

LAPORAN HASIL PENELITIAN INDIVIDUAL

**SELF LEADERSHIP DAN KETAHANAN USAHA BATIK
KELUARGA MUSLIM DI KOTA PEKALONGAN**



PENELITI

SUSMININGSIH, MAg

NIP. 1975 02 11 1998 03 2 001

PUSAT PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT (P3M)

SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI

(STAIN) PEKALONGAN

MENDAPAT BANTUAN BIAYA DARI DIPA

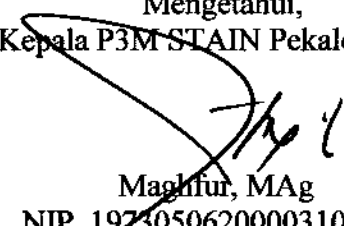
STAIN PEKALONGAN 2012

**LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN
LAPORAN HASIL PENELITIAN KOMPETITIF INDIVIDU**

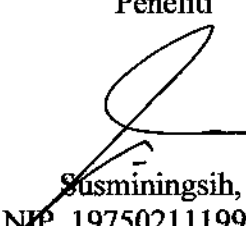
- A. Judul Penelitian : Self Leadership dan Ketahanan Usaha Batik Keluarga Muslim Di Kota Pekalongan
- B. Macam Penelitian : Pengembangan
- C. Kategori : Individu
- D. Peneliti :
- a. Nama : Susminingsih, MAg
- b. NIP : 197502111998032001
- c. Pangkat/golongan : IV a/ Lektor Kepala
- d. Jabatan Fungsional : Dosen
- e. Bidang Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia/Ekonomi Islam
- f. Jurusan : Syari'ah
- g. Perguruan Tinggi : STAIN Pekalongan
- E. Jangka Waktu Riset : 4 Bulan
- F. Biaya Penelitian : Rp. 8.000.000

Pekalongan, Desember 2012

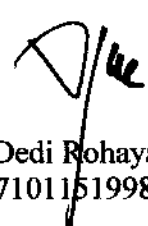
Mengetahui,
Kepala P3M STAIN Pekalongan


Mashfuri, MAg
NIP. 197305062000031003

Peneliti


Susminingsih, MAg
NIP. 197502111998032001

Disahkan
Ketua STAIN Pekalongan


DR. Ade Dedi Rohayana, MAg
NIP. 197101151998031005

Abstrak

Keberadaan usaha batik tingkat kecil-menengah di Kota Pekalongan secara kuantitatif mendominasi perekonomian masyarakat, seperti yang tercantum pada Pekalongan Dalam Angka 2010 yang dikeluarkan BPS Kota Pekalongan. Keberlangsungan usaha batik hingga saat ini ditengarai karena adanya kepemimpinan yang kuat dari pengusaha yang notabene adalah penerus bisnis yang berbasis keluarga ini serta peran anggota keluarga lainnya dalam proses manajemen. Penelitian ini bertujuan mempelajari dan memahami *self leadership* dari pengusaha muslim di Kota Pekalongan dalam mempengaruhi tingkat ketahanan usaha batik keluarga yang dikelolanya.

Dalam Perspektif Islam, penelitian ini mengungkap agama sebagai *belief* terefleksi pada aspek kepemimpinan seorang pengusaha batik, justru ketika ia harus menjadi pengambil keputusan (*decision maker*) pada saat terjadi persoalan dan hambatan bisnis yang nota bene bersifat keduniaan (*material*), serta menjadikan usaha tersebut lebih berkembang. *Self leadership* menunjukkan proses-proses yang terjadi dalam diri individu mempengaruhi kemampuannya dalam mengontrol pemikiran dan perilakunya. Ia merupakan proses untuk membentuk *mindset* dan kebutuhan perilaku untuk memulai dan membangun bisnis. Pengaruh seorang pimpinan kepada pekerjanya akan membangun hubungan yang bersifat timbal balik (*reciprocity*) antara pemimpin dengan pekerja dan sebaliknya, antara pemimpin dengan anggota keluarga lainnya dan sebaliknya.

Dalam teori kognisi sosial, perilaku manusia mampu dijelaskan melalui proses triadik dari hubungan resiprokal antara proses kognitif dan faktor personal, pengaruh eksternal yaitu lingkungan dan perilaku. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif-deskriptif-eksploratorif, dengan metode etnografi. Data mengenai kepemimpinan diri dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisa kualitatif yang dilakukan memiliki pola sirkular antar kasus yang ada yaitu kemampuan pengusaha dalam memimpin usaha, persoalan yang terdapat pada usaha perbatikan, serta respon para anggota keluarga terhadap keputusan bisnis yang diambil. Kemampuan diri para informan dalam mempengaruhi para pekerja dan relasi bisnisnya menjadi sebuah *social capital* yang sangat menguntungkan ketahanan bisnis mereka, terutama dalam pengambilan keputusan dalam mengantisipasi dan menghadapi risiko bisnis yang muncul.

Kepemimpinan diri para informan dipengaruhi cara pandang mereka terhadap diri mereka sendiri (*self concept*), cara pandang dan pemahaman mereka terhadap bisnis sebagai pekerjaan (visi mereka sebagai pengusaha), di sini tampak pengaruh ajaran agama Islam yang mereka yakini, serta kemampuan mereka mempengaruhi anggota keluarga yang lain, para pekerja serta relasi. Suksesi kepemimpinan bisnis keluarga dari para informan tidak tergantung pada usia atau kedudukan informan dalam keluarga (anak pertama atau bukan), tetapi lebih pada kemauan dan kemampuan mengendalikan bisnis keluarga mereka. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan diri para informan tercermin pada visi yang mereka miliki sebagai pengusaha, konsep diri, pengaruh, kreatifitas serta kemampuan mengambil keputusan.

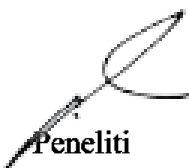
KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah segala puji peneliti panjatkan hanya untuk Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta hidayah-Nya sehingga laporan penelitian yang berjudul *Self Leadership dan Ketahanan Usaha Batik Keluarga Muslim Di Kota Pekalongan* berhasil peneliti selesaikan.

Peneliti sangat menyadari bahwa laporan ini belum sempurna dikarenakan berbagai keterbatasan, antara lain waktu, tenaga dan pikiran. Penelitian ini terlaksana berkat bantuan banyak pihak, untuk itu peneliti memberikan apresiasi yang setinggi-tingginya dengan mengucapkan *jazakumullah khairan katsiran* kepada segenap pihak yang telah membantu proses penelitian dan penyusunan laporan ini.

Demi kebaikan akademis peneliti mengharapkan saran maupun kritik yang konstruktif untuk perbaikan penelitian selanjutnya. Semoga Allah SWT senantiasa meridhoi setiap niat baik kita, amin.

Pekalongan, Desember 2012



Peneliti

DAFTAR TABEL

No.	Keterangan	Halaman
1.	Jumlah Perusahaan dan Tenaga Kerja Menurut Klasifikasi di Kota Pekalongan Tahun 2010	3
2.	Survey Penelitian Terdahulu	5
3.	Kepadatan Penduduk Per Kecamatan Di Kota Pekalongan Tahun 2010	47
4.	Jumlah Usaha Kecil Menengah Tahun 2010	51
5.	Daftar Informan	64

DAFTAR GAMBAR

No.	Keterangan	Halaman
1.	Peran Self Leadership Bagi Ketahanan Usaha Keluarga	7
2.	Empat Gaya Dasar Kepemimpinan	18
3.	Gaya Dasar Kepemimpinan dalam Proses Pengambilan Keputusan	19
4.	Rentang Penilaian Konsep Diri	25
5.	Pasar Grosir Batik PPIP	49
6.	Pasar Grosir Batik Setono	49
7.	Museum Batik Pekalongan	50
8.	Pola Usaha Batik	53

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR ISI	vii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Masalah Penelitian.....	3
C. Pembatasan Masalah.....	3
D. Signifikansi Penelitian	4
E. Kajian Riset Sebelumnya.....	5
F. Kerangka Teori.....	6
G. Metodologi Penelitian	8
BAB II : SELF LEADERSHIP DALAM PERSPEKTIF ISLAM	
A. Kepimpinan dan <i>Self Leadership</i> (Kepemimpinan Diri).....	11
B. Gaya Dasar Kepemimpinan	17
C. Urgensi <i>Self Leadership</i>	20
D. Pengaruh Konsep Diri Pada <i>Self Leadership</i>	23
E. Pengaruh Otonomi & Efikasi Diri Pada <i>Self Leadership</i>	26
BAB III : KEWIRAUSAHAAN KELUARGA	
A. Pengertian dan Efek Kewirausahaan Keluarga (<i>Entrepreneurial Family</i>)	28
B. Kapitalisme Keluarga (Peran Keluarga Dalam Bisnis)	30
C. Potensi Overlapping Manajemen pada Bisnis Keluarga	38

BAB IV	: POTRET USAHA BATIK DI KOTA PEKALONGAN	
	A. Kota Pekalongan Dalam Selayang Pandang.....	43
	B. Kondisi Geografi Kota Pekalongan	46
	C. Industri Batik di Kota Pekalongan	48
	D. Pola Usaha Industri Batik di Kota Pekalongan	52
BAB V	: DESKRIPSI DATA DAN ANALISIS	
	A. Deskripsi Data	55
	B. Analisis	64
BAB VI	: PENUTUP	
	A. Kesimpulan.....	67
	B. Saran	67

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia usaha tak lepas dari peran keluarga, seperti yang diungkapkan oleh Steier serta beberapa peneliti lainnya bahwa *preliminary studies suggest that family plays an important role for all business; many of the world's firms have a familial dimension; family business have dominated the economic landscape around the world.*¹ Hubungan ini terjadi pada semua level, baik level kecil, menengah ataupun besar, baik formal maupun informal (*unregulated*), seperti yang diungkapkan oleh Steier pula bahwa *family plays an important role for all business, whether they are big or small and formal or informal.*²

Usaha berbasis keluarga (*entrepreneuring family* atau *business family*) sendiri diartikan sebagai kepemilikan bisnis keluarga yang difokuskan pada tujuan atau motif usaha seperti yang diungkapkan Uhlener bahwa *entrepreneuring families, furthermore, refer to that subset of business-owning families focused on entrepreneurial objectives or motives.*³ Model usaha ini merupakan ikatan yang unik antara sumber daya dan kapabilitas yang dihasilkan dari interaksi antara keluarga dan perusahaan, hal ini dinyatakan oleh Habbershon and Williams dalam Kraus bahwa *family firm as unique bundles of resources and capabilities which result from interactions between family and the company.*⁴

¹ Lloyd P. Steier, "Familial Capitalism in Global Institution Contexts: Implications for Corporate Governance and Entrepreneurship in East Asia", *Asia Pac Journal Management*, 2009, 26: 513-535, Weiping Liu et.al., "Does Family Business Excel in Firm Performance?", *Asia Pac Journal Management*, 2010, DOI 10.1007/s10490-010-9216-6, Wenyi Chu, "The Influence of Family Ownership on SME Performance: Evidence from Public Firms in Taiwan", *Small Business Economy*, 2009, 33: 353-373. Lorraine M. Uhlener et. al., "The Entrepreneuring Family: a New Paradigm fo Family Business Research", *Small Business Economy*, DOI 10.1007/s 11187-010-9263.

