

SMALL BUSINESS

LAPORAN

PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

PELATIHAN PENINGKATAN PENGEMBANGAN PENGUSAHA KECIL DENGAN TITIK TEKAN PADA PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI KABUPATEN MOJOKERTO

KKB

KK-2B

370.113

Jri

φ



005403141

3000054033141

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS AIRLANGGA

DANA DIKS TAHUN 2002
LEMBAGA PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

LAPORAN
PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
PELATIHAN PENINGKATAN PENGEMBANGAN
PENGUSAHA KECIL DENGAN TITIK TEKAN
PADA PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
DI KABUPATEN MOJOKERTO



MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS AIRLANGGA

DANA DIKS TAHUN 2002
LEMBAGA PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

LAPORAN KEGIATAN PENGABDIAN MASYARAKAT

**Pelatihan Pengembangan Pengusaha Kecil dengan Titik Tekan
pada Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Mojokerto
7 September 2002**

Disusun oleh:
Dr. Jusuf Irianto, MCom.
132048915

3000054033141

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

**Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat
Universitas Airlangga
Surabaya
2002**

Daftar Isi

Pendahuluan	2
Pelaksanaan Teknis	
1. Tempat dan Tanggal Pelaksanaan	2
2. Jumlah dan Nama Peserta	3
3. Materi	3
4. Bentuk Kegiatan	3
5. Pelaksana Kegiatan	4
Lampiran-lampiran	
1. Makalah: Kepemimpinan yang Efektif	
2. Makalah: Kelompok dalam Organisasi	
3. Slide : Perencanaan Usaha	
4. Makalah: Latihan Kreatifitas	
5. Daftar Hadir Peserta	

Pendahuluan

Perubahan lingkungan yang sangat pesat sebagai akibat perkembangan teknologi yang mengalami percepatan luar biasa menuntut kesiapan diri pengusaha sebagai pelaku ekonomi. Disadari bahwa peran pengusaha, khususnya pengusaha kecil, di Indonesia sangatlah besar dalam mengembangkan perekonomian dewasa ini. Namun demikian para pengusaha kecil tersebut selalu dihadapkan pada sejumlah masalah yang sifatnya *unpredictable*. Dalam kondisi yang demikian inilah para pengusaha memerlukan uluran tangan dari dunia akademis untuk mengatasi sejumlah masalah organisasional.

Dalam rangka kegiatan pengabdian kepada masyarakat, telah dilaksanakan kegiatan ceramah dan diskusi untuk para pengusaha kecil di Mojokerto. Kegiatan ini ditujukan untuk memberi wawasan serta pengetahuan praktis kepada para pengusaha kecil tentang manajemen organisasi dengan titik tekan pada pengembangan sumber daya manusia.

Pelaksanaan Teknis

Pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat ini secara teknis dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Tempat dan Tanggal Pelaksanaan

Kegiatan ini dilaksanakan di Aula Gedung Management Business Education, Jalan Raden Wijaya Mojokerto.

Kegiatan dilaksanakan pada tanggal 7 September 2002.



2. Jumlah dan Nama Peserta

Kegiatan ini diikuti oleh peserta yang terdiri dari 20 pengusaha kecil yang ada di Mojokerto. Adapun daftar nama peserta dapat dilihat pada lampiran.

3. Materi

Kegiatan dilaksanakan selama satu hari yang terdiri dari dua sesi.

Sesi Pertama dengan materi, yaitu:

- a. Kepemimpinan yang Efektif
- b. Kelompok dalam Organisasi

Sesi Kedua dengan materi sebagai berikut:

- a. Perencanaan Usaha
- b. Latihan Kreatifitas

4. Bentuk Kegiatan

Bentuk kegiatan pengabdian masyarakat ini berupa ceramah atau tatap muka disertai dengan diskusi. Pada sesi terakhir peserta diberi bentuk kegiatan praktis yaitu latihan pengembangan kreatifitas.

5. Pelaksana Kegiatan

Kegiatan ini dilaksanakan oleh tim staf pengajar dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Airlangga dengan ketua atau koordinator Drs. Jusuf Irianto, MCom.

KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF

PENDAHULUAN

Masalah kepemimpinan telah lama dipandang sebagai salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi performansi kerja organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu tidak terlalu mengherankan apabila masalah kepemimpinan selalu menjadi isu sentral dari generasi ke generasi.

Banyaknya konsep definisi kepemimpinan yang berbeda hampir sebanyak orang yang telah berusaha untuk mendefinisikannya. Sekalipun demikian dapat diungkapkan suatu rumusan definisi kepemimpinan yang dapat disepakati, yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah *proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok yang diorganisir ke arah pencapaian tujuan* (Yukl, 1989). Dengan demikian proses kepemimpinan melibatkan fungsi pemimpin, terpin/pengikut, tujuan, dan situasi kepemimpinan. Hal ini berarti bahwa jika dalam situasi tertentu seseorang berusaha mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang dalam rangka mencapai tujuan, maka proses kepemimpinan sedang terjadi.

GAYA KEPEMIMPINAN

Selama ini, jika orang membicarakan gaya kepemimpinan terdapat kecenderungan untuk mengidentifikasi tiga gaya kepemimpinan, yakni otokratik (direktif), demokratik (suportif), dan "laissez-faire" (acuh yak acuh). Bahkan Tannenbaum dan Schmidt, memperkenalkan bermacam-macam gaya kepemimpinan yang dilukiskan sebagai suatu kontinum. Pada satu ujung pemimpin yang bergaya otokratis dan pada ujung yang lain mempunyai gaya "laissez faire".

Penelitian Fiedler (dalam Hersey & Blanchard, 1982) telah mengesampingkan anggapan tersebut. Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan cenderung berbeda dari satu situasi ke situasi yang lain. Dikatakan bahwa *perilaku direktif* dan *perilaku suportif* seorang pemimpin secara berdiri sendiri bukanlah gaya kepemimpinan.

Perilaku *direktif* dimaksudkan untuk menunjukkan kadar keterlibatan pemimpin dalam komunikasi satu arah, menetapkan peranan bawahan, dan



memberitahu bawahan tentang yang harus dikerjakan, serta secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas.

Perilaku suportif dimaksudkan untuk merujuk kadar keterlibatan pemimpin dalam komunikasi dua arah, mendengar, mendorong, serta melibatkan pengikut dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Kedua perilaku itu dapat ditempatkan dalam dua poros yang terpisah, seperti terlihat dalam ilustrasi berikut.

Tinggi

S u p o r t i f	Suportif tinggi dan Direktif rendah (PARTISIPASI) G 1	Direktif Tinggi dan Suportif Tinggi (KONSULTASI) G 2
	Suportif Rendah dan Direktif Rendah (DELEGASI) G 4	Direktif Tinggi dan Suportif Rendah (INSTRUKSI) G 3

Rendah

Direktif

Tinggi

Gaya 1 (instruksi): seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dalam suport. Pemimpin dengan gaya ini memberikan instruksi spesifik dan secara ketat mengawasi penyelesaian tugas.

Gaya 2 (konsultasi): seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak pula memberikan suport. Dengan gaya ini seorang pemimpin menjelaskan keputusan yang diambilnya dan mendengarkan saran-saran dari bawahan. Pada saat yang sama pemimpin masih memberikan pengarahan spesifik dalam penyelesaian tugas.

Gaya 3 (partisipasi): seorang pemimpin lebih banyak mendengarkan secara aktif, dan tidak lagi memberikan pengarahan spesifik. Pemimpin dengan gaya ini menyusun keputusan bersama-sama dengan bawahan dan mendorong usaha mereka dalam penyelesaian tugas.

