b. Menguasai metodologi bagaimana cara pembelajaran yang dilakukan terhadap peserta didik dewasa.

c. Memiliki kemampuan sebagai fasilitator dalam hal memimpin suatu pertemuan, menengahi pertentangan.

d. Memiliki kewibawaan serta kemampuan pengelolaan kelas yang baik.

e. Mampu berkomunikasi secara efektif.

f. Fasilitator juga harus memiliki ketrampilan untuk mendengarkan termasuk kemampuan untuk menghentikan pembicaraan yang sudah menyimpang, serta memastikan semua orang berpartisipasi.

Kriteria fasilitator, yaitu :

a. **Demokrasi**: Fasilitator mampu mendorong setiap orang untuk mempunyai kesempatan yang sama untuk ikut ambil bagian dalam proses belajar dimana dia menjadi peserta, 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-perubahan para peserta, dan untuk jangka waktu selama fasilitator bekerja dengan mereka.

b. **Tanggung Jawab**: Sebagai fasilitator, bertanggung-jawab terhadap rencana yang sudah dibuat, apa yang dilakukan, dan bagaimana hal ini membawa pengaruh pada isi, partisipasi dan proses pada pembahasan itu. Fasilitator harus sensitif terhadap bagaimana dan seberapa besar para peserta bersedia dan mampu memikul tanggungjawab pada setiap pertemuan atau pelatihan. Melalui pengalaman, para peserta dapat belajar memikul tanggungjawab yang semakin besar.

c. **Kerjasama**: Fasilitator dan para peserta bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama mereka. Fasilitator memandu/ mendampingi dengan berjalan seiring dengan kelompok yang dipandunya.

d. **Kejujuran**: Fasilitator harus jujur terhadap peserta dan dirinya sendiri menyangkut apa saja yang menjadi kemampuan fasilitator.

e. **Kesamaan Derajat**: Fasilitator menyadari bahwa dia dapat belajar dari masalah yang dihadapi para peserta sebesar apa yang mereka bisa pelajari dari fasilitator.

Fasilitator tidak pernah memberikan informasi atau memberikan jawaban terhadap pertanyaan yang menyangkut isi materi kepada kelompok peserta. Ini berbeda dengan seorang narasumber yang selalu memberikan informasi dan menjawab pertanyaan yang menyangkut isi materi pembelajaran. Dengan demikian apabila latar belakang pendidikan seorang fasilitator berbeda dengan isi materi yang dibahas sebenarnya tidak ada masalah asal dia menguasai teknik fasilitasi yang efektif. Apabila kelompok peserta memerlukan orang yang ahli untuk menjawab pertanyaan atau memecahkan masalah yang berkaitan dengan isi materi pertemuan/pembelajaran, fasilitator dan kelompok itu bisa mengundang seorang atau beberapa narasumber yang ahli di bidang materi yang dibahas.

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

Seorang Fasilitator memiliki fungsi dan peranan untuk selalu memusatkan perhatian pada seberapa baik peserta pelatihan bekerjasama. Hal ini ditujukan untuk memastikan bahwa peserta sebuah pelatihan dapat mencapai tujuan mereka dalam pelatihan tersebut.

Fasilitator sebaiknya memberikan kepercayaan kepada masing-masing peserta belajar untuk dapat memikul tanggungjawab bersama atas apa yang terjadi 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 dimana seorang mentor akan mengajarkan tips trik, pengalaman sukses, metode sukses, cara-cara sukses sesuai dengan pengalaman mentor. Seorang mentor adalah orang yang sukses dibidangnya dan nantinya dia akan menularkan ilmunya kepada kliennya. Jadi tugas seorang mentor adalah mendampingi seseorang (mentee). Seorang mentor harus lebih expert dari menteenya.

Jika digambarkan dengan contoh lain, mentoring adalah suatu hubungan di mana seorang manajer yang lebih berpengalaman. membantu anak didik yang kurang berpengalaman, mentor biasanya pada tingkat manajerial yang lebih tinggi dan tidak atasan langsung anak didik itu. Penelitian tentang mentor (Kram, 1985; Noe, 1988)

menemukan bahwa mereka menyediakan dua jenis yang berbeda fungsi untuk anak didik yang: fungsi psikososial (penerimaan, dorongan, coaching, konseling) dan fungsi karir-fasilitasi (sponsorship, perlindungan, tugas menantang, eksposur dan visibilitas).

Mentor dapat memfasilitasi penyesuaian, belajar, dan pengurangan stres selama transisi pekerjaan yang sulit, seperti promosi ke posisi seseorang 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 dirampingkan (Kram & Hall, 1989; Zey, 1988). Mentor juga dapat mengambil manfaat dari pengalaman mentoring karena kemungkinan untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka dan membantu mereka mengembangkan keterampilan kepemimpinan mereka sendiri. Sebuah studi oleh Wilbur (1987) menemukan bahwa kemajuan karir di sebuah perusahaan jasa diprediksi baik oleh mentoring yang diberikan mentoring dan diterima. Meskipun manfaat potensial dari mentoring, itu tidak selalu berhasil. Penelitian tentang kondisi cenderung meningkatkan efektivitas mentoring 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, dengan menyediakan mentor beberapa pilihan anak didik, dengan menjelaskan manfaat dan perangkap, dan dengan 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 / solusi tertentu tapi mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk menggali sehingga seseorang (coachi) bisa menemukan solusinya sendiri.