² Lloyd P. Steier, "Familial Capitalism in Global Institution Contexts: Implications for Corporate Governance and Entrepreneurship in East Asia", hlm. 521

³ Lorraine M. Uhlener et. al., "The Entrepreneuring Family: a New Paradigm fo Family Business Research", *Small Business Economy*, hlm. 2.

⁴ Sascha Kraus et.al., "Innovation in Family Firms: an Empirical Analysis Linking Organizational and Managerial Innovation to Corporate Success", *Review Management Science*, DOI 10.1007/s11846-011-0065-6, hlm 3.

Ketahanan usaha sendiri sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan. Keberhasilan individu dalam memimpin sebuah industri atau usaha ditentukan oleh faktor-faktor yang dimilikinya yaitu, kewaspadaan diri (*self awareness*), modal psikologi yang positif (*positive psychological capital*) dan sebagainya dalam mempengaruhi anggota-anggotanya untuk berperilaku sesuai yang diharapkannya. Dengan demikian sesungguhnya dalam konteks organisasi, kepemimpinan melibatkan hal penting yaitu proses dan pengaruh, *leadership involves both influence and process*, demikian Hunt menyatakan dalam Cogliser dan Brigham.⁵

Penelitian mengenai kepemimpinan sangat menarik untuk dikaitkan dengan kewirausahaan karena beberapa hal yaitu:⁶

1. Tingkat analisis menjadi lebih menarik karena berkaitan dengan dinamika pertumbuhan usaha.
2. Asumsi yang dikembangkan ketika meneliti organisasi dapat dilakukan secara lebih baik di tingkat usaha kecil dan menengah.
3. Konteks usaha dengan organisasi kecil menjadi area yang sangat luas untuk diterapkan model inovasi, inisiatif personal dan sebagainya.
4. Pada wirausaha skala kecil & menengah akan lebih jelas terlihat interaksi antara bisnis dan psikologi.

Seperti di Pekalongan, rata-rata usaha batik yang dijalankan merupakan usaha keluarga muslim dan turun-temurun. Jumlah usaha batik yang tergolong dalam industri aneka dapat dilihat pada tabel berikut:

⁵ Claudia C. Cogliser, et.al., "The Intersection of Leadership and Entrepreneurship: Mutual Lessons to be Learned", *The Leadership Quarterly*, 2004, 15, hlm. 787.

⁶ Rauch, Andreas & Michael Frese, 2000, "Psychological Approaches to Entrepreneurial Success: A general model & an overview of findings", *International Review of Industrial & Organizational Psychology*, hlm. 135.

Tabel 1.
Jumlah Perusahaan dan Tenaga Kerja Menurut Klasifikasi
di Kota Pekalongan Tahun 2010

No	Klasifikasi Industri	Perusahaan	Tenaga Kerja
1.	Industri Logam Mesin dan Kimia		
	a. Besar	0	0
	b. Menengah	10	495
	c. Kecil	322	1.216
2.	Industri Aneka		
	a. Besar	3	1.216
	b. Menengah	32	3.792
	c. Kecil	1.302	16.634
3.	Industri Hasil Pertanian		
	b. Besar	1	137
	b. Menengah	15	3.792
	c. Kecil	1.237	5.951

Sumber: Kota Pekalongan Dalam Angka 2010/2011

Keterangan:

Pengelompokan perusahaan berdasarkan nilai investasi:

Besar : > 5 milyar rupiah

Menengah : > 200 juta s d 5 milyar rupiah

Kecil : < 200 juta rupiah

Melihat komposisi pada tabel 1. usaha batik tingkat menengah yang tergolong pada industri aneka tergolong banyak yaitu sebesar 32 dengan jumlah karyawan 3.792. Di Kota Pekalongan sendiri, para pengusaha batik sebagian besar beragama Islam. Hal ini mendorong peneliti untuk melakukan penelitian terkait dengan kapabilitas pengusaha tersebut dalam mengimplementasikan kepemimpinan berdasarkan *value* yang diyakininya ketika ia dituntut untuk mengambil keputusan terkait dengan ketahanan usahanya.

B. Masalah Penelitian

Bagaimana *self leadership* dari pengusaha muslim di Kota Pekalongan mempengaruhi tingkat ketahanan usaha batik keluarga yang dikelolanya ?

C. Pembatasan Masalah

1. Secara teoritis-akademis tema penelitian ini fokus pada isu bagaimana *self leadership* pengusaha batik yang beragama Islam berkontribusi dalam menentukan

tingkat ketahanan usaha batik, baik dari sisi inovasi manajemen maupun inovasi organisasi.

2. Objek yang diteliti adalah pengusaha batik tingkat menengah di Kota Pekalongan dengan alasan:
 - a. Pengusaha batik berperan memperkuat makna batik sebagai tradisi lesan yang bersifat turun temurun, *social practice* dan *traditional craft man made*.. Dengan demikian pengusaha batik memiliki peranan budaya, historis dan ekonomis.
 - b. Pada survey awal ditemukan bahwa rata-rata mereka merupakan generasi kedua bahkan ketiga (anak hingga cucu dari pemilik usaha sebelumnya). Usia usaha batik pun rata-rata lebih dari 20 tahun. Keberlanjutan usaha mereka menunjukkan bahwa mereka memiliki potensi *sustainability* yang tinggi.
 - c. Pada survey awal, peneliti menemukan bahwa rata-rata model usaha batik tingkat menengah di Kelurahan Tirto Kota Pekalongan merupakan bisnis keluarga (*entrepreneurial/ family business*) yang dijalankan oleh seorang kepala keluarga atau anak tertua sebagai pimpinannya. Adapun tipologi usaha adalah subkontrak.

D. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini sangat signifikan dilakukan karena:

1. Memberikan kontribusi keilmuan mengenai *self leadership*, psikologi sosial dan keislaman, inovasi organisasi, inovasi manajemen dan *entrepreneurial/ family business*.
2. Memiliki kontribusi praktik untuk mengkaji proses keberpengaruhan *self leadership* pada pengelolaan usaha batik berbasis keluarga. Dalam perspektif Islam, penelitian ini tepat untuk mengetahui bagaimana agama sebagai *belief* terefleksi pada aspek kepemimpinan seorang pengusaha batik, justru ketika ia harus menjadi pengambil keputusan (*decision maker*) pada saat terjadi persoalan dan hambatan bisnis yang nota bene bersifat keduniaan (material), serta menjadikan usaha tersebut lebih berkembang.

E. Kajian Riset Sebelumnya

Peneliti juga telah melakukan survey terhadap hasil-hasil penelitian baik yang membahas masalah kepemimpinan dan kewirausahaan. Hasil tersebut dapat dipahami dalam table berikut ini.

Tabel 2.
Survey Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode & Sampel	Hasil
1.	Claudia C. Cogliser, Keith H. Brigham	The Intersection of Leadership and Entrepreneurship : Mutual Lessons to be learned	Leadership, Entrepreneurship	Kualitatif	-Interseksi antara kepemimpinan dan kewirausahaan menunjukkan adanya tumpang tindih secara empiris dan teoritis. -Antara kepemimpinan dan kewirausahaan ada hubungan resiprokal.
2.	Yazilwati binti Yacoob & Ilhaamie	To What Extent Do The Entrepreneur's Key Success Factor Influence The Muslim Entrepreneur From Islamic Prespective?	-Individual factoe -business management factor -other supporting factor	-ethnography method -sample: Islamic entrepreneur in Selangor	-Faktor kesuksesan pada wirausahawan muslim adalah faktor individu dan faktor manajemen bisnis
3.	Wenyi Chu	The Influence of Fmily ownership on SME Performance: Evidence From Public Firms in Taiwan	-Firm performance as dependent variable -Founding family ownership as independent variable	-Quantitative method -sample: 639 Taiwanese public firm from Taiwan Economic Journal	-Terdapat hubungan positif dan signifikan dari kepemilikan keluarga terhadap performa perusahaan.di Taiwan.
4.	Sharon E. Norris (2008)	An Examination of Self-Leadership	-Self leadership strategies -Need for autonomy -General self-efficacy	-Survey method - Sample: 124 graduate student from liberal art university in the Midwest.	-Terdapat hubungan positif yang signifikan antara <i>self efficacy</i> dengan pengupahan, konstruksi pemikiran dan <i>self leadership</i> . -Kepemimpinan seorang perempuan lebih bersifat <i>empowering</i> dibandingkan dengan kepemimpinan pria.
5.	Abraham Carmeli &	Self-Leadership skills &	-Self leadership skills	-Quantitative method	- <i>Self leadership</i> berhubungan dengan

	Ravit Meitar & (2006)	innovative behavior at work	-Innovative behaviour	-Respondents from six organizations in Israel	perilaku inovatif. -Pendapatan dan tantangan kerja berhubungan secara signifikan dengan perilaku inovatif di tempat kerja.
--	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---	--

F. Kerangka Teori

Self leadership mencakup motivasi diri dan kepuasan secara positif berhubungan erat dengan perilaku kerja (*performance*).⁷ *Self leadership* menunjukkan proses-proses yang terjadi dalam diri individu mempengaruhi kemampuannya dalam mengontrol pemikiran dan perilakunya.⁸ Ia merupakan proses untuk membentuk *mindset* dan kebutuhan perilaku untuk memulai dan membangun bisnis. Pengaruh seorang pimpinan kepada pekerjanya akan membangun hubungan yang bersifat timbal balik (*reciprocity*)⁹ sehingga merupakan pertukaran sosial (*social exchange theory*).¹⁰ *Self leadership* bagi pengusaha merupakan aspek motivasi psikologis yang menawarkan ketrampilan dan strategi kepada pengusaha untuk berani mengambil resiko, menginginkan suatu pencapaian kerja, memiliki keyakinan diri yang tinggi serta kemampuan memanfaatkan peluang ketika orang lain tidak sanggup.

Sementara itu karakter keluarga seperti interdependensi, stabilitas, loyalitas, tradisi akan berpengaruh pada orientasi kewirausahaan seperti otonomi, kurang menyukai resiko, inovasi,¹¹ sebagian bersifat konservatif, berorientasi jangka panjang, berkembang secara perlahan, kurang reaktif dengan perubahan pasar, lamban dalam

⁷Udo Konrad, et al, 2009, "Self-Leadership in Organizational teams; A Multilevel Analysis of Moderators and Mediators", in *European Journal of Work and Organizational psychology*, Vol.18, Issue 3, p.322-346.