Gaya 4 (delegasi): seorang pemimpin mendiskusikan batasan masalah bersama-sama bawahan, dan selanjutnya proses pengambilan keputusan didelegasikan kepada bawahan. Dengan gaya ini pemimpin memberi kesempatan yang luas pada bawahan untuk melaksanakan tugas, karena mereka memiliki kemampuan dan kemauan untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri.

GAYA KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF

Uraian tentang keempat gaya kepemimpinan tersebut, mendorong orang untuk bertanya: apakah ada gaya kepemimpinan terbaik? Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua situasi. Gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan diterapkan sesuai dengan tuntutan situasi tertentu. Manajer yang berhasil dan efektif menyadari benar gaya kepemimpinan yang harus diadaptasi sehingga sesuai dengan keperluan situasi tertentu.

Ada faktor kunci yang memiliki pengaruh besar terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam situasi tertentu. Faktor kunci tersebut adalah tingkat perkembangan bawahan yang mempengaruhi kadar perilaku direktif dan suportif dari pemimpin.

Tingkat perkembangan diartikan sebagai kemampuan (*ability*) dan kemauan (*willingness*) bawahan untuk melaksanakan suatu tugas. Kemampuan berkaitan dengan pengetahuan atau ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan atau pengalaman, sedangkan kemauan berkaitan dengan motivasi dan keyakinan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pendekatan situasional dalam kepemimpinan berfokus pada efektivitas gaya kepemimpinan sejalan dengan tingkat perkembangan bawahan dalam suatu tugas tertentu.

Ilustrasi berikut ini menggambarkan hubungan antara tingkat perkembangan (bawahan) dan gaya kepemimpinan (pemimpin) yang sesuai untuk diterapkan ketika bawahan bergerak dari sedang berkembang (*under-developed*) sampai telah berkembang (*fully developed*) dari P 1 sampai P 4. Hubungan tersebut dapat diikuti dalam uraian berikut.

Gaya Pemimpin

Tinggi

Perilaku	Suportif tinggi dan Direktif rendah G 3	Direktif Tinggi dan Suportif Tinggi G 2
	G 4 Suportif Rendah dan Direktif Rendah	G 1 Direktif Tinggi dan Suportif Rendah

Rendah ————— Perilaku Direktif ————— Tinggi

Tinggi	Sedang		Rendah
Mampu dan Mau	Mampu tapi tidak mau/tidak yakin	Tidak mampu tapi mau	Tidak mampu dan tidak mau/tidak yakin
P 4	P 3	P 2	P 1

Tingkat Perkembangan Bawahan

Gaya instruksi (G 1) ditujukan bagi tingkat perkembangan rendah. Orang yang tidak mampu dan tidak mau (P1) memikul tanggungjawab untuk melaksanakan tugas adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Oleh karena itu, gaya instruksi (G1) yang memberikan pengarahan spesifik dan pengawasan yang ketat memiliki tingkat efektif paling tinggi.

Gaya konsultasi (G 2) ditujukan bagi bawahan dengan tingkat perkembangan antara rendah sampai sedang. Bawahan yang tidak mampu tapi berkemauan (P2) memikul tanggungjawab pelaksanaan tugas memiliki keyakinan dan antusias tinggi tapi kurang memiliki ketrampilan. Oleh karena itu gaya konsultasi (G2) yang direktif tinggi (karena bawahan

kurang mampu) dan suportif tinggi (untuk memperkuat kemauan) merupakan gaya yang paling sesuai diterapkan.

Gaya partisipasi (G 3) ditujukan bagi bawahan dengan tingkat perkembangan dari sedang ke tinggi. Bawahan dengan tingkat perkembangan seperti ini memiliki kemampuan tapi tidak memiliki kemauan (P3). Gaya partisipasi (G3) memiliki tingkat efektif yang paling tinggi bagi bawahan dengan tingkat perkembangan seperti ini.

Gaya delegasi (G 5) ditujukan bagi bawahan dengan tingkat perkembangan tinggi, yaitu mampu dan mau memikul tanggungjawab (P4). Oleh karena itu, gaya delegasi (G4) yang memberikan sedikit pengarahan dan sedikit suport memiliki tingkat efektif paling tinggi. Bawahan dengan tingkat perkembangan tinggi tidak hanya matang dalam artian pelaksanaan tugas tapi juga telah matang secara psikologik.

KESIMPULAN

Pendekatan situasional yang ditonjolkan dalam makalah ini, merupakan usaha untuk menjawab kebutuhan manajer yang ingin mengembangkan staf dan menciptakan iklim motivasi yang kondusif bagi peningkatan produktivitas organisasi.

Bagi kita (di Indonesia), pendekatan ini sebenarnya bukan hal yang baru, sebab secara konseptual Ki Hadjar Dewantoro telah mengemukakan bahwa seorang pemimpin hendaknya "Ing ngarso asung tulodo, Ing madyo mangun karsa, dan Tut wuri handayani". Dari ungkapan itu jelas tergambar unsur situasional dalam penerapan gaya kepemimpinan. Oleh karena itu yang perlu ditingkatkan adalah ikhwal operasional dari pendekatan itu.

DAFTAR PUSTAKA

- Hersey, P. and Blanchard, K. 1982. Management of Organizational Behavior Englewood, N.J.: Prentice Hall, Inc.
- Dharma, A. 1984. Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Bagi Para Manajer. Bandung: Penerbit Sinar Baru.
- Yukl, G.A. 1989. Leadership in Organizations. Englewood, N.J.: Prentice Hall, Inc.

Dalam setiap organisasi (apalagi yang sudah besar) selalu dijumpai adanya kelompok-kelompok; nampak atau tidak nampak, resmi atau tidak resmi, terorganisir atau tidak terorganisir. Kelompok - kelompok dalam organisasi setidaknya elahirkan dua masalah utama; Pertama, bagaimana membuat keduanya efektif untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi dan kebutuhan para anggotanya. Kedua, bagaimana menciptakan kondisi antar kelompok hubungan dan koordinasi antar kelompok. Adanya masalah ini disebabkan karena sementara kelompok ini makin terikat pada tujuan-tujuan norma-norma mereka sendiri, ada kemungkinan kelompok-kelompok itu lalu bersaing dan mencoba merusak kegiatan para pesaingnya dan oleh karena itu menjadi tanggung jawab seluruh organisasi. Dengan demikian esensi masalahnya ialah bagaimana menciptakan pola hubungan kolaboratif dan integratif antar kelompok dalam suatu situasi, dimana ketergantungan tugas atau kebutuhan untuk bersatu menjadikan kolaborasi dan integrasi prasyarat untuk keefektifan organisasi.

Dampak Persaingan Kelompok

Dampak persaingan kelompok mula-mula ditelaah secara sistematis oleh Sherif dalam suatu keadaan yang direncanakan dengan baik sekali. Ia mengorganisasi suatu perkemahan putera sedemikian rupa hingga terbentuk dua kelompok yang lambat laun mulai bersaing. Lalu Sherif menelaah dampak persaingan itu dan mencoba berbagi rencana untuk menciptakan kembali pola hubungan kolaboratif antara kelompok-kelompok itu. Sejak uji coba itu terdapat banyak yang cocok dengan kelompok-kelompok orang dewasa, fenomena itu begitu konstan, sehingga memungkinkan suatu demonstrasi Latihan dari percobaan itu. Diantara dampaknya dapat diuraikan dalam kategori sebagai berikut :

A. Apakah yang terjadi dalam setiap kelompok yang bersaing ?

1. Setiap kelompok makin terjalin erat dan membangkitkan rasa setia yang lebih besar pada anggotanya; para anggota merapatkan barisan dan membuang beberapa perbedaan pendapat intern mereka.
2. Suasana kelompok berubah dari informal, bebas, ceria menjadi sadar akan tugas dan pekerjaan; perhatian terhadap kebutuhan psikologis para anggotanya berkurang, sedang perhatian terhadap penyelesaian tugas bertambah.
3. Pola kepemimpinan cenderung berubah dari yang lebih demokratis menjadi lebih autokratis; kelompok itu lebih bersedia menerima pemimpin yang autokratis.
4. Tiap-tiap kelompok menjadi lebih berstruktur dan terorganisasi.
5. Tiap-tiap kelompok menuntut lebih banyak kesetiaan dan penyesuaian diri dari anggotanya, agar dapat menunjukkan suatu "barisan yang teguh".