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

Biasanya berbasis hubungan one-on-one di mana coach membantu klien untuk fokus dan mencapai tujuan-tujuannya lebih cepat dari pada klien berusaha sendirian. Coach adalah orang yang ahli dalam memfasilitasi pencapaian tujuan atau proses perkembangan diri klien, namun dia tidak perlu ahli benar dalam topik yang di-coach-nya. Coach biasanya membantu klien dengan menyediakan tools dan hal-hal yang dapat memotivasi dan membantu pencapaian.

BAB 3:
MENJADI FACILITATOR DENGAN SISTEM *INTERACTIVE CONTROL*

Interactive Control adalah sebuah sistem yang biasa digunakan untuk memfasitasi atau melakukan pendampingan secara formal yang dilakukan oleh manajer dengan melibatkan dirinya secara teratur dan secara personal pada aktivitas pengambilan keputusan dari pihak bawahan pada perusahaan. (Simon, 2000)

Sistem *Interactive control* dilakukan agar dapat merangsang dialog, tatap muka dan untuk membangun jembatan komunikasi antar tingkatan/ level jabatan. Sistem ini tepat untuk dipilih sebagai cara memfasilitasi mahasiswa yang sedang belajar menjadi seorang entrepreneur. Pengendalian yang dilakukan secara diagnostik dapat dilakukan secara interaktif dengan cara terus menerus memberikan perhatian dan minat pada pihak manajemen. Interactive control system digunakan oleh manajemen puncak untuk memandu proses pembentukan strategi secara informal dengan menetapkan kerterlibatan pribadi, intimasi atau

kedekatan dengan permasalahan, dan komitmen (Mintzberg, 1987)

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

Teori lebih digunakan sebagai cerminan dari apa yang ditemukan dalam penelitian lapangan. Oleh karena itu penelitian ini tidak dilandasi oleh teori tertentu. Pada bagian ini peneliti mengkaji bagaimana 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 management control mampu meningkatkan pelayanan perguruan tinggi kepada stakeholder, mengurangi ketidakpuasan dosen, dan mampu memotivasi pemimpin struktural (Terpstra dan Honoree, 2009; Irs, 2012; Terpstra dan Honoree, 2008). Melalui management control 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 literature memperlihatkan bahwa penelitian sebelumnya mampu menunjukkan peran management control sangat besar untuk keberlangsungan pendidikan di perguruan tinggi. Namun demikian penelitian bagaimana peran management control untuk pendidikan entrepreneurship nampaknya belum banyak yang meneliti. Terlebih lagi penelitian bagaimana interactive control menjadi alat management control belum pernah diteliti. Penelitian ini mengisi kekosongan penelitian tersebut terutama bagaimana coaching mampu menjadi alat pengendalian manajemen yang ampuh di pendidikan entrepreneurship.

METODE

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi dengan mendalam bagaimana interactive control dapat menjadi mekanisme pengendalian manajemen di pendidikan entrepreneurship. Oleh karena itu penelitian ini menggunakan metode ekplorasi dengan strategi studi kasus. Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif sehingga peneliti mampu menggali dengan mendalam secara subyektif apa yang terjadi di lapangan.

Metode pengumpulan data menggunakan purposive sampling yaitu fasilitator yang membimbing bisnis mahasiswa lebih dari empat semester. Metode wawancara mendalam digunakan dalam penelitian ini agar mampu mengungkapkan pendapat sekaligus pengalaman informan penelitian. Untuk memastikan validitas data penelitian ini menggunakan dokumentasi dan observasi.

FINDING AND DISCUSSION

Penelitian ini dilakukan selama 15 minggu. Terdapat Sembilan kelompok bisnis yang dibimbing oleh beberapa fasilitator. Bisnis mahasiswa bervariasi mulai dari kulinari sampai dengan fashion. Dari pengamatan kami melihat bahwa dari Sembilan kelompok bisnis hanya empat kelompok yang sudah menunjukkan kemajuannya, sisa lima kelompok masih belum menunjukkan kemajuan yang berarti. Oleh karena itu para fasilitator sepakat untuk menggunakan pendekatan personal agar mahasiswa mampu meningkatkan kinerjanya. Salah satu pendekatan mekanisme pengendalian yang dipilih adalah interactive control system. Interactive control system 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 memovitasi 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 maka fasilitator mulai melakukan investigasi untuk setiap bisnis mahasiswa untuk melihat sampai sejauh mana kinerja mahasiswa dalam melakukan bisnis. Saat ini mahasiswa yang menjadi bimbingan fasilitator adalah mahasiswa semester 4 dari berbagai disiplin ilmu. Pendekatan personal menurut pengalaman para fasilitator merupakan pendekatan yang sangat penting untuk menggali lebih dalam apa yang menjadi masalah di

kelompok masing-masing. Keberhasilan pendekatan personal sangat mempengaruhi bagaimana proses komunikasi selanjutnya antara fasilitator dengan para mahasiswa.