⁸C.C. Manz & Neck, C. P., 2004, *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (Third edition). Upper Saddle River, N J: Pearson Prentice Hall. Baca pula Neck, C. P., & Manz, C. C. 1992. Thought self-leadership: The impact of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 681-699

⁹Franz W. Kellermanns, et.al., "Innovativeness in Family Firms: a Family Influence Perspective, *Small Business Economy*, 2010, DOI 10.1007/s11187-010-9268-5, hlm. 4-5

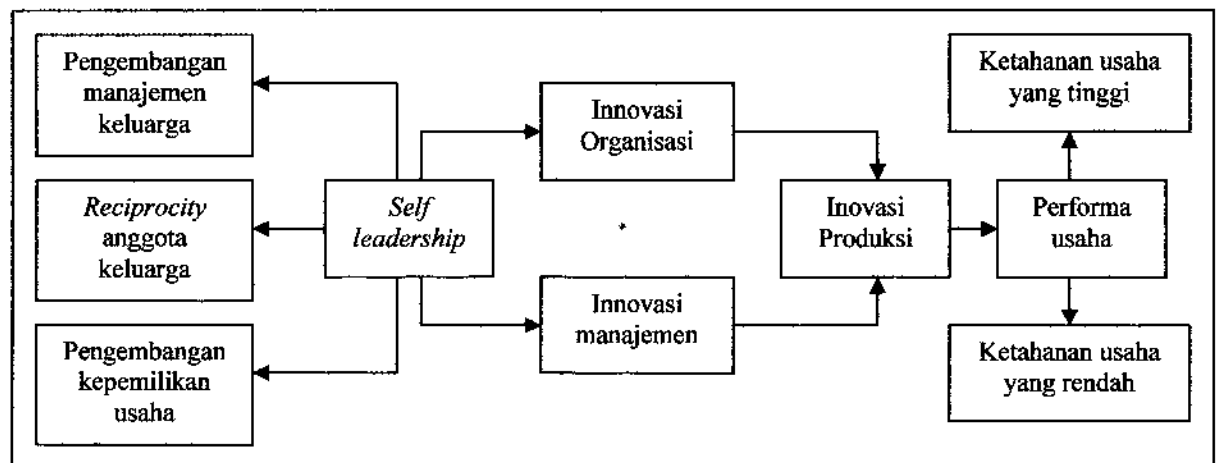
¹⁰Claudia C. Cogliser, et.al., "The Intersection of Leadership and Entrepreneurship: Mutual Lessons to be Learned", *The Leadership Quarterly*, 2004, 15, hlm. 788.

¹¹Martin et. al, 2006, Towards a Clarification of "family orientation" dalam Lorraine et.al, 2010, The Entrepreneurial Family: a New Paradigm for Family Business Research, *Small Business Economy*, DOI 10.1007/s11187-010-9263

pengambilan keputusan,¹² berkontribusi pada kontruksi usaha dan mempengaruhi performa usaha.

Peran *selfleadership* pengusaha dalam ketahanan usaha keluarga dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 1.
Peran *Self Leadership* Bagi Ketahanan Usaha Keluarga



Mencermati permasalahan pada penelitian ini maka teori yang digunakan adalah *incentive theories of human behavior* seperti *the behavioral theory in the firm*, kemudian *social psychological theory*, teori psikologi Islam, teori kepemimpinan, dan teori mengenai *entrepreneurial/ management business family*.

Dalam teori kognisi sosial, perilaku manusia mampu dijelaskan melalui proses triadik dari hubungan resiprokal antara proses kognitif dan faktor personal, pengaruh eksternal yaitu lingkungan dan perilaku.¹³

Kepemimpinan merupakan problem psikologi sosial: bagaimana seseorang menjadi pemimpin serta bagaimana seseorang membangun tim yang efektif.¹⁴ Potensi ini berkaitan dengan kelebihan yang diberikan Allah SWT yang menempatkan manusia

¹² Sascha Kraus et.al., "Innovation in Family Firms: an Empirical Analysis Linking Organizational and Managerial Innovation to Corporate Success", *Review Management Science*, DOI 10.1007/s11846-011-0065-6

¹³ Jeffrey D. Houghton, *The Relationship between Self Leadership and Personality*, t.th, hlm 11, www.scholar.Lib.vt.edu/ 2010.

¹⁴ J. Steven Ott, *Classic Readings in Organizational Behavior*, California: Brooks/Cole Publishing Company, 1989, hlm. 299

sebagai *khalifah*.¹⁵ Lebih tepatnya, seorang pemimpin (bahkan dalam suatu usaha) wajib memperhatikan perubahan lingkungan usahanya pada saat proses keberpengaruhannya terhadap perilaku para anggotanya sedang berlangsung, sehingga pemimpin tersebut dapat mengambil keputusan untuk mendesain dan memodifikasi lingkungan kerja secara lebih baik lagi.¹⁶

Pada konteks usaha, termasuk batik, perubahan adalah suatu kondisi yang senantiasa dihadapi seorang pebisnis seperti menyangkut perilaku anggota usaha, inovasi, produksi, marketing dan sebagainya. Bisa dikatakan ia merupakan proses adaptasi terhadap permasalahan serta proses evolusi, apakah anggota usaha akan berperilaku seperti yang ia harapkan atau tidak,¹⁷ yang menentukan langgeng tidaknya usaha yang dikelolanya.¹⁸ Dalam kajian keislaman, problem pada penelitian ini terkait dengan pembahasan manusia, di mana esensi kemanusiaan justru terletak pada *al-nafs al-insani* yang tidak hanya berhubungan dengan raga, tetapi melalui sarana-sarana *al-junub al-qulb*, yakni fungsi-fungsi kejiwaan.¹⁹ Ini mengingatkan pada konsep Islam bahwa asal fitrah manusia adalah kesediaannya untuk berbuat kebajikan, sesuai dengan *manhaj* atau metode yang ditunjukkan oleh Islam melalui *akhlaqul karimah*.²⁰

G. Metodologi Penelitian

1. Tipe penelitian.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif-deskriptif-eksploratif, sebab peneliti ingin mengungkap tentang *self leadership* pengusaha muslim mempengaruhi ketahanan usaha batik berbasis keluarga di Kota Pekalongan. Oleh karena itu pula

¹⁵ QS. Al Baqarah: 30.

¹⁶ W. Clay Hammer, "Reinforcement Theory and Contingency Management in Organizational Settings", dalam H. Kirk Downey et.al., *Organizational Behavior: A Reader*, USA: West Publishing Co, 1977, hlm. 39

¹⁷ Ayse Begum Otken and Tuna Cenkci, "The Impact of Paternalistic Leadership on Ethical Climate: The Moderating Role of Trust in Leader", *Business Ethic Journal*, 2011, DOI. 10.1007/s10551-011-1088-2, hlm 4

¹⁸ Bernard Burnes and Rune Todnem, "Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity", *Business Ethic Journal*, 2011, DOI 10.1007/s10551-011-1088-2, hlm. 1

¹⁹ Hanna Djumhana Bastaman, *Integrasi Psikologi Dengan Islam*, 1995, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hlm. 80-81

²⁰ Sayyid Quthub, *Hadza ad-Diin*, terjemah. Abu Ahmad Wajih Fiddarain, 2002, Yogyakarta: Madani Pustaka Hikmah, hlm. 56-57

penelitian ini dilakukan secara etnografi. Dari sisi desain riset, penelitian ini bersifat sosial-keagamaan dengan menggunakan pendekatan integratif-interkonektif-postpositivistik,²¹ dengan melibatkan pendekatan antara psikologi sosial, psikologi Islam dan kewirausahaan.

2. Jenis data

Adapun data yang akan dikumpulkan, sesuai dengan fokus kajian ini adalah:

- a. Data tentang kehidupan pengusaha batik muslim, terutama yang berkaitan dengan proses pembentukan *self leadership*nya.
- b. Data tentang proses keberpengaruhan (*self leadership*) pengusaha muslim terhadap inovasi organisasi dan inovasi manajemen bisnis keluarga hingga pada performa usaha yang akan menentukan tingkat ketahanan usaha.

3. Sumber data

- a. Sumber data primer.

Sumber data primer pada penelitian ini adalah beberapa pengusaha batik yang beragama Islam di Kelurahan Tirto Kota Pekalongan dan memiliki usaha tingkat menengah.

- b. Sumber data sekunder.

Sumber data sekunder adalah referensi dan dokumentasi yang berisi teori tentang *self leadership*, *entrepreneurship family/ business family*, *social psychological* dan *the behavioral theory in the firm*. Selain itu juga data tentang jumlah industri batik tingkat menengah dari Badan Pusat Statistik yang terdapat dalam Kota Pekalongan dalam Angka tahun 2010/2011.

4. Teknik pengumpulan data.

Data-data dari sumber yang ada akan dikumpulkan melalui metode:

- a. Wawancara (*indeept interview*). Teknik ini dilakukan kepada informan pengusaha batik dan anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis yang dijalankan, terutama mengenai upaya yang dilakukan untuk mengembangkan bisnis batiknya.

²¹Abd. RAchman Assegaf, *Desain Riset Sosial-Keagamaan*, 2007, Yogyakarta: Gama Media dan CDIE.

- b. Dokumentasi, yaitu teknik pengambilan data dari berbagai sumber tertulis yang berupa buku, jurnal dan sebagainya yang membahas khususnya terkait dengan teori yang digunakan pada penelitian ini.
- c. Pengamatan terlibat, teknik ini digunakan untuk mengambil data-data tertentu berkenaan pengalaman para informan yang mempengaruhi kemampuan memimpin, di tempat usaha, kegiatan yang diikuti, organisasi-organisasi yang dimasukinya, dan lingkungan keluarganya.

5. Teknik analisa data.

Analisa kualitatif yang dilakukan memiliki pola sirkular antar kasus yang ada yaitu kemampuan pengusaha dalam memimpin usaha, persoalan yang terdapat pada usaha perbatikan, serta respon para anggota keluarga terhadap keputusan bisnis yang diambil. Proses analisis sirkular ini menjadi kekuatan pada penelitian kualitatif, sebab ia mensyaratkan bagi peneliti agar merefleksikan secara permanen keseluruhan proses penelitian.²²

6. Teknik Verifikasi

Untuk mencapai derajat keterpercayaan atau validitas sebuah penelitian, maka penelitian ini menggunakan serangkaian teknik verifikasi, yaitu kredibilitas, transferabilitas, keterandalan (*dependability*), dan konfirmabilitas.²³ Kredibilitas penelitian dibentuk melalui triangulasi sumber data, metode serta investigasi di lapangan. Dalam hal ini informasi dari pengusaha batik peneliti cek melalui anggota keluarga dan pekerja.