B. Apa yang terjadi di antara kelompok yang bersaing ?

1. Tiap-tiap kelompok mulai menganggap kelompok lainnya sebagai musuh daripada sebagai objek netral.
2. Tiap-tiap kelompok mulai mengalami distorsi cerapan-kelompok itu cenderung hanya memperhatikan bagian-bagian terbaik dari dirinya sendiri serta menyangkal kelemahan-kelemahannya, dan cenderung memperhatikan bagian-bagian terburuk dari kelompok lawan serta menyangkal kekuatannya; tiap-tiap kelompok akan mengembangkan stereotipe yang negatif tentang lawannya ("mereka bertindak tidak jujur seperti kita").
3. Perasaan bermusuhan terhadap kelompok lawan bertambah, sementara interaksi dan komunikasi dengan kelompok lain berkurang; dengan demikian lebih mudah untuk mempertahankan stereotipe yang negatif dan sukar untuk memperbaiki distorsi cerapan.

4. Kalau kelompok itu dipaksa untuk berinteraksi - misalnya, jika mereka dipaksa untuk mendengarkan apakah wakil-wakil mereka memperjuangkan maksud-maksud mereka sendiri dan orang lain dalam hubungannya dengan suatu tugas masing-masing kelompok hanya akan mendengarkan wakil-wakil mereka dan tidak akan mendengarkan apa yang dikatakan oleh wakil-wakil dari kelompok lain, kecuali untuk mencari kesalahannya; dengan kata lain, anggota kelompok cenderung hanya mendengarkan apa yang akan menunjang posisi dan stereotipnya sendiri.

Memperkecil akibat negatif dari persaingan antar kelompok.

Keuntungan dari persaingan antar kelompok, dalam kondisi tertentu, dapat melebihi akibat negatifnya. Mungkin suatu kelompok kerja harus diadu satu sama lain, atau menjadikan bagian-bagian itu unit-unit setia yang lebih terpadu, sekalipun koordinasi antar-bagian harus menderita karenanya. Namun, seringkali akibat negatif melebihi keuntungannya, dan manajemen mencari cara untuk memperkecil ketegangan antar kelompok. Banyak cara yang diusulkan untuk mencapainya berasal dari penelitian dasar Sherif, Blake, Alderver dan lain-lainnya; cara-cara itu sudah diuji dan sudah dinyatakan berhasil. Hambatan utama yang masih ada, bukan disebabkan oleh ketidakmampuan mencari jalan memperkecil pertentangan antar kelompok, melainkan karena tidak dapat melaksanakan berberapa cara yang paling efektif.

Persaingan antar kelompok yang merusak pada dasarnya adalah akibat dari konflik tujuan dan rusaknya interaksi dan komunikasi antar kelompok. Pada gilirannya, perpecahan ini memberi peluang dan mendorong distorsi cerapan dan penstereotipan negatif bersama. Siasat utama untuk mengurangi konflik ialah dengan menentukan tujuan-tujuan yang dapat disetujui oleh kelompok-kelompok yang bersaing dan memantapkan kembali komunikasi yang berjalan diantara kelompok-



kelompok itu. Setiap cara taktis berikut ini dapat digunakan secara terpisah atau secara gabungan.

Menemukan musuh bersama

Sebagai contoh, tim-tim yang bersaing dalam suatu perkumpulan dapat mengumpulkan kemenangan dalam permainan lawan perkumpulan lain, atau konflik antara bagian penjualan dan bagian produksi dapat diperkecil jika keduanya dapat memanfaatkan usaha mereka untuk menolong perusahaan mereka bersaing dengan baik melawan perusahaan lain. Konflik ini hanya dipindahkan pada tingkat yang lebih tinggi.

Mengajak para pemimpin atau sub-kelompok dari kelompok yang bersaing untuk berinteraksi

Seorang wakil kelompok yang terkucil tidak dapat meninggalkan kedudukan dalam kelompoknya. Tetapi pemimpin yang kuat atau sub-kelompok yang diberi kekuasaan, tidak hanya dapat membiarkan dirinya dipengaruhi oleh tim negosiasi lawan, tetapi juga mempunyai kekuasaan untuk mempengaruhi orang-orang yang masih ada dalam kelompoknya sendiri jika negosiasi itu menghasilkan persetujuan bersama.

Menemukan tujuan-ordinasi

Tujuan demikian ini dapat menjadi tugas yang baru sekali, yang menuntut usaha kooperatif dari kelompok-kelompok yang semula bersaing, atau dapat merupakan suatu tugas, seperti menganalisis dan memperkecil pertikaian antar kelompok itu sendiri. Misalkan, bagian penjualan dan bagian produksi yang tadinya bersaing dapat diberi tugas untuk mengembangkan lini produksi baru yang murah agar diproduksi dan banyak diminta pelanggan; atau dengan pertolongan konsultan luar.

kelompok-kelompok yang bersaing dapat diminta untuk mempelajari perilaku mereka sendiri dan mengevaluasi keuntungan dan kerugian suatu persaingan.

Pelatihan Antar-Kelompok berdasarkan pengalaman

Prosedur untuk meminta pihak-pihak yang berselisih agar memeriksa perilaku mereka sendiri telah dicoba oleh banyak pakar terkemuka, dengan hasil yang gemilang. Dengan mengandaikan bahwa organisasi itu mengakui punya persoalan, dan dengan mengandaikan bahwa organisasi itu bersedia memaparkan persoalan itu pada konsultan luar, maka rancangan yang dilakukan melalui loka-karya, yang berdasarkan pengalaman, untuk memperkecil konflik dapat berlangsung sebagai berikut:

1. Kelompok-kelompok yang bersaing dibawa untuk mengikuti latihan, dan tujuan bersama yang dinyatakan ialah peninjauan terhadap cerapan dan tata hubungan bersama.
2. Kedua kelompok itu lalu dipisahkan dan masing-masing kelompok diminta untuk membahas dan membuat daftar cerapan mengenai dirinya sendiri dan kelompok lain.
3. Dihadapan kedua kelompok itu, para wakil itu menerima secara umum cerapan atas dirinya dan lawannya yang dihasilkan oleh kelompok-kelompok itu, sedang kelompok-kelompok itu diwajibkan untuk berdiam diri (sasarannya hanyalah untuk melaporkan kepada kelompok lain setepat mungkin citra yang dikembangkan oleh masing-masing kelompok).
4. Sebelum diadakan tukar pikiran, masing-masing kelompok itu mengadakan rapat guna mencernakan dan menganalisis apa yang telah mereka dengar; kemungkinan besar laporan dari wakil itu mengungkapkan pada masing-masing kelompok kepincangan antara citra sendiri dan citra kelompok lain; perundingan pribadi ini sebagian diadakan untuk menganalisis sebab dari kepincangan itu,

yang memaksa masing-masing kelompok untuk meninjau kembali perilakunya terhadap kelompok lain dan kemungkinan akibat dari perilaku itu, tanpa mempertimbangkan maksudnya.