Selanjutnya fasilitator sepakat unntuk memberikan waktu lebih banyak kepada mahasiswa. Alokasi waktu yang diberikan adalah memberikan bimbingan tidak hanya pada jam perkuliahan namun juga pada jam di luar perkuliahan. Mahasiswa dapat membuat perjanjian dengan fasilitator. Tidak hanya pertemuan langsung, namun juga mahasiswa diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk berdiskusi lewat media sosial, email, sms, bahkan telepon.

Mahasiswa diberikan kesempatan minimal satu minggu sekali untuk melakukan konsultasi kepada fasilitator. Konsultasi tidak dibatasi kepada fasilitator tertentu namun semua mahasiswa bisa melakukan konsultasi 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 seringkali mendorong mahasiswa untuk sharing pengalaman mereka, baik secara individu maupun kelompok.

KEDEKATAN PERSONAL "AWAL KOMUNIKASI YANG BAIK"

Salah satu proses agar mahasiswa mau untuk mengungkapkan permasalahannya adalah adanya fasilitator yang proaktif untuk mau menemui mahasiswa.

Hal ini dilakukan melalui berbagai cara yaitu memberikan pengajaran dengan cara yang menarik tetapi tegas. Dalam beberapa hal tertentu fasilitator menerangkan dengan memberikan contoh-contoh nyata dalam dunia bisnis sehingga mahasiswa benar-benar memahami dengan baik apa yang terjadi di dunia bisnis nyata. Fasilitator juga memberikan joke supaya mahasiswa tidak terlalu tegang. Namun demikian dalam hal aturan-aturan fasilitator tetap memegang teguh aturan yang diterapkan termasuk menegor dengan cara yang tegas. Nampaknya hal ini sangat diapresiasi oleh para mahasiswa sehingga mahasiswa merasa segan kepada fasilitator.

Berikutnya fasilitator menyapa mahasiswa dengan penuh kehangatan. Maksud dari hal ini adalah untuk "meruntuhkan" tembok-tembok pembatas antara fasilitator dengan mahasiswa. Cara ini sangat ampuh karena ketika sudah muncul kepercayaan maka mahasiswa akan dengan mudah memberikan informasi terkait dengan proyek bisnisnya. Tidak hanya itu, banyak mahasiswa yang meminta bimbingan di luar jam perkuliahan.

Semangat yang ditunjukan fasilitator juga merupakan "alat" yang sangat efektif sehingga ketika mahasiswa melihat para fasilitator bersemangat mereka 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 maka secara tidak langsung ada empati fasilitator kepada para mahasiswa. Empati ditunjukkan oleh fasilitator dengan

bebagai cara. Seringkali fasilitator menanyakan tidak hanya perkembangan bisnis mahasiswa namun juga hal lainnya seperti keluarga, pacar, dan hal lainnya. Pengalaman fasilitator menunjukkan bahwa aspek lain di luar bisnis mahasiswa ternyata dapat mempengaruhi mahasiswa dalam berbisnis. Bahkan seringkali aspek keluarga menjadi aspek terpenting dalam bisnis mahasiswa.

Hal terakhir yang dilakukan fasilitator adalah bagaimana fasilitator selalu memberikan penghargaan kepada pada mahasiswa. Konsep punishment diubah menjadi penghargaan, oleh karena itu selama lima belas minggu berlangsungnya kegiatan entrepreneurship tidak pernah ada mahasiswa atau kelompok mahasiswa yang dikenakan sanksi oleh fasilitator. Salah satu penghargaan yang penting menurut para mahasiswa yaitu ketika fasilitator membeli produk mereka dan reorder produk mereka. Mereka merasa dihargai dan mereka lebih bersemangat untuk menjalankan bisnis mereka. Bahkan sejak saat produk mereka dibeli oleh fasilitator mereka tidak pernah menawarkan produk mereka kepada fasilitator. Hal ini terjadi karena ternyata mereka memiliki kepercayaan bahwa produk mereka cukup baik dan mereka malahan merasa sungkan jika menawarkan produk ke fasilitator. Penghargaan merupakan salah satu aspek yang sangat penting untuk diberikan kepada mahasiswa karena penghargaan sebenarnya adalah membangun komunikasi. Melalui komunikasi yang terbangun dengan baik maka biasanya semua masalah dapat terselesaikan dengan baik, lebih dari itu kinerja mahasiswa biasanya meningkat.

INTERACTIVE CONTROL: METODE EFEKTIF UNTUK MENGENDALIKAN PROYEK BISNIS MAHASISWA

Interactive control system lebih pada proses pengendalian dengan cara berkomunikasi melalui berbagai cara misalnya berdiskusi dan berdialog. Hal-hal yang didiskusikan menuju pada arah perbaikan sehingga memunculkan ide baru, konsep baru, pandangan baru yang pada akhirnya dapat berbentuk strategi baru universitas (Bruining *et al.*, 2004; Ismail, 2013). Konsep *interactive control system* ini tidak memiliki jenjang struktural namun lebih pada konsep pembelajaran organisasi sehingga sistem pengendalian ini mampu mewadahi paradigma pengelolaan universitas secara kolegialism.