²² Uwe Flick, 2002, *An Introduction to Qualitative Research*, Sage Publication, USA

²³ John W. Creswell, 1999, *Qualitative Inquiry And Research Design, Choosing Among Five Tradition*, Sage Publications, USA.

BAB II
SELF LEADERSHIP
DALAM PERSPEKTIF ISLAM

A. Kemimpinan dan *Self Leadership* (Kepemimpinan Diri).

Allah menciptakan manusia sebagai *master peace* yang seindah-indahnya dan sempurna-sempurnanya ciptaan (*ahsani taqwim*). Begitu sempurnanya sehingga manusia ditamsilkan sebagai gambaran Tuhan (*Imago Dei*). Bahkan malaikat tidak memiliki kemampuan yang diberikan Allah kepada manusia. Hal ini tersirat dari kisah kosmos teologis tentang bagaimana Allah menciptakan Adam dengan tujuan untuk menjadi pemimpin di muka bumi. Sebagaimana firman Allah dalam surat al Baqarah; 30-31, yang artinya:

”Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata:”Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui. Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada para Malaikat lalu berfirman: “Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu memang orang-orang yang benar!”

Hal ini membuktikan bahwa manusia adalah makhluk yang unggul bahkan mampu melebihi pengetahuan para malaikat. Adam a.s. dibekali nama-nama seluruhnya (*al-asma-a kullaha*) yang kemudian mengajarkannya kepada para malaikat. Banyak tafsir tentang apa yang dimaksudkan dengan nama-nama itu. Dan dalam konteks pembahasan kepemimpinan, arti nama-nama yang diajarkan Allah kepada nabi Adam a.s. adalah kepribadian yang mencakup intelektual dan nilai, karakter atau akhlak. Atau yang sering kita kenal dengan mental/ kognitif, emosional dan spiritual.

Karena manusia terlahir sebagai *khalifah fil ardh*, tugas selanjutnya adalah menggali potensi kepemimpinannya untuk memberikan pelayanan serta pengabdian yang diniatkan semata-mata karena amanah Allah, yaitu dengan cara memainkan

peranannya sebagai pembawa rahmat bagi alam semesta (*rahmatan lil alamin*). Untuk itulah Rasulullah saw diutus, yaitu untuk menyempurnakan akhlak manusia. Ada hubungan yang sangat menarik tentang kata *akhlak* yang memiliki satu akar kaa dengan *khaliq* 'yang mencipta', kemudian *khalqi* 'penciptaan' dan *makhluk* ' yang diciptakan'. Sehingga *akhlak* dapat dijabarkan sebagai perbuatan yang sesuai dengan fitrah penciptaan dan mempunyai tugas untuk melayani sang pencipta (*Khaliq*).

Rasulullah saw sendiri menegaskan penciptaan manusia terkait dengan fungsi kepemimpinannya, sebagaimana sabda beliau:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: "Setiap orang adalah pemimpin dan kelak akan dimintakan pertanggung jawabannya berkaitan dengan kepemimpinannya.

Dari hadits tersebut jelas bahwa manusia telah terlahir sebagai pemimpin dan tugas manusia itu pula yang harus menghidupkan nilai kepemimpinannya. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi. Bila Rasulullah saw mengatakan bahwa setiap orang itu adalah pemimpin, berarti manusia terlahir dengan bakat untuk mempengaruhi. Dengan demikian, sesungguhnya manusia hidup dalam medan pengaruh antara sesama manusia. Kita tidak bisa menghindari aksioma Ilahiah ini. Maka, peran utama manusia adalah memainkan peran pengaruhnya. Orang yang mengisolasi diri dari pergaulan sosialnya akan kehilangan lingkaran pengaruhnya yang di kemudian hari akan menentukan pula nasib dirinya karena membuang atau menyangkal fitrah dirinya. Maka dari itu, kepemimpinan adalah potensi yang melekat pada jati diri manusia. Hanya saja, bergantung dari cara manusia itu sendiri untuk menentukan dirinya sebagai pemimpin dalam kehidupannya.¹

Selain dari perspektif Islam, kepemimpinan secara umum diartikan sebagai:

"A situation process in which a person (or persons) because of his actual or supposed ability to solve problems in the field or current group interest, is followed by others in group and influences their behavior. (In a leadership situation the character of "followership" is equally important). Leadership may

¹Toto Tasmara, *Spiritual Centered Leadership*, Kepemimpinan Berbasis Spiritual, Jakarta: Gema Insani, 2006. hlm. xii-xiv.

be based upon spontaneous personal ascendancy (physical, courageous, congenial), or upon prestige or skill, knowledge, age, alleged supernatural endowment, or position or upon a combination.

Leadership does not include all direction of many by one. It should be distinguished from domineering, in which the group performs accept a dictator or through fear or strategic disadvantage submits reluctantly, and the underlying motives of the domineer are egoistic rather than altruistic or collective.

Many situations, of course, partake of mixed motivation.

A dictator may call himself "leader", seize a problem situation or crisis, and success fully feign collective interest, though it be his wishes for new experience, manipulation, power, recognition or even sadism in which he finds satisfaction.

The act of organizing and directing the interests and activities of a group of persons, as associated in some project or enterprise, by a person who develops their cooperation, through securing and maintaining their more or less voluntary approval of the ends and methods proposed and adopted in their association.

The two socially most significant types of leadership present in all communities, are the conservative and the progressive. The conservative leader develops interest in maintaining the social order or situation in status quo, so far as this concerns the distribution of its values and rewards, to its main beneficiaries, with some maintenance or increase of technical efficiency.

The progressive leader, on the other hand, develops interest in changing the social order or situation so as to distribute more widely its benefits, to those who have been stinted or excluded, also with some interest in increasing technical efficiency".²

Dari definisi kepemimpinan tersebut, dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah konteks situasi kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mengendalikan situasi di luar dirinya yang bergantung pada macam-macam faktor, baik faktor intern maupun ekstern. Terkait dengan perubahan di luar dirinya, maka kemampuan itu pun terkadang berubah, berkembang di satu waktu tertentu dan kadang berkurang atau menurun di waktu yang lain, karena faktor-faktor yang ada.

² Henry Pratt Fairchild, *Dictionary of Sociology*, Littlefield Adams and Co, Paterson, New Jersey, 1961, hlm. 174

Konsep kepemimpinan kerap kali memusatkan perhatian pada personalitas sang pemimpin atau ciri-ciri pribadinya. Dari pola personalitas setidaknya ada beberapa sifat yang dimiliki seorang dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya, yaitu:³

1. Motivasi kerja yang kuat.
2. Keinginan mencapai prestasi.
3. Perasaan yang "hangat" dengan para atasan (dengan siapa mereka melakukan identifikasi diri).
4. Obyektif terhadap para bawahan.
5. Memiliki konsep diri (*self concept*) yang stabil.
6. Mampu menentukan keputusan.
7. Aktivitas yang hebat serta sikap agresif.
8. Berminat terhadap kepraktisan.
9. Paham mengenai ketidakpastian dalam mewujudkan prestasi.

Dari pemahaman makna kepemimpinan serta sifat-sifat yang menentukan fungsi kepemimpinan seseorang, bisa dimengerti bahwa hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin bukanlah hubungan satu arah tetapi senantiasa harus terdapat adanya antar hubungan (*interaction*). Bahwa seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi kelompoknya.

Kapabilitas mempengaruhi bagi seorang pemimpin ditentukan oleh beberapa kekuatan (*powers*), yaitu:

1. Kekuatan Koersif (*coersive power*)

Dalam hal ini pemimpin yang bersangkutan mengandalkan diri pada perasaan takut dan yang diusahakan atas perkiraan bahwa pihak bawahan menganggap hukuman diberikan karena mereka tidak menyetujui tindakan-tindakan dan keyakinan-keyakinan pihak atasan.

2. Kekuatan karena adanya penghargaan (*reward power*).

Di sini diusahakan agar diberikan penghargaan kepada pekerja yang melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tindakan-tindakan dan keinginan pihak atasan.

³ Seperti dikutip oleh Winardi dari Cf. William E. Henry, "The Business Executive", *The American Journal of Sociology*, Vol. 54, 1949 dalam *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000, hlm. 50

3. Kekuatan adanya pengesahan (*legitimate power*).

Kekuatan ini ada karena seseorang memiliki posisi "*supervisor*" pada organisasinya.

4. Kekuatan adanya referensi (*referent power*)

Kekuatan ini didasarkan atas identifikasi seorang pengikut dengan seorang pemimpin yang dikagumi dan yang sangat dihargainya.

5. Kekuatan karena adanya keahlian (*expert power*).

Kekuatan ini timbul karena individu memiliki "*skill*", pengetahuan atau keahlian tertentu.

Ketiga macam kekuatan yang pertama dikemukakan yaitu *coersive power*, *reward power* dan *legitimate power* merupakan faktor-faktor organisatoris, sedangkan dua faktor yang disebut terakhir merupakan faktor-faktor individual.⁴

Sementara itu, *self leadership* didefinisikan sebagai sebuah proses di mana seseorang mempengaruhi dirinya sendiri untuk membentuk sebuah motivasi dan keinginan melakukan suatu tindakan (Manz, 1983). Karena itu ia melibatkan strategi perilaku dan strategi kognisi yang diyakini mempengaruhi hasil dari –proses- *self leadership* itu sendiri. Mirip dengan teori kepemimpinan yang dinyatakan sebagai proses mempengaruhi dan merefleksikan fenomena kompleks dan dinamis daripada actor individu itu sendiri.⁵ *Self leadership* dipahami sebagai proses di mana seseorang belajar memimpin diri mereka sendiri dan orang lain.⁶

Konsep tentang *self leadership* menunjukkan bahwa proses-proses yang terjadi dalam diri individu mempengaruhi kemampuannya dalam mengontrol pikirannya dan perilakunya. Tujuan dari konsep ini adalah untuk mengarahkan secara efektif dan efisien kehidupan seseorang dengan mempelajari dan mengaplikasikan perilaku khusus

⁴ Seperti dikutip oleh Winardi dari John R.P. French, *The Bases of Social Power* dalam *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000, hlm. 58-59.

⁵ Claudia C. Coglisier et.al., 2004, "The Intersection of Leadership and Entrepreneurship Mutual Lessons to be Learned", *The Leadership Quarterly*, doi: 10.1016, hlm. 776. Abraham Carmeli, et. al., 2006, "Self Leadership Skills and Innovative Behavior at Work", *International Journal of Manpower*, Vol 27, No. 1, hlm 76

⁶ Abraham Carmeli, et. al., 2006, "Self Leadership Skills and Innovative Behavior at Work", *International Journal of Manpower*, Vol 27, No. 1, hlm 79

dan strategi kognitif untuk mengembangkan usaha mencapai kesuksesan. Proses *self leadership* seseorang merupakan kesatuan bagi keberhasilan usaha (*successful entrepreneurship*).