5. Dalam rapat umum, sekali lagi melalui para wakil, masing-masing kelompok bersama-sama membahas kepincangan apa yang telah ditemukannya dan apa kemungkinan sebabnya, sambil memusatkan perhatian pada perilaku yang sebenarnya dan yang dapat dilihat.
6. Sebagai kelanjutan dari pemaparan timbal-balik ini, penjajagan secara lebih terbuka telah dimungkinkan antara kedua kelompok yang sekarang mempunyai tujuan bersama untuk menentukan sebab-sebab distorsi cerapan itu.
7. Kemudian suatu penjajagan bersama mengenai bagaimana memamanajemeni tata hubungan yang akan datang dilakukan sedemikian rupa untuk dapat mengurangi terulangnya kembali konflik itu.

Dari semua alasan ini pelaksanaan strategi dan taktik guna mengurangi dampak negatif persaingan antar kelompok sering merupakan persoalan yang lebih besar daripada awal pengembangan strategi dan taktik itu sendiri.

Mencegah konflik antar kelompok

Karena sangat sulit untuk mengurangi konflik antar kelompok, bila ia muncul, maka ada baiknya untuk sejak semula mencegah timbulnya konflik itu. Bagaimana ini dapat dilakukan? Tampaknya paradoks bahwa strategi penghindaran merupakan tantangan bagi pemikiran dasar yang melandasi organisasi melalui bagi-kerja. Sekali diputuskan oleh penguasa tertinggi (superordinate) untuk membagi fungsi diantara berbagai bagian atau kelompok, maka telah terjadi berat sebelah terhadap persaingan antar kelompok; karena dengan menjalankan pekerjaan dengan baik, hingga batas tertentu setiap kelompok harus bersaing untuk mendapatkan sumber daya yang langka dan imbalan dari penguasa tertinggi (superordinate). Konsepsi bagi-kerja itu

sendiri mengungkapkan secara tidak langsung pengurangan komunikasi dan interaksi antar-kelompok, yang memungkinkan adanya distorsi cerapan.

Perencanaan dari suatu organisasi yang ingin menghindarkan persaingan antar kelompok tidak perlu meninggalkan konsep bagi-kerja, tetapi harus mengikuti beberapa langkah yang yang tercatat dibawah ini dalam menciptakan menangani kelompok fungsional yang berbeda.

1. Penekanan yang relatif besar harus diberikan bagi keefektifan total organisasi dan peranan departemen-departemen dalam mendukungnya; tiap-tiap departemen harus dinilai dan diimbali atas dasar dukungan terhadap usaha totalnya dan bukan keefektifan perorangan.
2. Interaksi yang tinggi dan komunikasi yang terus menerus antar kelompok itu harus diberi dorongan untuk menyelesaikan persoalan koordinasi dan bantuan antar kelompok; pengimbangan keorganisasian harus diberikan sebagian atas dasar bantuan yang diberikannya kepada kelompok lain.
3. Rotasi yang sering dilakukan diantara anggota kelompok atau bagian organisasi harus mendapat dorongan untuk merangsang pengertian bersama yang bertaraf tinggi dan simpati terhadap persoalan orang lain.
4. Situasi menang-kalah harus dicegah dan kelompok jangan diberi kesempatan untuk bersaing dalam mencari imbalan organisasi yang langka; penekanan harus diberikan pada pengumpulan sumber daya untuk mencapai keefektifan organisasi yang sebesar mungkin; imbalan harus dibagi sama rata dengan semua kelompok atau bagian-bagian organisasi.

Kebanyakan manajer sulit sekali untuk menerima langkah yang keempat tersebut diatas, karena sangat yakin bahwa pekerjaan dapat ditingkatkan dengan mengadu orang atau kelompok satu sama lain dalam situasi yang bersaing. Dalam jangka pendek ini mungkin benar, dan sekali-kali dalam jangka panjang juga. Tetapi tidak dapat disangkal bahwa akibat negatif yang diuraikan diatas adalah produk dari

11

situasi menang-kalah. Jadi, kalau manajer ingin mencegah akibat-akibat seperti itu, mereka harus menghadapi kemungkinan bahwa mereka harus meninggalkan sama sekali tata hubungan persaingan dan mencari pengganti kolaborasi antar-kelompok untuk tujuan organisasi. Makin banyak unit itu saling tergantung, makin pentinglah untuk mendorong kolaborasi pemecahan persoalannya..

Dan yang terpenting sekali untuk diterapkan adalah bagaimana antar kelompok yang bersaing tersebut untuk menyadari bahwa keefektifan tujuan organisasi memprasyarati adanya saling ketergantungan satu sama lainnya dan esensinya semua merasa menjadi pemenang (win - win).

Perencanaan

* USAHA *

RENCANA :

USAHA UNTUK :

- * MELIHAT KEDEPAN
- * MEMPERSIAPKAN TINDAKAN :
UNTUK MENGATASI KEJADI-
AN ? YG MUNGKIN TERJADI.
- * MEMUDAHKAN MENCAPAI
TUJUAN

MENGERTIAN

a. KEMUNGKINAN USAHA YG BI-
SA DIKEMBANGKAN

b. TINGKAT PERSAINGAN.

c. PELUANG PASAR

d. BIAYA ?

e. MEKANISME KERJA

f. KEMAMPUAN TENAGA KJ.

g. BESAR INVESTASI YG DI -
TANAM .

ALAT PEM-
BANTU
UNTUK

a. REALISTIS

b. MENGETAHUI MASALAH ?
YG. DIHADAPI

c. PERUBAHAN ? YG TERJADI

d. TUJUAN YG DIINGINKAN

HARUS DI-
PERHATI -
KAN :

PERENCANAAN BISNIS

PROPO-
SAL STUDI
KELAYA
KAN

MEMPUNYAI
Gambaran

1. PROSPEK USH
- INVESTASI
- PENDAPATAN
2. LAYAK/TDK. NYA
RENCANA USH.
3. SBG. DASAR PE-
NGAMBILAN KPT.
4. PEDOMAN PELAK-
SANAAN & PENGE-
DALIAN USAHA

Manfaat :

1. MERUPAKAN DAFTAR :
 - a. SELURUH KEGIATAN USAHA
 - b. TAHAPAN & YG. HRS. DILAKSANAKAN
2. BAGI PIHAK LAIN / LEMBAGA KEU :
MEMP. GAMBARAN MD. YG. DIINVESTA-
SIKAN, AMAN & DPT. DIKEMBALIKAN.

RENGKAJIAN
TENTANG

- a. PEMASARAN
- b. TEHNIK OPERASIONAL
- c. MANAJEMEN
- d. HUKUM
- e. KEUANGAN

RENCANA
USAHA

SECARA EKONOMIS
MENGUNTUNGGKAN

SECARA SOSIAL
DPT. DIPERTANG-
GUNGJAWABKAN
DAN LAYAK :

DARI SEGI :

a. HUKUM → TIDAK BERTENTANGAN DG
UU / PERT. YG BERLAKU.

b. MANAJEMEN → DIKELOLA DG BAIK

c. EKONOMI → ADANYA KEMAMPUAN/PE-
LUANG YG DPT. DIKEMBANGKAN.

d. OPERASIONAL → SESUAI DG RENCANA

e. FINANSIAL → MENGHASILKAN KEUNTUN-
GAN.