Kimura dan Mourdoukourtas (2000) menyatakan bahwa sistem ini memungkinkan individu saling berinteraksi untuk bersama-sama memperoleh dan memberi informasi baru termasuk informasi perubahan lingkungan bisnis dan teknologi. Sistem ini dapat berfungsi sebagai alat untuk mengembangkan *opportunity seeking* dan pembelajaran, sehingga mampu menjadi sistem pengendalian organik yang mendukung meningkatnya proses komunikasi di organisasi (Henri, 2006). Hal yang menarik dalam konsep *interactive control* adalah memungkinkan pemimpin untuk memimpin proses inovasi, sehingga 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 adalah untuk membantu organisasi agar fokus pada strategi dan proses pembelajaran sehingga mampu untuk mendorong munculnya strategi baru dan inisiatif baru (ismail, 2013). *Interactive control* adalah sistem formal yang digunakan top manajer untuk melibatkan individu secara regular dan personel dalam mengambil keputusan di perusahaan (Simons, 1987; Simons, 1994; Simons, 1995).

Dalam konteks pendidikan entrepreneurship, interactive control merupakan proses terjadinya diskusi yang intens antara fasilitator dan mahasiswa. Proses tersebut dapat terjadi dengan desain atau terjadi begitu saja. Fasilitator melalui interaksi dan diskusi sebenarnya melakukan peran pengendalian. Hal ini dapat terlihat semakin mahasiswa dan fasilitator dapat bekomunikasi secara interaktif maka mahasiswa secara tidak langsung akan mengikuti apa yang diminta oleh fasilitator. Mahasiswa akan dipengaruhi sehingga mereka berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan oleh fasilitator, yang merupakan wakil dari UC.

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

Hasil yang diperoleh dari proses interactive control adalah semua bisnis mahasiswa mengalami peningkatan omsetnya. Ada satu kelompok bisnis mahasiswa yang dengan meyakinkan dapat mengikuti pameran internasional Inacraft. Dari keikutsertaan tersebut kelompok mahasiswa mampu mengukur keberadaan bisnisnya diantara para pesaing yang sama-sama menawarkan produknya, mendapatkan kesempatan mempromosikan produknya serta memperoleh masukan dari para pengunjung serta konsumen mengenai produk mereka.

Interactive control

- Interaksi
  - Melakukan pendekatan personal
  - Fasilitator memberikan waktu utk mahasiswa
  - Mahasiswa melakukan konsultasi
  - Komunikasi dengan email
  - Membangun komunikasi
  - Fasilitator mendorong mahasiswa sharing

***

BAB 4:
MENTORING DAN COACHING SEBAGAI STRATEGI

Harus diakui bahwa meningkatkan kinerja kelompok jauh lebih sulit dibandingkan dengan strategi yang digunakan fasilitator untuk meningkatkan kinerja individu. Satu kelompok bisnis terdiri dari berbagai pemikiran, ide, gagasan, bahkan kepentingan dan ambisi yang harus disatukan untuk mencapai tujuan grup bisnis. Penelitian ini mengkaji bagaimanan peran mentoring dan coaching yang dilakukan oleh fasilitator.

Salah satu persamaan mendasar dari coaching dan mentoring adalah bahwa keduanya bertujuan sama yaitu memberdayakan potensi siswa. Perbedaan mendasar dari keduanya adalah coaching memberdayakan dari sisi internal mahasiswa sedangkan mentoring memberdayakan melalui pemberian materi dari pihak yang sudah pernah mengalami atau dari pihak yang ahli dibidangnya karena selama ini menggeluti bidang tersebut. Salah satu keunggulan coaching adalah mahasiswa akan mampu mengungkap apa yang menjadi masalah mereka melalui pertanyaan-pertanyaan yang tajam dan tepat dari coach sehingga coachee sendiri yang akan menyelesaikan masalah tersebut.

Studi empiris membuktikan bahwa melalui metode coaching mahasiswa dapat lebih mendalam mengungkap bagaimana mereka menjalani proses bisnis yang sedang mereka rintis. Coach harus mampu untuk memberikan pertanyaan-pertanyaan yang tajam ("powerful questions") dan menuntun para mahasiswa untuk mampu menemukan masalah yang terjadi di kelompok bisnis mereka atau bahkan masalah pribadi mahasiswa tersebut yang kemungkinan menjadi "batu besar" atau halangan terbesar baginya untuk maju. Setelah mahasiswa mengungkapkan masalah yang dihadapi maka coach harus mengajukan pertanyaan kembali mengenai bagaimana penyelesaian yang dapat dilakukan oleh mahasiswa tersebut. Setelah ada pertanyaan yang "menggugah" maka biasanya mahasiswa sendiri akan aktif untuk mencari solusi. Mahasiswa memiliki beberapa alternatif penyelesaian masalah maka coach harus menuntun mahasiswa menemukan mana alternative terbaik yang dapat menjadi solusi masalah tersebut.