Karenanya *self leadership* dimaknai sebagai proses-proses mempengaruhi diri agar seseorang dapat melakukan pencapaian tujuan dirinya dan memotivasi dirinya dalam menjalankan pekerjaannya. *Self leadership* terdiri dari strategi kognitif dan perilaku yang ditujukan untuk mempengaruhi efektifitas personal dalam pencapaian kesuksesannya. Strategi itu pada umumnya mencakup perilaku terpusat, penghargaan alamiah dan pemikiran konstruktif. Dengan kata lain *self leadership* itu terdiri dari perilaku khusus dan strategi kognitif yang didesain agar efektifitas sebuah kepribadian dapat mempengaruhi secara positif.

Self Leadership memiliki sebuah konstruksi yang merupakan gabungan komplementer dari strategi kognitif dan perilaku. Konstruksi yang dimaksud adalah:⁷

a. Strategi perilaku.

Strategi ini fokus ditujukan untuk mendorong kesadaran diri dan kesadaran esensial manajemen. Strategi ini mencakup observasi diri, setting tujuan diri individu, motivasi diri, umpan balik individu yang positif serta pelatihan diri. Observasi diri digambarkan sebagai upaya individu untuk mengidentifikasi perilaku tertentu yang perlu diubah. Sementara setting tujuan seseorang membimbing dan memotivasi seseorang untuk melakukan tugas tertentu. Penghargaan diri, baik bersifat riil atau abstrak, memiliki efek positif bagi motivasi pekerja. Dari strategi ini perilaku pekerja mampu menghindari kesalahan dalam melakukan pekerjaannya.

b. Strategi penghargaan alamiah.

Strategi ini fokus pada pengalaman positif yang berhubungan dengan tugas dan proses melakukan tugas yang dimaksud. Pekerjaan memiliki makna atau nilai tersendiri dan sesuatu yang berharga.

c. Strategi pola pemikiran konstruktif.

⁷ Abraham Carmeli, et. al., 2006, "Self Leadership Skills and Innovative Behavior at Work", *International Journal of Manpower*, Vol 27, No. 1, hlm 76-77

Strategi ini mengacu pada pola pemikiran yang bersifat konstruktif. Pola pemikiran bercorak integrative dan repetitive. Seorang individu mengadaptasi pola pemikiran konstruktif atau destruktif, dan hal itu akan mempengaruhi reaksi emosional dan perilaku. Misalnya seseorang bisa berpikir tentang peluang di saat situasi yang sulit. Dalam konteks ini, seseorang berpikiran optimis untuk menciptakan peluang. Gaya berpikir demikian akan mempengaruhi perilaku dan hasil dari cara berpikir itu sendiri. Dengan demikian seseorang bisa membentuk pemikiran optimis maupun pesimis. Ketika problem terjadi, pemikiran optimistis memandangnya sebagai sebuah tantangan dan berusaha untuk mengatasinya, sedangkan pemikiran pesimistis meyakini sebuah problem memandang problem akan menciptakan konflik.

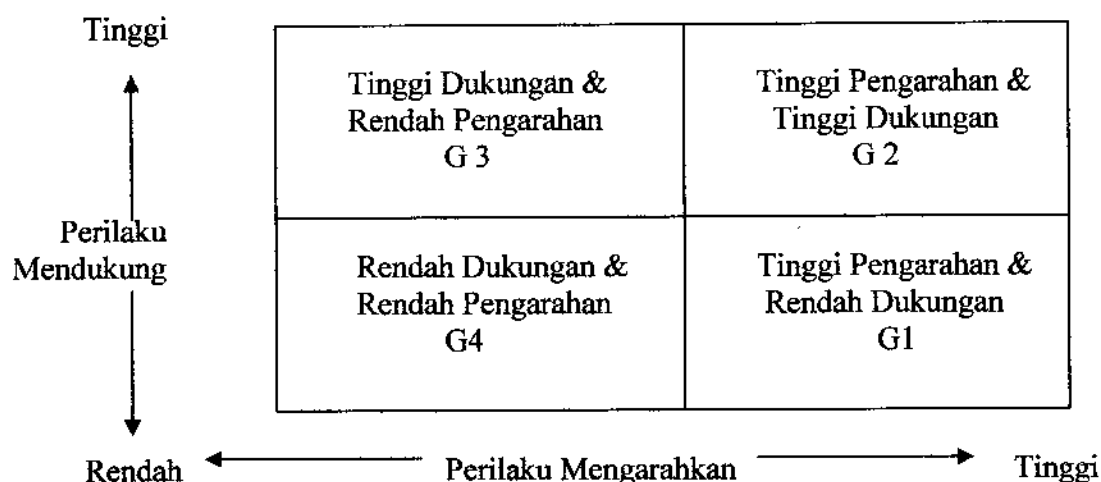
B. Gaya Dasar Kepemimpinan

Ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya, yaitu: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sejauhmana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan kepada pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, di mana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Perilaku mendukung adalah sejauhmana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan. Kedua norma perilaku tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda dalam gambar berikut ini:⁸

⁸Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1983, hlm. 64-65

Gambar 2.
Empat Gaya Dasar Kepemimpinan



Pada G1 (Gaya 1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya serta secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka.

Pada G2 (Gaya 2) pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dengan gaya ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin pada gaya ini masih harus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya.

Pada G3 (Gaya 3), perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan namun sedikit pengarahan. Pada gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas.

Pada G4 (Gaya 4), pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya.

Gaya kepemimpinan seperti telah disebutkan merupakan norma yang digunakan sewaktu mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat oleh orang lain itu. Oleh karena pada hakekatnya perilaku dasar pemimpin yang mendapat tanggapan para pengikutnya, maka ketika pemimpin tersebut melakukan proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, empat gaya dasar yang telah diuraikan dapat diaplikasikan dan diidentifikasi dengan suatu proses pengambilan keputusan tersebut. Gaya kepemimpinan dalam pembuatan keputusan dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 3.
Gaya Dasar Kepemimpinan
dalam Proses Pengambilan Keputusan

Partisipasi G3	Konsultasi G2
Delegasi G4	Instruksi G1

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai instruksi karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan

berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan (G4) dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan tugas karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.⁹

C. Urgensi *Self Leadership*

Adapun urgensi *self leadership* adalah:

1. *Self leadership* membangun motivasi diri.

Motivasi adalah modal yang sangat penting bagi seorang *entrepreneur* atau wirausahawan. Baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, motivasi menjadi modal utama yang akan menentukan keberhasilan. Motivasi atau kekuatan batiniah yang menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu tidak akan muncul begitu saja tanpa ada proses pengaruh pada dirinya sendiri. Dalam hal ini *self leadership* terbangun dalam sebuah *mindset* atau cara berpikir seseorang.

⁹ Miftah THoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1983, hlm. 66-

2. *Self leadership* membangkitkan optimisme.

Satu pertanyaan penting mengenai bagaimana seseorang bisa tetap fokus pada *self leadership* ketika menghadapi masalah yang sulit? Seseorang dengan gaya pesimis memandang kesulitan sebagai masalah personal, permanent dan pervasive. Dengan kata lain, mereka melihat sesuatu yang buruk terjadi pada mereka sebagai kesalahan, sebagai sesuatu yang tidak akan membaik serta akan berakibat pada setiap aspek hidup. Sebaliknya seseorang dengan gaya optimis melihat suatu peristiwa yang buruk sebagai hal yang impersonal, sementara dan spesifik. Peristiwa buruk hanya akan berhubungan dengan satu aspek hidup.

Dalam hal ini, *self leadership* nampak ketika bagaimana seseorang memahami, memaknai dan menentukan pandangannya. Tinggi atau rendahnya *self leadership* akan menentukan hasil akhir dari pandangan seseorang, apakah ia menjadi pribadi yang pesimistis atau optimistis.

3. *Self leadership* mengantarkan kepada kebahagiaan.

Individu akan menemukan kebahagiaan ketika mereka fokus pada suatu keadaan dan ketika membangun bisnis. *Self leadership* memainkan peran penting dalam hal ini. Misalnya melalui observasi diri dan menganalisis pola pikir, seorang entrepreneur harus lebih waspada tentang tipe bisnis apa yang akan dijalankan yang memungkinkan baginya untuk menggunakan kekuatan yang dimilikinya. Idealnya seorang entrepreneur dapat menciptakan lapangan kerja dan identitas sehingga mereka nyaman dalam mengembangkan bisnisnya.

4. *Self leadership* adalah kepribadian.

Kepribadian adalah satu hal yang paling mendasar yang membedakan seseorang dengan yang lain, sebab ia menentukan karakter serta perilaku dan membuat seseorang menjadi unik. Kepribadian juga mempengaruhi hidup dan pilihan karir, performa kerja serta perilaku entrepreneur. Oleh karena itu kuat atau lemahnya *self leadership* seseorang akan mempengaruhi tipe kepribadian yang dimiliki orang tersebut.

5. *Self leadership* sebagai *locus of control*.

Seorang entrepreneur meyakini pilihan dan perilaku mereka yang secara langsung membentuk bisnis mereka. *Self leadership* membantu seseorang

menentukan batas-batas pilihan sehingga mereka akan fokus pada satu di antara sekian banyak alternative bisnis.

6. *Self leadership* sebagai monitoring diri.

Monitoring diri adalah karakter kepribadian lain yang berhubungan dengan *self leadership*. Tinggi atau rendahnya monitoring diri menggambarkan dua tipe perilaku individu. Seseorang dengan monitoring diri yang tinggi akan sukses menjalani situasi sosial tertentu dan akan lebih efektif memanfaatkan situasi tersebut. Begitu juga hubungannya dengan *self leadership*, seseorang dengan monitoring diri yang tinggi akan menjadikan *self leadership* mereka lebih efektif dalam memanej presentasi diri mereka. Sebaliknya, seseorang dengan monitoring diri yang rendah hanya akan menggunakan *self leadership* mereka pada situasi di mana upaya itu membantu mereka. Sebagai contoh, seorang *entrepreneur* yang memiliki nilai *achievement* akan menganggap *self leadership* berguna membantu mereka agar tetap konsisten dengan nilai dan karakter mereka.

7. *Self leadership* sebagai kebutuhan otonomi.

Kebutuhan otonomi berguna untuk melihat hubungan antara *self leadership* dan kewirausahaan. Kebutuhan otonomi menggambarkan kebutuhan seseorang untuk menunjukkan inisiatif individu mereka dalam prestasi kerja. Seseorang dengan keyakinan diri, monitoring diri dan kebutuhan diri tinggi akan lebih sukses daripada seseorang dengan keyakinan diri, monitoring diri dan kebutuhan diri yang lebih rendah.