II. MANFAAT PERENCANAAN USAHA

1. MEMPEROLEH SAMBARAN TITIK PROSPEK USH.
 - BESARNYA INVESTASI PENDAPATAN YG DIPEROLEH
 - BIAYA YG DIPERLUKAN
 - KEUNTUNGAN YG DIDAPAT

1. DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN BAGI :

- *. PEMILIK
- *. INVESTASI
- *. PEMERINTAH

2. PEDOMAN PELAKSANAAN & PENGENDALIAN KEGIATAN USAHA

3. KESEMPATAN MENGEMBANGKAN IDE ?

III. BEBERAPA ASPEK :

1. ASPEK HUKUM

ADANYA DUKUNGAN HUKUM :

- BRG. YG. DIPRODUKSI / DIJUAL BUKAN BRG. YG. TERLARANG
- LOKASI SESUAI DG TATA GUNA BANGUNAN
- ALAT / SARANANYA TIDAK MEMBAHAYAKAN LINGKUNGAN.

IR. REJUSYAH ANTONI, UNIVERSITAS AIRLANGGA

2. ASPEK MANAJEMEN

- PENGELOLA → ORANG BERKUALITAS SESUAI DG. KEAHLIANNYA
- ADANYA PEMBAGIAN TUGAS, TANGGUNG JAWAB & KEWENANGAN.
- MEKANISME KERJA YG PRAKTIS.

3. ASPEK OPERASIONAL

DG SARANA & FASILITAS YG ADA APA-KAH DPT MEWUJUDKAN RENCANA USAHA YG SESUAI DG. PERMINTAAN PASAR.

4. ASPEK DEMASARAN

a. ADANYA PROSPEK PASAR & PELUANG SEHINGGA DPT MEMPROYEKSIKAN RENCANA PENJUALAN & GAMBARAN KEUNTUNGAN YG DIDAPAT.

b. BEBERAPA HAL HRS DIPERHATIKAN :

- SURVEY PASAR UNTUK MENGETAHUI SEGMENT/BAGIAN PASAR
- PERSAINGAN : KEKUATAN PERSAING & KEMAMPUAN MENGHADAPINYA.
- KEBIJAKAN HARGA
- KUALITAS BRG. YG DIRENCANAKAN
- DISTRIBUSI & PROMOSI.

5. KEUANGAN

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

a. DANA YG DISEDIAKAN SECUKUP-
NYA SAJA.

b. PERLU DIPERHATIKAN:

* RINCIAN HARTA TETAP

* KEBUTUHAN MODAL KERJA

* TOTAL BIAYA → EFESIEN

* SUMBER DANA, DARI MANA &
BERAPA JUMLAHNYA

PERHITUNGAN² YG MENUNJUKKAN
BAHWA PERENCANAAN TSB MEMPERO
LEH GAMBARAN KEUNTUNGAN:

A. PERHITUNGAN R/L:

- MENJELASKAN PROYEKSI R/L
JANGKA WAKTU TERTENTU.

B. PERHITUNGAN ARUS KAS

DAFTAR YG MENGGAMBARAKAN:

- ARUS PENERIMAAN/PENDAPATAN.

- ARUS PENGELUARAN/BIAYA

- KEBIJAKAN KAS MINIMUM

- KAPAN HRS PINJ, KAPAN MENGEMBAUKA

C. PERHITUNGAN TITIK PULANG POKOK.

IR-POSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Arah & Sasaran

PIMPINAN
MEMUTUSKAN

↓

ARAH, SASARAN, TUJUAN

- ↓
1. BIDANG USAHA APA
 2. LABA YG DIINGINKAN
 3. SEBERAPA CEPAT
PERSH. INGIN TUMBUH
 4. KEBIJ. PEMERINTAH

SUMBER PEMBI-
AYAAN DARI :

- ↓
1. MODAL SENDIRI
 2. KREDIT 2 DAGANG
 3. KREDIT BANK
 4. LEMBAGA / PERUSAHAAN LAINNYA

↓

STRATEGI
BISNIS.

↓

CARA PERSH
MENCAPAI
TUJUAN

↓

DIDUKUNG/SELALU
TERSEDIAANYA DAN
YG DIPERLUKAN
UNTUK MENUNJAN
KEGIATAN PERSH.
DR. SUMBER 2 PE
BIAYAAN YG MURA

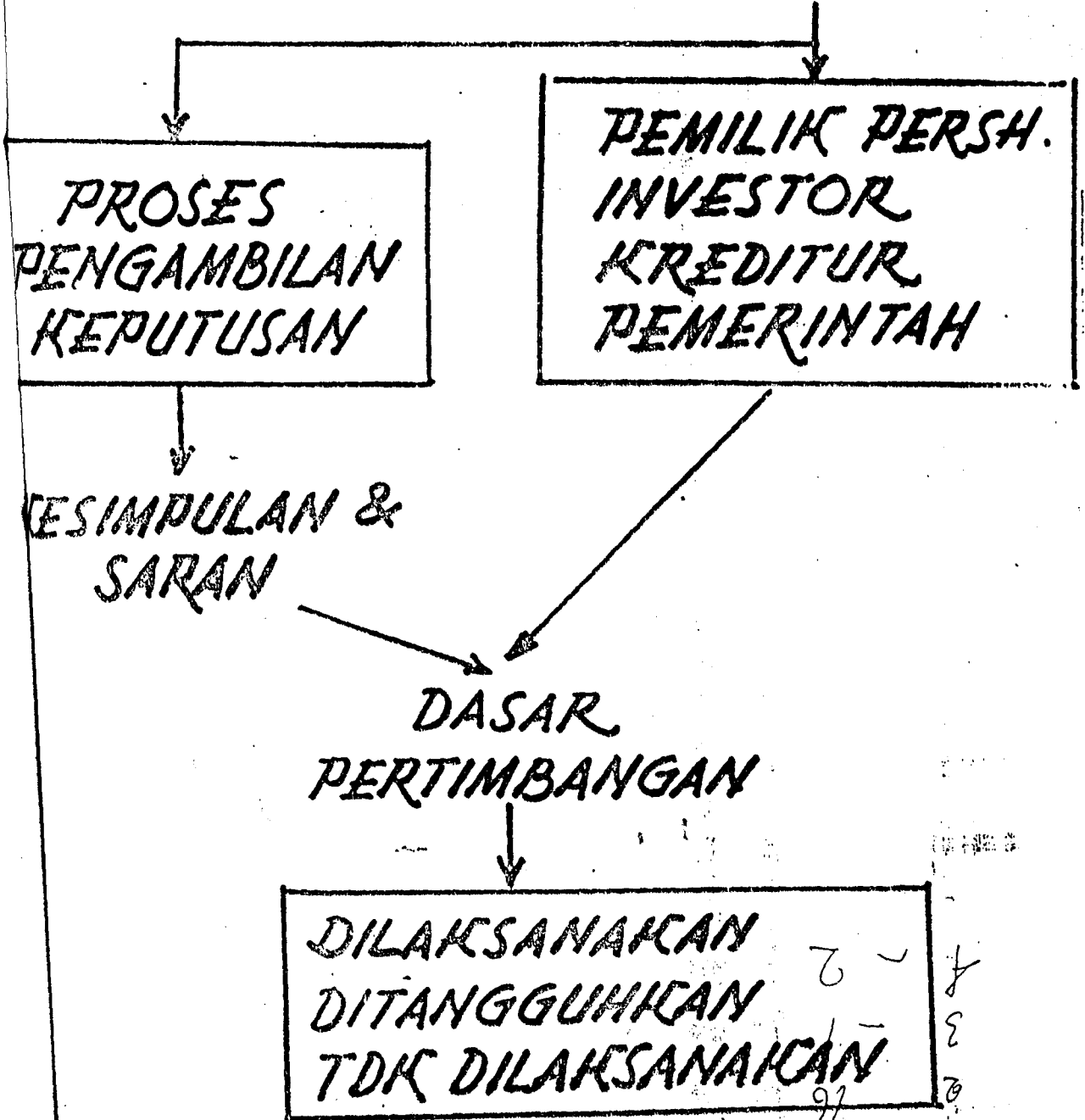
JANGKA PENDEK → RAPB

PERENCANAAN
BISNIS

JANGKA
PENDEK

- * MEMBUKA USH. BARU
- * PENGEMBANGAN USH. YG ADA
- * REHABILITASI

DIKAJI SCR MENDALAM → HASIL KAJIAN



LATIHAN KREATIFITAS

Pelajaran ini menyediakan sejumlah tahapan belajar, yang perlu diingat terus-menerus dan tidak dicampuradukkan :