Coaching juga dapat digunakan untuk mengeksplorasi aktivitas apa yang harus dilakukan oleh bisnis mahasiswa. Sebagai contoh ada grup bisnis mahasiswa yang sedang kebingungan untuk merancang strategi marketing mereka. Kebetulan mereka menjual produk makanan. Mereka sudah melakukan promosi dengan berbagai cara misalnya membagi brosur, promosi via blackberry messenger , Instagram, facebook namun penjualan masih rendah. Beberapa tahapan yang digunakan untuk membantu grup bisnis tersebut adalah sebagai berikut.

Tahap pertama, Fasilitator meminta mereka untuk bercerita mengenai bagaimana proses pemasaran yang sudah dilakukan, setelah itu mereka diminta untuk mengungkap bagaimana hasil dari strategi pemasaran yang sudah mereka lakukan. 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?", "Apa yang menyebabkan strategi pemasaran gagal?". Pertanyaan terbuka tersebut biasanya akan dijawab mahasiswa apa adanya, terbuka tidak ada yang ditutupi 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 sehingga diskusi akan fokus dan lebih tajam serta mendalam. Setelah mencapai kesepakatan masalah apa yang akan dibahas maka selanjutnya pada tahapan keempat mahasiswa diminta untuk berpikir tentang strategi pemasaran yang akan mereka lakukan. Ketika mereka masih bingung mengenai strategi apa yang dilakukan maka coach memberikan pertanyaan lain yang bertujuan menggali potensi mereka. Beberapa pertanyaan yang dapat diajukan misalnya: "Kira-kira siapa target konsumennya?", "Dimana bisa menemukan mereka?", "Apa yang bisa membuat mereka tertarik dengan produk yang ditawarkan?", "Dapatkah strategi tersebut diterapkan?" dan beberapa pertanyaan lain. Beberapa pertanyaan tersebut bertujuan menggali lebih dalam apa yang bisa diperbuat oleh mahasiswa. Biasanya mereka

dengan antusias akan menjawab pertanyaan demi pertanyaan yang selanjutnya dengan tidak mereka sadari mereka telah menemukan jawabannya. Secara singkat saja, jawaban mereka adalah merevisi brosur mereka menjadi lebih elegant, menarik dan tidak terkesan murahan kemudian mereka akan langsung mendatangi tempat-tempat tertentu untuk menemui target pelanggan mereka. Satu hal lagi yang penting dalam coaching adalah komitmen waktu. Coach harus memberikan pertanyaan mengenai kapan action tersebut akan dilakukan oleh coachee. Setelah ada kesepakatan maka coach akan bertemu lagi dengan coachee untuk membahas atau mengevaluasi pencapaian coachee.

Salah satu keunggulan dari coaching adalah coach tidak perlu menguasai keahlian tertentu, misalnya dalam kasus sebelumnya coach tidak perlu menjadi ahli marketing dahulu atau pernah bekerja sebagai marketer. Seorang Coach hanya perlu untuk memiliki wawasan yang luas sehingga dia bisa memberdayakan coachee dan yang paling penting coach harus dapat mengajukan pertanyaan penting. Coach memandu menemukan solusi melalui pertanyaan-pertanyaan yang powerful.

Proses mentoring berbeda seperti proses coaching dan pengalaman menunjukkan bahwa lebih mudah melakukan mentoring 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 menstranfer ilmu dan pengalamannya kepada mentee. Namun demikian proses mentoring juga dapat dilakukan oleh orang yang mempunyai pengetahuan di bidang

tersebut. Sebagai contoh orang yang mempelajari ekspor dan impor sehingga yang bersangkutan memiliki pengetahuan yang luas mengenai bidang tersebut 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 dalam kurun waktu minimal empat belas kali dalam setiap semester. Namun demikian pada faktanya jumlah pertemuan dapat dilakukan satu minggu beberapa kali bagi setiap proyek bisnis mahasiswa.

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa ternyata banyak mahasiswa yang lebih menyukai mentoring dibandingkan coaching. Mahasiswa lebih senang diberikan arahan, ide, gagasan, petunjuk dan nasehat oleh mentor. Para fasilitator menyatakan hal tersebut seringkali terjadi karena mahasiswa merasa tidak memiliki pengalaman bisnis, mereka kebanyakan masih bingung harus melakukan apa, mereka ragu-ragu dan takut gagal. Sehingga jika melalui mentoring maka bagi mereka ada "rasa aman" dalam menjalankan bisnisnya. Mereka juga merasa bahwa lebih mudah untuk para mahasiswa jika menjalankan perintah atau arahan dari fasilitator.