8. *Self leadership* mendewasakan emosi.

Kedewasaan emosi adalah perbedaan individual lain yang penting berhubungan dengan *self leadership* dan kewirausahaan. Kedewasaan emosi adalah kemampuan untuk menerima dan memahami emosi diri dan orang lain. Kedewasaan emosi dipandang sebagai kedewasaan kognitif, yang secara primer dipahami dalam dua konteks: pertama, emosi diri seseorang dan kedua, dalam hubungan emosi orang lain.

Walauapun kedewasaan emosi dan *self leadership* fokus pada proses mempengaruhi diri, tetapi keduanya memiliki perbedaan. Kedewasaan emosi lebih konsern dengan kemampuan untuk mengatur emosi diri sedangkan *self leadership*

lebih konsern pada proses berfikir dan perilaku. Seseorang dengan kedewasaan emosi yang tinggi lebih dapat mengontrol emosi diri sehingga lebih efektif dalam memimpin diri mereka sendiri.

D. Pengaruh Konsep Diri Pada *Self Leadership*.

Al-Qur'an memerintahkan kepada manusia untuk berikhtiar menuju kehidupan yang lebih produktif dan progresif. Sebab, kehidupan membutuhkan dinamika dan kreativitas. Kebebasan berkehendak (*free will*) bagi manusia dibenarkan oleh al-Qur'an. Kesungguhan dan kreativitas dalam kehidupan sangat dianjurkan oleh Islam, karena hal itu merupakan fitrah manusia. Dalam QS an-Najm ayat 39-40 diterangkan bahwa:

وَأَنْ تَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿٣٩﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى ﴿٤٠﴾

Artinya: Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang Telah diusahakannya. Dan bahwasanya usaha itu kelak akan diperlihatkan (kepadanya).

Konsep diri adalah semua ide, pikiran, kepercayaan dan pendirian yang diketahui individu tentang dirinya dan mempengaruhi individu dalam hubungannya dengan orang lain.¹⁰ Konsep diri juga berhubungan dengan persepsi tentang sifat dan kemampuannya, interaksi dengan orang lain dan lingkungan, nilai-nilai yang berkaitan dengan pengalaman dan objek, tujuan serta keinginannya. Apa yang harus dilakukan sampai seseorang menggapai kesuksesan dalam segala bidang, sangat dipengaruhi oleh konsep diri yang dibangunnya. Implikasi dari pengetahuan akan diri sangat penting bagi kesuksesan hidup, yang mengantarkan sikap mental dan spiritual yang memadai bagi seseorang.¹¹

Konsep diri merupakan rujukan utama bagi hidup seseorang, sebagaimana asal kata konsep (bahasa latin *concepere* = gambaran atau kesan). Konsep diri adalah

¹⁰Stuart and Sudeen, 1998, *Principle and Practice of Psychiatric Nursing*, Philadelphia: The CV Mosby

¹¹W. Todd Martin, 1997, *Self-Knowledge and Self-Conception: The Therapy of Outobiography in John Barth's Lost in The Funhouse*, <http://findarticles.com/p/articles>, 26 Mei 2009

gambaran tentang diri seseorang, tentang apa yang ia pikirkan dan apa yang ia rasakan. Konsep diri terbentuk atau merupakan kumpulan dari berbagai pengalaman dan utamanya dalam hubungannya dengan orang lain (*interaction with others*). Seseorang merasa bahagia, suka cita, sedih atau kecewa, gambaran perasaan ini kemudian menjadi rujukan penilaian diri melalui proses *looking-glass self* (melihat cermin diri), yaitu membayangkan diri kita dalam hubungannya dengan orang lain. Sehingga secara psikologis, ada dua muatan yang bersifat kognisi (pikiran). Ketika seseorang berbicara, "eh keren juga gue nih," maka ia sesungguhnya sedang melakukan konsep diri yang bersifat kognitif. Dan bila seseorang berkata, "Gue seneng nih jadi orang keren", maka ia telah memberikan konsep diri yang bersifat afektif (perasaan). Muatan kognitif akan melahirkan citra diri (*self image*) dan muatan afektif melahirkan harga diri (*self esteem*).¹²

Konsep diri mempunyai peran yang sangat besar dalam menentukan keberhasilan seseorang pada pekerjaannya. Hal ini karena konsep diri merupakan landasan bagi seseorang untuk terbuka dan peka terhadap perasaan-perasaan dari dalam dirinya, dan dari orang lain serta terhadap berbagai realitas pada lingkungannya.¹³

Dengan konsep diri yang positif, maka seseorang akan memiliki keyakinan diri (efikasi diri) yang kuat sehingga perilakunya lebih optimis dalam menghadapi segala problematika kehidupan, penuh percaya diri, berpikir positif, menghargai orang lain serta memiliki kreatifitas yang tinggi.

Konsep diri merupakan kumpulan asumsi-asumsi mengenai kualitas personal yang meliputi penampilan fisik, *trait*/ kondisi psikis dan kadang-kadang berkaitan dengan tujuan-tujuan dan motif utama. Juga dapat dikatakan sebagai sekumpulan informasi kompleks yang berbeda yang dipegang oleh seseorang tentang dirinya.¹⁴

¹² Toto Tasmara, *Spiritual Centered Leadership, Kepemimpinan Berbasis Spiritual*, Jakarta: Gema Insani, 2006, hlm. 84

¹³ Peter Burn, 1993, *Manage Your Time*, terj. Slamet Riyanto, Jakarta: Prestasi Pustaka Publishing, hlm. 281

¹⁴ R. Baron and Byrne D.B, 1994, *Social Psychology Understanding Human Interaction*, 7th. Ed., Boston: Allyn and Bacon.

Agar seseorang bisa memahami konsep dirinya, perlu diketahui terlebih dulu beberapa hal yang mempengaruhi kemunculan konsep diri, yaitu:¹⁵

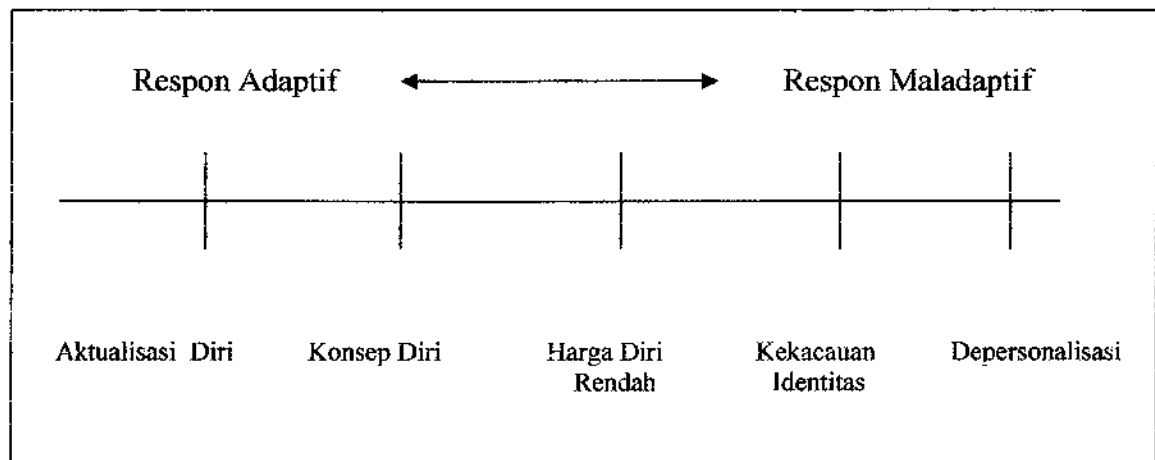
1. *Self Perception.*

Persepsi merupakan suatu proses di mana seseorang memberikan makna dalam lingkungan kehidupannya dengan cara mengorganisasikan dan menginterpretasikan perasaan sosialnya. Adapun hal-hal yang dapat mempengaruhi persepsi seseorang antara lain orang yang merasakan dirinya sendiri, target dan situasi.¹⁶

Persepsi diri adalah persepsi individu terhadap diri sendiri serta persepsi individu terhadap pengalamannya akan situasi tertentu. Pandangan dan pengalaman pribadi yang sangat mengesankan atau sebaliknya mempengaruhi konsep dirinya dalam berperilaku. Bila konsep diri yang dicerminkan melalui kemampuan interpersonalnya, intelektualitas dan penguasaan lingkungannya akan berfungsi efektif manakala bersifat positif. Penilaian tentang konsep diri dapat dilihat berdasarkan rentang respon berikut ini.

Gambar 4.

Rentang Penilaian Konsep Diri



¹⁵ Stuart and Sudeen, 1998, *Principle and Practice of Psychiatric Nursing*, Philadelphia: The CV Mosby

¹⁶ Stephen P. Robbin and Mary Coulter, 2005, *Management*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

2. *Significant Other.*

Yaitu orang-orang terdekat yang dianggap memiliki hubungan dan posisi penting, akan memberikan dampak bagi perilaku seseorang. Hasil hubungan yang pernah dilakukan akan dijadikan cermin dalam melihat kedirian seseorang.

3. *Development Theory*

Artinya bahwa perkembangan fisik dan psikis seseorang sejak kelahirannya akan memberikan berbagai batasan-batasan tertentu dalam melakukan berbagai kegiatan aktualisasi dirinya.

E. Pengaruh Otonomi & Efikasi Diri Pada *Self Leadership*

Efikasi Diri merupakan konsep inti pada teori kognisi sosial. Efikasi diri mengacu pada keyakinan seseorang tentang kemampuannya untuk melakukan sesuatu hal.¹⁷ Kebutuhan akan kompetensi dan determinasi diri menuntun seseorang untuk menyeleksi berbagai tujuan atau keinginan dan di sinilah peranan efikasi diri sangat diperlukan.

Efikasi diri menjadi penting, sebab ia mempengaruhi sejumlah perilaku, hingga berbeda satu dengan yang lainnya, dan hal ini penting bagi pencapaian manusia. Efikasi diri mengacu pada penghargaan yang dimiliki seseorang tentang kemampuan mereka. Efikasi diri berbeda untuk tiap situasi dan ia merupakan penilaian tentang apa yang mereka bisa lakukan. Oleh karenanya, efikasi diri menjadi sangat bervariasi, untuk tiap individu, di tiap situasi.¹⁸ Oleh karena itu klaim yang paling mendasar dalam teori sosial kognitif adalah bahwa efikasi diri berpengaruh pada perilaku, sehingga efikasi diri menjadi sangat penting bagi pemenuhan diri seseorang.