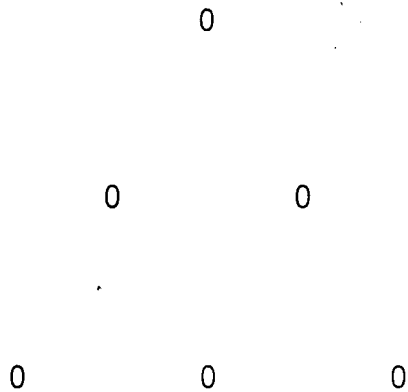
1. Setiap orang, tanpa kecuali, memiliki kemampuan untuk kreatif. Namun ketika tumbuh dewasa, mereka sering kali tenggelam dalam kegiatan-kegiatan lain yang menumpulkan kemampuan kreatif mereka. Mereka perlu mengenali hambatan-hambatannya dan sejauh mungkin menghapuskannya.
2. Untuk merangsang pemikiran yang kreatif - tekanan harus lebih diberikan pada imajinasi ketimbang logika (nalar). Dengan imajinasi, jawaban atau gagasan kemungkinan besar dapat dihasilkan. Sebab dengan adanya banyak alternatif akan mudah diambil pilihan. Namun dari sekian banyak alternatif perlu diperoleh paling sedikit dua pilihan dengan menggunakan bantuan nalar dan berpikir analitis.
3. Imajinasi dan kreatifitas dengan demikian menjadi hal yang penting bagi para calon yang ingin memulai usaha baru. Jika mereka menghasilkan sesuatu yang sudah dihasilkan oleh pemroduk lain, pertumbuhan produksi mereka sangat terbatas, sebab mereka tidak menawarkan sesuatu yang baru atau berbeda dengan produk-produk yang sudah ada. Sebagai contoh, jika mereka melihat bahwa tingkat pembelian satu merek pasta gigi biasa-biasa saja, mengapa konsumen untuk membeli pasta gigi merek lain ? Mereka memilih produk lain karena produk itu mungkin menawarkan bahan penyedap lain atau flouride yang lebih aktif.

Jadi, untuk menjadi wiraswasta yang berhasil, anda perlu menghasilkan produk yang baru atau yang lain daripada yang lain; dan untuk menghasilkan produk yang baru dan lain daripada yang lain, diperlukan pandangan yang aktif dan kreatif.

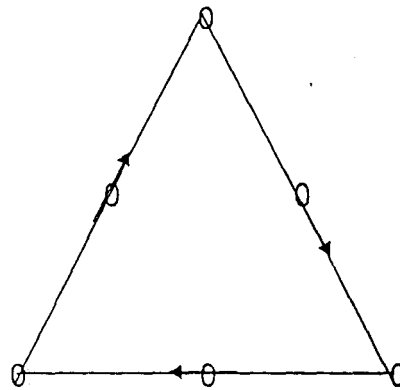
4. Akan tetapi, kendala-kendala berikut ini dapat menghentikan gagasan kreatif seseorang, yaitu :

Hambatan-hambatan pribadi : "Hambatan-hambatan pribadi" biasanya diciptakan oleh diri sendiri, baik sadar atau tidak sadar. Tetapi, bila telah dikenali dan disadari, mereka akan mudah diatasi. Contoh berikut ini memaparkan permasalahan tersebut :

Contoh 1 : Susunlah keenam titik dibalik ini menjadi segi tiga. Hubungkanlah masing-masing titik dengan TIGA BUAH GARIS LURUS TANPA MENARIK PENSIL DARI KERTAS



(Susunlah keenam titik dalam bentuk segitiga).



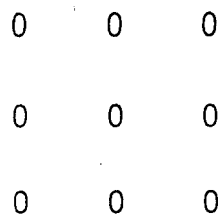
(Tarik garis lurus pertama, kedua & ketiga tanpa mengangkat tangan/ pensil dari kertas).

Contoh ini tampaknya cukup sederhana tidak sulit menyusun enam buah titik dan menarik gari lurus tanpa mengangkat tangan/ pensil dari kertas.

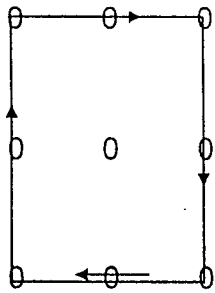
Perhatikan contoh berikut ini :

Contoh 2 : Susunlah 9 buah titik dalam bentuk bujursangkar. Kali ini hunbungkanlah masing-masing titik dengan menggukan empat buah garis lurus tanpa mengangkat pensil dari kertas. (Telusuri kembali garis yang telah dibuat itu sehingga terdapat 2 garutan dalam garis yang sama.)

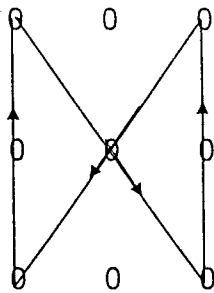
Bujur sangkar titik disusun dengan cara sebagai berikut :



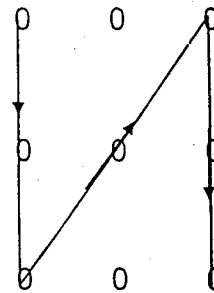
Berikut ini adalah percobaan yang biasanya dilakukan :



Percobaan 1

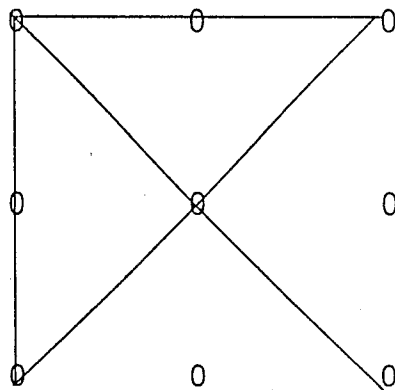


Percobaan 2



Percobaan 3

Alasan mengapa orang biasanya kesulitan dalam percobaan itu ialah karena mereka telah lebih dahulu terikat pada cara membentuk garis lurus menjadi segitiga yang dilakukan sebelumnya. **HAMBTAN MENARIK GARIS LURUS MELALUI TITIK-TITIK BUJUR SANGKAR** - merupakan hambatan pribadi. Berikut ini adalah pemecahan masalahnya :



Pemecahan masalah ini memerlukan garis lurus yang keluar dari bidang bujur sangkar, dan ini biasanya tak terpikirkan oleh kebanyakan orang yang menerima begitu saja prasyarat dengan enam buah titik.

Pokok pelajaran yang dapat dipetik dari kedua di atas ialah bahwa ada banyak peluang yang menunggu setiap orang untuk mencapai hasil, asal mereka dapat mengatasi hambatan-hambatan pribadi mereka. Itu akan sangat tergantung pada kemampuan kreatif mereka masing-masing.

Contoh 3 : Ada suatu cerita demikian : Ajung berbaring di tempat tidurnya. Waktu menunjukkan pukul 12.00 dini hari, tetapi Ajung tidak juga lelap karena bulan memancarkan sinarnya masuk celah-celah jendela dan kamar masih

terang dengan lampu bolam 60 watt. Tiba-tiba Ajung mendengar suara dari luar jendela dan ia membuka matanya. Ia melihat orang asing masuk ke dalam rumahnya melalui jendela dan berjalan ke sebuah meja tempat menyimpan perhiasan permata. Ajung melihat orang itu memasukkan perhiasan yang bergemerlapan ditimpa sinar rembulan ke dalam kantong sakunya dan kemudian meninggalkan ruangan melalui jendela yang sama.