Namun demikian hasil penelitian lapangan menunjukkan karena seluruh ide atau gagasan berasal dari mentor maka biasanya mahasiswa menggantungkan dirinya kepada fasilitator. Mereka akan bersifat pasif dan beberapa nampak seperti "robot" yang hanya

menjalankan apa yang diminta oleh fasilitator. Kebanyakan hal ini terjadi pada mahasiswa semester awal. Oleh karena itu jika fasilitator salah dalam memberikan "treatment" maka mereka akan menjadi mahasiswa yang manja, yang selalu ingin disuapi, miskin kreativitas dan inovasi. Di satu sisi fasilitator akan lebih senang menjadi seorang mentor karena biasanya fasilitator cenderung senang untuk memberikan pendapat, masukan, gagasan, ide kepada orang lain tidak terkecuali pada mahasiswa. Oleh karena itu kami berpendapat kombinasi antara mentoring dan coaching sangat ideal untuk dilakukan. Fasililtator harus mengetahui dengan tepat kapan menggunakan proses mentoring dan kapan menggunakan proses coaching. Salah satu mengapa coaching jarang digunakan oleh fasilitator karena coaching lebih pada mendengarkan dan memberikan pertanyaan, sedangkan fasilitator karena memiliki latar belakang profesi bermacam-macam cenderung untuk memberikan apa yang mereka miliki bukan mendengarkan apa yang menjadi masalah mahasiswa. Disamping itu juga sesuai dengan sifat manusia yaitu lebih ingin didengarkan daripada mendengarkan. Oleh karena itu peran sebagai coach lebih berat daripada sebagai mentor.

PENGALAMAN MENJADI MENTOR DAN COACH

Kombinasi antara metoring dan coaching dapat dilakukan dengan membuat desain awal sehingga tidak terjadi begitu saja. Proses mentoring dilakukan pada awal mahasiswa mempelajari entrepreneurship. Mahasiswa diberikan inspirasi melalui berbagai bentuk misalnya

melalui pemutaran film, pemberian ceramah, melakukan permainan, dan kunjungan bisnis atau mendatangkan dosen tamu yang sudah berhasil dalam bisnisnya. Ketika mahasiswa sudah memiliki ide bisnis maka proses mentoring berjalan. Mahasiswa berkonsultasi dengan para mentor memberikan arahan apa saja yang harus dilakukan oleh mahasiswa untuk mengimplementasikan ide-ide mereka dalam tahapan perintisa bisnis. Mentoring dilakukan sesering mungkin sehingga ide dan gagasan siswa dapat terus mengerucut dan pada akhirnya mahasiswa membuat business plan. Pada proses tersebut fasilitator dapat berperan sebagai coach untuk menemukan ide-ide bisnis. Pengalaman fasilitator menunjukkan bahwa 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 untuk mereka.

Ketika mahasiswa sudah menemukan ide bisnis maka selanjutnya mereka harus mengimplementasikan ide bisnis tersebut yang tertuang dalam business plan. Dalam proses membuat strategi dan menerapkannya seringkali fasilitator melakukan mentoring kepada mahasiswa. Mentoring yang dilakukan minimal seminggu sekali, namun biasanya mentoring yang dilakukan lebih dari satu kali selama seminggu dan biasanya tidak semua grup bisnis memanfaatkan kesempatan tersebut.

Penelitian menunjukkan bahwa grup bisnis yang rajin akan memanfaatkan kesempatan tersebut, sehingga grup bisnis yang rajin berkonsultasi akan memiliki kinerja yang lebih baik. Kinerja yang mereka miliki tidak hanya

omset yang meningkat tetapi juga pencapaian lainnya antara lain mereka mampu membangun dan memiliki relasi yang lebih banyak, memiliki desain produk, merek produk yang lebih baik dibandingkan dengan 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 lebih luas pemasaran produk mereka. Hasil penelitian menunjukkan semakin sering mereka berdiskusi dengan fasilitator maka semakin mereka berhasil. Coaching dalam proses ini seringkali dilakukan ketika ada grup bisnis yang mengalami permasalahan. Biasanya permasalahan yang ditemui yaitu permasalahan antara anggota kelompok bisnis jika bisnis mereka dalam satu kelompok. Tetapi jika mahasiswa menjalankan bisnisnya secara individu biasanya permasalahannya adalah pemasaran dan vendor mereka. Melalui coaching biasanya dapat ditemukan jalan keluar yang sesuai dengan potensi mahasiswa. Namun demikian ada kalanya juga mentoring merupakan jurus ampuh untuk menyelesaikan masalah mereka terutama jika bisnis yang mereka jalankan merupakan bisnis yang dijalankan mentor atau mentor tersebut pernah menjalankan bisnis tersebut. Komplemen mentoring dan coaching merupakan alat yang ampuh untuk membimbing bisnis siswa.

Proses mentoring dan coaching yang dilakukan dapat melalui mentoring dan coaching kelompok maupun mentoring individu. Pilihan tersebut tergantung pada apa yang menjadi isu pada bisnis mahasiswa dan juga keinginan dari mereka. Hasil penelitian menemukan

bahwa mentoring kelompok dapat meningkatkan kekompakan mereka sekaligus dalam proses tersebut mereka saling menguatkan. Mentoring dan Coaching dalam kelompok bisnis dapat mengungkapkan persepsi-persepsi yang berbeda-beda dari setiap anggota kelompok dalam menanggapi persoalan yang muncul. Juga dapat melihat bagaimana sifat mereka masing-masing serta yang paling penting dapat dilihat masing-masing potensi mereka ketika mereka bekerjasama. Oleh karena itu proses mentoring dan coaching merupakan proses yang sangat penting dalam pendampingan.