Seseorang dengan efikasi diri yang tinggi merasa lebih mudah untuk mengambil keputusan pada saat-saat sulit atau ketika memiliki tugas yang sulit dikerjakan. Selain itu menjadi lebih tenang dan rileks selama mengerjakan tugas atau pada saat menjalani

¹⁷ Jeffrey D. Houghton, *The Relationship between Self Leadership and Personality*, t.th, hlm 11, www.scholar.lib.vt.edu/ 2010. , Abraham Carmeli, et. al., 2006, "Self Leadership Skills and Innovative Behavior at Work", *International Journal of Manpower*, Vol 27, No. 1, hlm 79

¹⁸ Lawrence A. Pervin, dkk, 2005, *Personality. Theory and Research*, USA, John Wiley and Sons, hlm. 426-429. Lihat juga A. Bandura, 1986, *Social Foundations of Thought and Action: Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, hlm. 41

suatu kondisi yang berat, mereka juga lebih mudah mengorganisir pemikiran mereka menjadi hal-hal yang bersifat analitis.

Sebaliknya, seseorang dengan efikasi diri yang rendah akan lebih mudah merasa gagal dalam menjalankan tugas mereka, merasa gagal dalam berpikir serta bersikap tenang dan rileks ketika menghadapi masalah. Karenanya ia akan sulit mengorganisir pikiran dan bersikap analitis ketika mendapatkan kesulitan.

Keyakinan akan efikasi diri (*self-efficacy beliefs*) didasarkan pada pengalaman seseorang akan keberhasilan dan kegagalannya dalam beraktivitas. Oleh sebab itu efikasi diri sangat beragam dan untuk setiap orang bisa berbeda dengan orang lain.¹⁹

¹⁹ Lawrence, *Personality*, hlm. 428

BAB III

KEWIRAUSAHAAN KELUARGA

A. Pengertian dan Efek Kewirausahaan Keluarga (*Entrepreneurial Family*)

Pengertian "*entrepreneur*" secara harfiah berarti perantara (bahasa Inggris: *between taker* atau *go-between*). Secara singkat seorang entrepreneur mengorganisasi dan mengoperasikan sebuah perusahaan untuk mencapai keuntungan pribadi.¹ Pada akhir abad ke-19 dan permulaan abad ke-20 para entrepreneur tidak dibedakan dengan kelompok manajer dan kelompok pengusaha terutama dipandang dari sudut perspektif ekonomi. Hingga pertengahan abad ke-20, muncullah pandangan tentang seorang entrepreneur sebagai seorang inovator (orang yang menemukan hal-hal baru/inovasi). Seperti yang dikemukakan Joseph Schumpeter bahwa fungsi seorang entrepreneur adalah mengubah atau merevolusionerkan pola produksi dengan jalan memanfaatkan sebuah penemuan baru (*invention*) atau secara lebih umum, sebuah kemungkinan teknologikal untuk memproduksi sebuah komoditi baru, atau memproduksi sebuah komoditi lama dengan cara yang baru atau mereorganisasi sebuah industri baru.²

Sementara itu pemahaman mengenai kewirausahaan keluarga mengacu pada kepemilikan bisnis oleh suatu keluarga yang difokuskan pada tujuan-tujuan dan motivasi kewirausahaan. Sebagian besar para pemiliknya bekerja secara bersama-sama untuk mengembangkan kesejahteraan keluarga dengan kreatifitas bisnis yang dijalankan.³

Istilah *entrepreneurial family* seringkali disamakan dengan *family firm*, keduanya memiliki pengertian yang sama, bahwa ia merupakan kombinasi 2 sistem institusional yang saling berpengaruh yaitu keluarga dan bisnis.⁴ Kedua system institusional itu

¹ Richard T. Elly dan Ralph H. Hes dalam J. Winardi, *Entrepreneur & Entrepreneurship*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2003), hlm. 3

² Ibid.

³ Lorraine M. Uhlaner, et. al., 2010, 'The Entrepreneurial Family: A New Paradigm for Family Business Research', *Small Business Economy*, DOI 10.1007, hlm. 2

⁴ Sascha Kraus, et.al 2011, "Innovation in Family Firms: An Empirical Analysis Linking Organizational and Managerial Innovation to Corporate Success", *Review Management Science*, DOI 10.1007, hlm. 3

merupakan ikatan yang unik antara sumber daya dan kapabilitas yang dihasilkan dari interaksi antara keluarga dan perusahaan. Ikatan antara keluarga dan bisnis juga didefinisikan sebagai usaha yang dimiliki suatu keluarga dan didistribusikan di antara beberapa keluarga dan anggotanya melalui kolaborasinya. Beberapa anggota keluarga bertindak sebagai pemegang saham.

Pada prakteknya, bisnis keluarga cukup mendominasi di berbagai belahan dunia.⁵ Secara luas dan inklusif, bisnis keluarga diartikan sebagai suatu usaha yang dengan sendirinya dikontrol oleh para pendiri yang terdiri dari keluarga sendiri.⁶ Kepemilikan bisnis oleh keluarga memiliki efek positif, yaitu:⁷

a. Berbasis pada teori agensi.

Kombinasi kepemilikan dan control akan menguntungkan sebab kepemilikan modal yang cukup besar mampu mengendalikan manajerial. Pemilik modal dari keluarga dan pengelola atau manajer dari keluarga dianggap sebagai pemilik dan secara bersama akan bertindak mengurangi komplain terhadap perusahaan mereka. Karenanya bisnis keluarga merepresentasikan organisasi yang ideal di mana tujuan keluarga dan tujuan bisnis tercapai.

b. Keberlanjutan usaha.

Keberlanjutan ikatan keluarga di antara para anggotanya merupakan potensi keuntungan tersendiri bagi perusahaan. Dari sudut pandang sumber daya, keberlanjutan hubungan keluarga yang tidak pernah putus menjadi sumber daya yang tidak kasat mata yang mampu membangun bisnis untuk jangka panjang. Potensi relasi ini akan menumbuhkan kepercayaan antara aspek transaksional dan emosional.

c. Menjadi sumber inovasi.

⁵Wenyi Chu, 2009, "The Influence of Family Ownership on SME Performance: Evidence from Public Firms in Taiwab", *Small Business Economy*, DOI. 10. 1007. Weiping Liu et. al., 2010, "Does Family Business Excel in Firm Performance? An Institution-based View", *Asia Pasific Journal Management*, DOI 10.1007. Lloyd P. Steier, 2008, "Familial Capitalism in Global Institutional Context: Implication for Corporate Governance and Entrepreneurship in east Asia", *Asia Pasific Journal Management*, DOI 10.1007/s10490-008-9117-0.

⁶Weiping Liu, et. al, 2010, "Does Family Business Excel in Firm Performance? An Institution-based view", *Asia Pasific Journal Management*, DOI 10.1007, hlm. 1-2.

⁷Wenyi Chu, 2009, "The Influence of Family Ownership on SME Performance: Evidence from Public Firms in Taiwab", *Small Business Economy*, DOI. 10. 1007, hlm. 356-357

Keluarga menjadi sumber mayor bagi kewirausahaan dan inovasi teknologi. Sejak kewirausahaan mengkombinasikan sumber daya yang kasat mata dan tidak (*tangible* dan *intangible*) untuk mendorong inovasi dan secara proaktif melakukan koordinasi, integrasi dan budaya pengambilan resiko menjadi hal yang penting.

d. Kemudahan monitoring.

Kontak antara keluarga sejak masa kecil memudahkan mereka untuk memonitor usaha terutama berkaitan dengan informasi dan pengetahuan mengenai bisnis.

e. Efisiensi investasi

Keluarga memahami bisnis sebagai asset bagi generasi penerus mereka agar lebih sukses. Perusahaan keluarga diharapkan memiliki horizon investasi yang lebih luas dibandingkan dengan perusahaan yang bukan berbasis keluarga.

Lebih dari itu semua, aspek terpenting dari pengaruh keluarga pada bisnis direfleksikan dalam aktivitas anggota keluarga dalam memotivasi tugas keorganisasian dan perilaku timbale balik di antara mereka, satu dengan yang lainnya. Dengan demikian perilaku timbal balik adalah sebuah mekanisme di mana para anggota keluarga menempatkan keinginan personalnya –berperilaku baik dan menerima perlakuan baik- bagi perusahaannya. Perilaku timbal balik dari anggota keluarga didasarkan pada ide bahwa hubungan atau relasi adalah bangunan dari struktur organisasi.⁸

B. Kapitalisme Keluarga (Peran Keluarga Dalam Bisnis) :

a. Inovasi & Budaya Organisasi

Inovasi merupakan ekspresi dari aktivitas kewirausahaan yang berkontribusi bagi kelangsungan bisnis, termasuk perusahaan keluarga. Inovasi akan meningkatkan kekhasan sebuah sistem, produk, proses dan pelayanan, peningkatan profitabilitas dan lainnya. Leenen (2005) serta Bergfeld dan Weber (2011) menyatakan bahwa inovasi selalu menjadi indikator aktifitas perusahaan dan bisa dipahami sebagai sebuah jaminan bahwa perusahaan keluarga tidak hanya

⁸ Franz W. Kellermans, et. al, 2010, "Innovativeness in Family Firms: a Family Influence Perspective", *Small Business Economy*, DOI 10. 1007, hlm 4.

menjalankan operasionalnya semata tapi juga menekankan perkembangan selanjutnya.⁹

Kekuatan sebuah keluarga menjadi kondisi yang sangat esensial bagi perusahaan untuk membentuk kultur atau budaya yang kuat hingga membantu pencapaian keuntungan berlebih. Beberapa kualitas kekuatan yang dimiliki keluarga adalah:¹⁰

1. Apresiasi atau penghargaan

Setiap manusia memiliki kebutuhan untuk dihargai. Keluarga yang memiliki relasi kuat antara anggota keluarga yang satu dengan yang lainnya mempunyai ekspresi yang bagus untuk menyampaikan penghargaannya. Setiap manusia mempunyai kualitas dan talenta yang positif, dan hal ini sebaiknya dinyatakan sejak pertama kali keluarga terbentuk.

2. Bekerja pada waktu yang sama.

Pada keluarga yang kuat, para anggotanya merasakan kebersamaan yang sebenar-benarnya ketika menjalankan tugasnya. Mereka harus merencanakan dengan benar untuk hal ini. Mengerjakan tugas pada waktu yang sama memerlukan improvisasi, baik di dalam ruangan (*indoor*) atau di luar ruangan (*outdoor*) hingga membangkitkan kebersamaan.

3. Komitmen

Sebuah keluarga dengan relasi yang sangat kuat, bisa dipastikan telah memiliki komitmen yang sangat dalam terhadap keluarganya, senantiasa mengembangkan kebahagiaan dan kesejahteraan seluruh anggota keluarga. Komitmen ini menjadi kuat seiring dengan hubungan yang terus menerus dan mendalam antar anggota keluarga.