Keesokan harinya, diketahui semua perhiasan yang di laci itu hilang. Polisi ingin mengetahuinya dari Ajung, apa yang sesungguhnya terjadi pada malam hari itu. Tetapi Ajung, walau ia melihat sendiri kejadian itu dan bukan orang dungu, tidak dapat menceritakan apa yang sesungguhnya terjadi. Mengapa ?

Masalah itu baru dapat dipecahkan setelah diketahui bahwa Ajung adalah seorang anak yang baru berusia 1 tahun ! Ini merupakan suatu contoh nalar yang belum siap dan hambatan pribadi. Biasanya orang akan menjawab pertanyaan diatas dengan demikian itu.

Dengan menentukan suatu pola atau menemukan satu jawaban yang unik, biasanya orang dapat memberikan jawaban yang benar pada suatu masalah mengikuti saja pola yang telah ditentukan lebih dahulu. Karena keterbatasan nalar (akal budinya), orang mungkin tidak mampu melacak pola lain yang menawarkan jawaban yang sama dan lebih tepat.

Contoh 4 : Dengan memperhatikan hubungan berikut ini, dimanakah seharusnya letak F ?

$$\text{Hubungan} = \frac{A \quad E}{BCD}$$

Keputusannya dapat ditentukan misalnya dengan cara demikian :

Jika pola itu ditentukan dalam bentuk bunyi vokal (a, e, i, u, o) dan konsonan (sisanya menurut alfabet, maka F harus berada di bawah garis. Sebab, puncak hanya dimiliki oleh vokal sementara F adalah konsonan. Tetapi, ini merupakan pola umum yang kebanyakan orang berfikir demikian. Pola lain yang memiliki keabsahan yang sama tergantung pada garis lurus kurva. Huruf A dan E dijadikan satu dalam satu garis lurus, sementara huruf E, C dan D merupakan kurva (garis lengkung). A dan F terletak pada garis lurus. Jadi, F harus berada di atas.

Dengan demikian, keduanya merupakan pola pemecahan yang jelas. Tetapi mungkin masih ada pola lain lagi. Sebagai contoh, jika polanya adalah $a = 1$, $b = 2$, $c = 3$ dan seterusnya, maka F dalam hal ini harus berada di bawah.

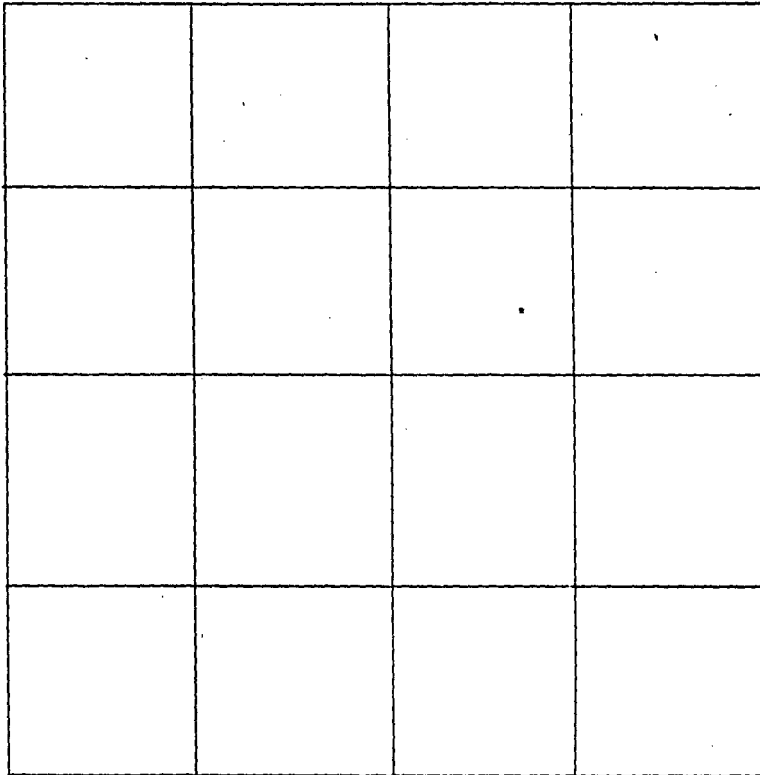
Ini semua menunjukkan bahwa dengan sedikit kreatif, selalu akan ada jalan yang dapat digunakan untuk mencapai keberhasilan.

Memberikan Jawaban Seperti yang Diharapkan

Biasanya, diyakini akan lebih baik melakukan segala sesuatu sesuai dengan pola yang telah ditentukan bersama rekan sekerja.

Lihat contoh di halaman berikutnya.

Contoh 5 : Berapa banyak bujursangkar yang dapat anda lihat ?



Dengan menghitung secara sekilas jumlah bujur sangkar seseorang dapat menyebutkan 16 buah. Tetapi cara lain dapat menghasilkan 17 buah. Dan, kita semakin jeli dan menghitung dengan lebih cermat, akan dapat ditemukan lebih dari 200 bujur sangkar.

Hambatan yang harus dilukiskan dalam latihan ini adalah upaya menemukan sejauh mana "kompromi" yang dapat dilakukan. Dengan kata lain, sejauh mana pola berpikir peserta yang telah terbentuk sebelumnya mampu "diadaptasikan" untuk dapat menerima pola atau cara berpikir yang baru.

Takut dianggap bodoh

Takut dianggap bodoh adalah hambatan paling besar dan yang paling sulit diatasi. Hambatan ini tampak nyata ketika program pelatihan MUB diikuti oleh peserta yang berpendidikan lebih tinggi dan lebih rendah (Sekolah Dasar/Droùp - Out). Peserta yang merasa kalah dalam pendidikan dan pengalaman mungkin cenderung menutup diri karena takut dianggap bodoh oleh mereka yang berpendidikan dan berpengalaman lebih baik. Demikian juga peserta yang merasa memiliki pendidikan yang lebih tinggi mungkin berpikir "Ya, jika gagasan yang saya lontarkan ternyata salah, saya akan dianggap bodoh oleh mereka yang pendidikannya dibawah saya". Jadi, kedua kelompok peserta itu, masing-masing takut membuka diri dan berperan aktif.

Untuk itu perlu segera disadari bahawa kita harus segera berusaha MEMBUANG JAUH-JAUH SETIAP HAMBATAN, AGAR LATIHAN MENJADI LEBIH DINAMIS DAN KREATIF.

Setelah mengikuti pelajaran ini, para peserta akan siap untuk menyingkirkan setiap "hambatan pribadi", "hambatan karena tradisi" dan ketakutan untuk dianggap bodoh". Pada tahap ini, para peserta akan lebih dipersiapkan untuk mampu melihat dimensi-dimensi baru dalam menciptakan usaha dengan berhasil.

KULIAH PENDEK : MENGEMUKAKAN GAGASAN DAN EVALUASI

Biasanya ada kecenderungan untuk segera menghapus gagasan yang tampaknya "kurang kena" dengan memberi komentar seperti "tolol", tidak masuk akal", "mana mungkin cocok" atau "saya salah mencobanya berulang kali, toh tidak ada hasilnya" dan sebagainya. Oleh sebab itu gagasan yang

muncul sering kali diabaikan dan hilanglah peluang untuk menemukan gagasan yang baru.