Fasilitator mengalami bahwa mentoring dan coaching dalam kelompok sangat "powerful" untuk menemukan ide-ide/gagasan baru untuk kelompok tersebut. 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 kelompoknya arogan, diktator-hanya main perintah tetapi tidak pernah bekerja. Setelah diobservasi lebih jauh ternyata memang benar bahwa ketua kelompok tersebut berperilaku yang cenderung mengganggu rekan lainnya dan oleh karena hal itu yang bersangkutan di-coach secara khusus beberapa kali. Walau tidak mudah akhirnya dalam beberapa hal yang bersangkutan berhasil mengubah perilakunya, namun demikian hal tersebut berdampak pada bisnis grup tersebut yang 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 karena disitu nampak target dan bagaimana siswa mengimplementasi strategi yang sudah direncanakan. Log book juga berisi catatan-catatan penting tentang kemajuan siswa.

Mentoring dan Coaching: Bentuk Pengendalian Manajemen yang efektif

Pada hakekatnya proses mentoring dan coaching adalah proses interaksi antara dua pihak yang berujung pada kesepakatan. Konsep interactive control system dalam kasus ini adalah bagaimana fasilitator berinteraksi dengan para mahasiswa yang memiliki bisnis melalui diskusi mendalam yang terdesain sehingga menemukan berbagai ide bahkan inovasi di grup bisnis mereka. Melalui interaksi yang intens maka mereka akan dapat "dikendalikan" atau "dipengaruhi" sehingga para mahasiswa akan bekerja sesuai dengan apa yang mereka inginkan yaitu bisnis mereka maju. Di satu sisi fasilitator juga mencapai tujuannya yaitu mereka dapat mengembangkan bisnis anak didik mereka. Hal tersebut merupakan goal congruence yaitu semua pihak memiliki goal yang sama dan disitulah inti dari pengendalian manajemen.

Interaksi yang tepat dapat mengubah orang! Harus diakui beberapa mahasiswa dalam menjalankan proyek bisnis sebenarnya tidak memiliki motivasi. Mereka melakukan hal ini karena orang tua yang menginginkan mereka menjadi pebisnis atau meneruskan usaha orang tua mereka (bisnis keluarga). 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. Namun demikian peraturan tetap diperlukan agar ada kedisiplinan dan ketertiban. Disitulah kombinasi antara formal control dan informal control harus seimbang.

Membangun komunikasi sangat penting dilakukan. Penelitian menemukan bahwa komunikasi tidak hanya memungkinkan fasilitator dapat berhubungan dengan mereka, tetapi yang lebih penting adalah alat untuk mengendalikan mahasiswa. Fasilitator akan sulit untuk mengendalikan mahasiswa jika tidak membangun komunikasi yang intens dengan mereka. Semakin fasilitator memiliki hubungan yang dekat dengan mahasiswa maka mereka akan percaya pada fasililtator. Ketika kepercayaan sudah diperoleh maka biasanya komunikasi menjadi cara yang ampuh untuk mengendalikan mereka. Itulah kunci dari pengendalian manajemen.

28

Proses membangun interaksi melalui komunikasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, mulai cara yang konservatif sampai cara yang modern. Cara konservatif yang dilakukan adalah melalui tatap muka. Hasil penelitian menunjukkan proses komunikasi yang terjadi lebih sering menggunakan cara modern yaitu melalui media sosial (facebook, blackberry messenger, whatsapp, line, dll). Fasililtator berpendapat bahwa proses komunikasi melalui grup media sosial sangat bermanfaat terutama dalam memonitor para mahasiswa. Proses

mentoring juga seringkali dilakukan melalui grup media sosial yang dapat dilakukakan tanpa dibatasi oleh jam kantor. Cukup melalui gadget dimanapun para fasilitator dapat melakukan mentoring dan monitoring grup bisnis mahasiswa.

MANA YANG LEBIH SULIT: COACHING ATAU MENTORING?

Pengalaman para fasilitator menunjukkan bahwa *coaching* lebih sulit dilakukan daripada *mentoring*. Hal ini karena "paradigma" fasilitator masih sulit untuk melakukan *coaching*. Dalam proses *coaching*, seorang *coach* harus mampu untuk memberikan pertanyaan-pertanyaan tajam dalam rangka menggali apa yang menjadi masalah dan penyelesaiannya dari *coachee*. Dalam proses ini masih banyak fasilitator yang masih perlu belajar bagaimana merumuskan pertanyaan-pertanyaan tersebut. Terlebih lagi dalam proses *coaching* tidak diperkenankan *coach* memberikan saran kepada *coachee* (berbeda dengan *mentoring*). Dalam *coaching* semua ide penyelesaian harus berasal dari *coachee*. Paradigma "lama" yaitu keinginan para fasilitator untuk memberikan saran, pendapat, jalan keluar dll ternyata masih menguasai perilaku fasilitator sehingga sulit sekali untuk menerapkan *coaching*. Oleh karena itu nampaknya *mentoring* lebih dapat dilakukan dan dijalankan dengan baik. Terlepas dari apakah yang dilakukan *mentoring* atau *coaching* namun konsep pembimbingan yang terstruktur sangat diperlukan.

BAB 5: PERANGKAT DALAM MENGAJARKAN ENTREPRENEURSHIP

Sebagai suatu rangkaian dalam sistem pembelajaran, mengajarkan entrepreneurship diperlukan beberapa perangkat atau materi ajar. Dari pengalaman dalam mengajarkan mata kuliah Entrepreneurship di Universitas Ciputra, materi ajar dibagi dalam beberapa semester yang menjadi target pembelajaran utama.

SEMESTER PERTAMA

Pada semester pertama, pada tahap awal ini mahasiswa diperkenalkan dengan ketrampilan menjual. Hal ini karena dalam setiap bisnis, kegiatan yang paling utama adalah melakukan penjualan.

Banyak ide dan kegiatan yang dapat dilakukan pada tahap ini. Misalnya dengan bekerjasama dengan beberapa vendor (pemilik bisnis) dari berbagai jenis bisnis, baik untuk produk barang konsumsi, barang jasa, bahkan produk di bidang sosial (untuk social

entrepreneur). Mahasiswa seolah telah memiliki suatu produk yang harus ia jual.

SEMESTER KEDUA

Pada semester kedua,

SEMESTER KETIGA

Pada semester ketiga,

SEMESTER KEEMPAT

Pada semester keempat,

SEMESTER KELIMA

Pada semester ke lima,

SEMESTER KEENAM HINGGA KEDELAPAN

DAFTAR PUSTAKA

Anthony, R.N. and Young, D.W. 2003. *Management Control in Nonprotif Organization* 7th, New York: McGraw-Hill

Anthony, R.N. and Govindarajan, V. 2007. *Management Control System* 12th, New York: McGraw-Hill

Birnberg, J.G. 1998. Some Reflections on The Evelution of Organizational Control. *Behavioral Research in Accounting*, suppl, 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 Researh 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 Mourdoukourtas, 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. 1019-1031.

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 Bagaimana Entrepreneurship dapat mengubah masa depan anda dan masa depan bangsa.* Penerbit Elexmedia 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

Tentang Penulis :

Dr. Oscarius Y.A Wijaya, SH.,SE.,MM adalah praktisi dan pendidik entrepreneur 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 Universitas 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 Entrepreneur dan Marketing pada mata kuliah yang diampunya. Ia meyakini bahwa pendidikan entrepreneur akan membawa seseorang pada suatu masa depan terbaik,yang belum pernah sekalipun ia bayangkan.

Sumber kutipan:

https://redioka.wordpress.com/category/kewirausahaan/

Cek Plagiarisme How To Create Entrepreneur PROGRESS

ORIGINALITY REPORT

25%	24%	3%	10%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	p2kplabuhanbatu.blogspot.com Internet Source	7%
2	jurnaljam.ub.ac.id Internet Source	4%
3	www.translate.com Internet Source	3%
4	fairuzelsaid.wordpress.com Internet Source	1%
5	kemotzlee.blogspot.com Internet Source	1%
6	jeniuscaraalkitab.com Internet Source	1%
7	Submitted to iGroup Student Paper	1%
8	repository.ut.ac.id Internet Source	1%
9	en.wikipedia.org Internet Source	1%
10	www.gpu.id Internet Source	<1%

11	www.uin-alauddin.ac.id Internet Source	<1%
12	test.icoen.org Internet Source	<1%
13	Submitted to Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya Student Paper	<1%
14	wennylubis.blogspot.com Internet Source	<1%
15	repository.unikom.ac.id Internet Source	<1%
16	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1%
17	www.mik.nrw.de Internet Source	<1%
18	vdocuments.site Internet Source	<1%
19	www.karinakas.or.id Internet Source	<1%
20	id.wikipedia.org Internet Source	<1%
21	teguhimansangaji.blogspot.com Internet Source	<1%
22	journal.binus.ac.id Internet Source	<1%

23	www.stephanustedy.com Internet Source	<1%
24	jak.unimal.ac.id Internet Source	<1%
25	jurnalitas.blogspot.com Internet Source	<1%
26	abdullahbasuk1.wordpress.com Internet Source	<1%
27	Submitted to Udayana University Student Paper	<1%
28	dhyordinary.blogspot.com Internet Source	<1%
29	salmanedi.blogspot.com Internet Source	<1%
30	dvdpresentasi.com Internet Source	<1%
31	www.slideshare.net Internet Source	<1%
32	eprints.uny.ac.id Internet Source	<1%
33	datumaria.blogspot.com Internet Source	<1%
34	digilib.isi.ac.id Internet Source	<1%
35	miftahuljuaharifahmi.blogspot.com	

	Internet Source	<1%
36	www.shifthinknow.com Internet Source	<1%
37	es.scribd.com Internet Source	<1%
38	ghostwriterindonesia.com Internet Source	<1%
39	poliupg.ac.id Internet Source	<1%

Exclude quotes	On	Exclude matches	Off
Exclude bibliography	On		