Ambilah sebagai contoh : Jika anda melihat mata uang logam yang salah satu sisinya bertuliskan "KEMUKAKAN IDE" dan sisi yang lain bertuliskan "BUATLAH EVALUASI", maka sesungguhnya pernyataan itu tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena terletak pada satu mata uang yang sama. Demikia pula dalam kenyataan hidup sehari-hari, suatu ide atau gagasan yang dikemukakan tidak dapat begitu saja disingkirkan sebelum terlebih dahulu dievaluasi secara cermat.

KEBERHASILAN dalam berpikir kreatif menuntut agar masing-masing sisi mata uang itu dipisahkan untuk sementara, tetapi tidak boleh ada yang dihilangkan. Dengan perkataan lain, sisi "mengemukakan gagasan" perlu untuk sementara waktu dipisahkan dari "mengevaluasi gagasan ". Setiap gagasan , sekali lagi, harus diterima dalam suatu berpikir kreatif, tanpa mempedulikan kualitas atau isinya, Mungkin mereka buruk , baik, kurang sopan, tidak bermanfaat itu semua bukan soal. Terimalah semuanya dalam suasana terbuka.

Baru setelah itu, ambilah sisi "mengevaluasi gagasan" untuk melihat kejanggalan-kejanggalan atau ketidakmungkinan gagasan untuk diterapkan. Beberapa gagasan yang semula ditolak, mungkin setelah dilihat dan dievaluasi merupakan ancaman baru yang justru menarik. Gagasan itu mungkin dapat diterima sebagai peluang, sehingga tidak ditolak begitu saja. Gagasan dasar dibalik gagasan-gagasan itu yang semula dianggap kurang bermanfaat, mungkin justru menghantar pada gagasan-gagasan lain yang "bermanfaat" dan dapat diterima dengan sepenuh hati. Jadi, tahap ini perlu dilakukan dengan hati-hati untuk menghindari penilaian yang gegabah.

PELAJARAN 2.3. : SUMBANG SARAN UNTUK IDENTIFIKASI PRODUK

Perlajaran ini dimaksudkan untuk membantu para peserta memperoleh sejumlah besar gagasan mengenai produk dalam jangka waktu yang relatif singkat.

Apakah gagasan sumnbang sarsan itu ? Suatu saran untuk memperoleh sejumlah besar gagasan dari sekelompok orang dalam waktu singkat.

Pokok-pokok yang perlu diperhatikan :

Selama pelajaran sumbang saran. Evaluasi gagasan sama sekali tidak diperbolehkan. Setiap orang yang langsung berkomentar : "Hei, itu gagasan yang tidak masuk akal" misalnya, harus diperingatkan untuk dapat meredam komentarnya.

Setiap gagasan yang baik, buruk, bijaksana, bodoh - harus diterima dan dicatat pada flipchart.

Waspadalah dan selalu ikut perintah "lakukan" dan "Jangan" seperti diuraikan dibawah ini :

Lakukan, meliputi :

- Biarkan suasana agak gaduh dan gelak tawa.
- Biarka muncul gagasan yang bodoh dan agak kasar/ tidak sopan.
- Tulislah gagasan pada flipchart.
- Tahanlah diri untuk tidak berkomentar (pada waktu memimpin).
- Rangsanglah gairah kelompok dengan cerita-cerita yang lucu dan menarik.

Jangan, meliputi :

- Jangan memasang radio tape.
- Jangan menggunakan papan tulis hitam dan kertas transparan.
- Jangan mengambil anggota kelompok yang terlalu tua dan terlalu muda.
- Jangan memberi kesempatan pada pengamat.
- Jangan melihat atau menutup lembar kerja yang penuh tulisan.
- Jangan terlalu terinci dan hanya berputar-putar pada satu produk saja.
- Jangan terlalu menguras gagasan kelompok yang sudah mengering.

Yakinkan bahwa masing-masing peserta memahami apa yang diharapkan dari mereka tanpa memberikan contoh lebih dahulu atau memberi terlalu banyak informasi yang mengenai gagasan mereka sendiri.

Siapkan agar suatu kelompok yang terdiri dari 20 - 35 peserta, dapat diharapkan muncul 200 - 300 gagasan mengenai produk baru.

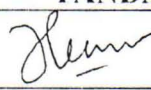
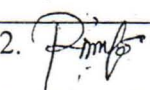
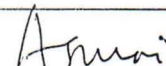

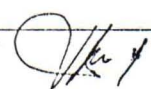
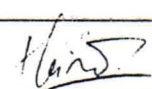

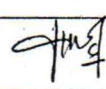
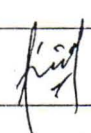
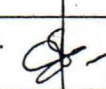
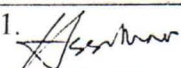
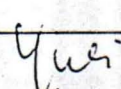
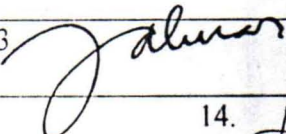
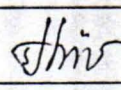

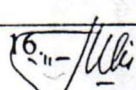

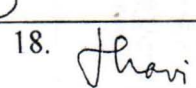
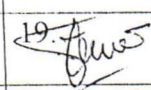
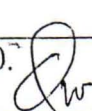
Instruktur sebaiknya adalah orang yang telah memiliki pengetahuan mendasar mengenai situasi ekonomi dan wilayah geografis tempat program ini

terselenggarakan. Ini akan lebih merangsang semangat mereka untuk memilih beberapa kemungkinan produk baru selama bagian kedua latihan sumbang saran.

Aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam menilai kelayakan produk tertentu adalah :

- Apakah ada orang yang akan tertarik untuk membeli produk itu ;
- Apakah produk itu sampai sekarang belum dipasarkan secara memadai;
- Apakah bahan mentah untuk produk itu tersedia dengan mudah di wilayah setempat;
- Dapatkah produk itu diperoleh dengan teknologi yang tersedia di wilayah itu.

Pelatihan Pengembangan Sumberdaya Manusia
Di Sektaor Industri Kecil dan Menengah
Di Kota Mojokerto
Tanggal, 7 September 2002

NO.	N A M A	INDUSTRI	ALAMAT	TANDA TANGAN
1.	H. Kusnan	Sepatu	Sinoman III/31 Mojokerto	1. 
2.	Hj. Murwati	Konfeksi	Kranggan Tengah Mojokerto	2. 
3.	H. Asmai	Sepatu	Pekuncen I/21 Mojokerto	3. 
4.	Nahari	Sepatu	Jl Mojopahit367 Mojokerto	4. 
5.	Nurali	Handicraff	Wringin rejo Sooko Mr.	5. 
6.	Ny. Hindun	Batik	Gunung Gedangan Mr	6. 
7.	Luluk Sunarwati	Garmen	Kranggan III/186 Mojokerto	7. 
8.	Murtinah	Konfeksi	Pekayon II/49 Mojokerto	8. 
9.	Ny. Sukarti	Bordir	Gedongan IX/7 Mojokerto	9. 
10.	Sipan	Kompore	Empunala 504 Mojokerto	10. 
11.	Ashariono	Mebel	Prajurit kulon IV/ 176 Mr.	11. 
12.	Yuli Astoni	Handicraff	Jl. Merapi raya 35	12. 
13.	H. Jauhari	Handicraff	Jl. Brawijaya302	13. 
14.	Sriastuti	Handicraff	Pekayon II/144 Mojokerto	14. 
15.	Archam	Tempe	Ds. Meri Mojokerto	15. 
16.	Sulismono	Tempe	Wates I/31 Mojokerto	16. 
17.	Suparno	Sepatu	Sentanan II/16 Mojokerto	17. 
18.	Hariyanto	Sepatu	Prajurit KulonIV/17 A	18. 
19.	Pontjo B.	Sepatu	Jl. Pacar. 35 Mojokerto	19. 
20.	H Damanhuri	Sepatu	Pekuncen II/7 Mojokerto	20. 

PAMERAN