4. Komunikasi

Begitu pula dengan komunikasi, keluarga yang kuat memiliki komunikasi yang bagus. Hal ini berkaitan dengan kualitas-kualitas kekuatan sebuah keluarga

⁹Sascha Kraus, et.al.,2011, "Innovation in Family Firms; an Empirical Analysis Linking Organizational and Managerial Innovation to Corporate Success", *Review Management Science*, DOI 10.1007, hlm. 4

¹⁰ Manuel Carlos Vellejo, 2009, "A Model to Study The Organizational Culture of The Family Firm", *Small Business Economy*, DOI 10.1007, 36: 47-64, hlm. 51-56.

sebelumnya. Komunikasi terjadi tidak dalam waktu yang singkat, karenanya peranan waktu menjadi sangat signifikan. Sebuah keluarga yang kuat tidak hanya berkomunikasi sesuai dengan frekuensi, tetapi mereka juga belajar untuk mendengarkan, lalu menunjukkan atau mendemonstrasikan respon yang bersifat saling menguntungkan bagi seluruh anggota keluarga. Mereka senantiasa siap dengan munculnya konflik dan mereka bertekad untuk mencari solusinya. Mereka cukup antisipatif menghadapi berbagai masalah dengan cara-cara yang kreatif.

5. Orientasi keagamaan yang tinggi

Penelitian yang dilakukan kurang lebih selama 40 tahun terakhir menemukan adanya hubungan yang positif antara agama, kebahagiaan dan kesejahteraan keluarga. Seperti yang ditemukan Stinnett pada tahun 1983 dan 1986, bahwa kehadiran kesadaran adanya kekuatan yang superior memberikan banyak pemaknaan bagi keluarga. Kesadaran ini juga membantu mereka menjadi lebih sadar dan lebih toleran, untuk menghadapi konflik secara lebih cepat dan menjadi lebih kooperatif dalam hubungan kekeluargaannya.

6. Kemampuan untuk mengatasi krisis secara positif.

Keluarga yang kuat mampu mencari jalan keluar dari sebuah masalah secara konstruktif; mereka menyelesaikan masalah dan terus membantu satu sama lain. Keluarga seperti ini mampu mencari jalan keluar suatu masalah dan menemukan aspek yang positif dari masalah tersebut, bahkan dalam situasi yang sangat sulit.

Dari berbagai kualitas kekuatan yang telah dimiliki sebuah keluarga yang kuat, maka dapat dikonstruksikan beberapa nilai yang bisa digunakan untuk memahami sebuah kultur pada perusahaan keluarga, yaitu:

1. Komitmen.

Dimensi nilai yang pertama ini dipahami dari kualitas keluarga yaitu kualitas komitmen dan penggunaan waktu bekerja secara bersama-sama. Yang sama dinyatakan oleh Leach (1993) dan Lee (2006) tentang pentingnya nilai ini dalam sebuah bisnis keluarga. Komitmen keluarga yang dipahami sebagai

sebuah organisasi perlu dipelajari secara keilmuan dari 3 perspektif, yaitu afektif, kalkulatif dan normatif.

Komitmen afektif mengacu pada identifikasi secara emosional pada organisasi. Untuk alasan ini, komitmen afektif dapat didefinisikan sebagai proses identifikasi seorang pegawai terhadap perusahaannya, seperti yang disampaikan dengan Meyer dan Allen. Sementara untuk perspektif kalkulatif, komitmen dipahami tidak hanya secara ekonomis tapi juga emosional, seperti yang diperlihatkan para pekerja di saat memutuskan bergabung atau meninggalkan perusahaannya. Dalam perspektif ini dapat diketahui seberapa dalam keterlibatan pekerja pada organisasi perusahaan. Komitmen berperspektif normatif terdiri dari konsekuensi kewajiban yang diterapkan dalam organisasi. Hal ini dialami para pekerja karena mereka yakin bahwa kewajiban ini merupakan hak untuk dilakukan. Rasa loyalitas kepada organisasi dipicu oleh proses sosialisasi budaya kekeluargaan.

Keluarga menjadi agen sosialisasi terpenting yang mentransformasikan norma, nilai dan sikap selama proses sosialisasi. Loyalitas menjadi nilai yang penting untuk ditransformasikan oleh keluarga sebab ia memperkuat hubungan antar anggota keluarga dan akan menjadi kontribusi bagi keberlangsungan dan ketahanan keluarga. Untuk memudahkan analisis dan pengukuran tentang komitmen, ada beberapa tahapan yang saling berhubungan, yaitu:

1.1. Identifikasi.

Proses identifikasi memiliki level yang tinggi terhadap nilai-nilai budaya perusahaan di antara para pekerja yang bekerja dalam perusahaan keluarga.

1.2. Keterlibatan

Antara pekerja dari sebuah bisnis keluarga selalu melibatkan diri dalam pekerjaan mereka.

1.3. Loyalitas.

Perusahaan keluarga dapat membangun kesetiaan atau loyalitas sebagai konsekuensi dari keterlibatan emosional yang kuat di antara mereka.

2. Harmonisasi.

Dimensi nilai kedua ini merupakan inti sari penggabungan dari beberapa kualitas, yaitu penghargaan, penggunaan waktu kerja secara bersama dan komunikasi. Harmonisasi ini menjadi bukti dari hubungan antar manusia dalam bisnis sebagaimana baiknya atmosfer kerja. Untuk mencapai keharmonisan ini, seperti yang dinyatakan Mc Gregor (1960) bahwa hal penting yang harus diperhatikan adalah otonomi dan pengendalian hidup seseorang. Dari perspektif keorganisasian, hal ini dapat dicapai dengan mendorong partisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan, seperti ketika pekerja terlibat dalam manajemen dan tujuan perusahaan.

Nilai harmonisasi dalam perusahaan keluarga dapat dikonstruksi melalui beberapa tahapan, yaitu:

2.1. Lingkungan atau atmosfer kerja.

Keluarga memiliki atmosfer kerja yang lebih baik, seperti dinyatakan Scase dan Goffee (1980) serta Tagiuri dan Davis (1992). Mereka juga memiliki tempat yang baik untuk bekerja dengan suasana yang menyenangkan.

2.2. Partisipasi.

Perusahaan keluarga memiliki struktur yang lebih fleksibel dan membuat mereka lebih partisipatif, seperti dinyatakan oleh Daily dan Dollinger (1992), Hall (1988) serta Poza dkk (1997). Bahkan keterlibatan individu keluarga membuat perusahaan keluarga lebih kreatif. Pada penelitannya, Eddleston dk (2008) menemukan bahwa pengambilan keputusan secara partisipatif akan mengurangi konflik kognitif dan konflik hubungan dalam perusahaan keluarga.

2.3. Kepercayaan atau *trust*

Pada umumnya, sebuah organisasi yang memiliki seorang pemimpin yang membangun sistem relasi berlandaskan pada *trust* atau kepercayaan akan lebih efektif dan sukses untuk jangka panjang, seperti dinyatakan oleh Hosmer (1995), Bennis dan Goldsmith (1997) serta Shaw (1997). Kepercayaan merupakan karakteristik yang mampu meningkatkan tingkat

harmonisasi dalam perusahaan keluarga. Kepercayaan juga menjadi sumber keuntungan kompetitif bagi perusahaan keluarga, sebab kepercayaan bernilai sebuah penghematan bagi ongkos transaksional perusahaan.

3. Orientasi Jangka Panjang.

Dimensi nilai ketiga ini merupakan inti dari kesiapan perusahaan dalam menghadapi krisis secara positif serta memiliki orientasi keagamaan yang cukup tinggi. Tendensi di antara perusahaan keluarga untuk mengorientasikan aktivitas mereka secara jangka panjang. Alasan bagi pertimbangan hakekat nilai orientasi jangka panjang merupakan keinginan bagi pebisnis dan pengusaha untuk memelihara dan mengelola bisnis mereka secara jangka panjang dengan serangkaian tujuan perusahaan. Dengan sendirinya pengelolaan perusahaan untuk jangka panjang menuntut pengembangan budaya pada perusahaan secara lebih kondusif.

Perusahaan keluarga memiliki tujuan dengan karakter intrinsik yang kuat, untuk mengelola manajemen dengan orientasi jangka panjang yang dipengaruhi beberapa aspek: pengelolaan resiko, kebijakan perusahaan untuk mencapai keuntungan bagi perusahaan.

Orientasi jangka panjang bagi perusahaan menimbulkan beberapa konsekuensi yaitu:

3.1. Penginvestasian Kembali Sebagian Keuntungan.

Beberapa penelitian yang dilakukan oleh Gallo dan Vilaseca (1996), McConaughy dkk (1995) menunjukkan bahwa tendensi perusahaan keluarga untuk menginvestasikan kembali keuntungannya pada porsi yang cukup tinggi bagi perusahaan

3.2. Tingkat hutang.

Aspek permodalan menjadi topik utama bagi perusahaan, karena itu pula segala aset, baik modal maupun hutang menjadi pertimbangan penting bagi perusahaan.

3.3. Penyikapan Resiko.

Secara umum, perusahaan keluarga memiliki tingkat ketakutan terhadap resiko yang cukup tinggi. Karenanya menuntut perusahaan untuk melakukan inovasi pengidentifikasian terhadap resiko.

4. Pelayanan Konsumen.

Pelayanan kepada konsumen merupakan salah satu elemen kunci dalam strategi kompetitif perusahaan. Beberapa penelitian terhadap masalah ini telah dilakukan seperti Lyman (1991), Arronoff dan Ward (1995) yang menekankan pentingnya pelayanan kepada konsumen dalam sebuah perusahaan keluarga.

Para eksekutif perusahaan keluarga memahami kebijakan pelayanan konsumen diorientasikan sebagai interaksi personal yang melibatkan reaksi emosional. Fleksibilitas secara implisit terjadi ketika terjadi kesepakatan atau titik temu dengan konsumen dalam berbagai situasi. Karenanya konsekuensi bagi manajer yang memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dengan pekerjanya serta dengan para pendiri perusahaan seringkali memahami kebijakan pelayanan konsumen sebagai refleksi posisi mereka sebagai pemilik, sebagai bukti dari prinsip perusahaan untuk selalu memberikan kepuasan bagi konsumen.

Berbagai elemen nilai yang menjadi kekuatan sebuah perusahaan keluarga, sangat mendukung sesuatu yang disebut sebagai inovasi organisasi yang mengacu pada pengorganisasian kerja organisasi, struktur manajemen dan hubungannya dengan relasi eksternal. Inovasi organisasional menekankan tanggung jawab, akuntabilitas, jalur komando dan distribusi informasi yang jelas.¹¹

Meski ada pandangan yang supportif terhadap kewirausahaan keluarga, ada pula pemahaman lain mengenai karakteristik kewirausahaan keluarga, yaitu:¹²

¹¹Sascha Kraus, et.al.,2011, "Innovation in Family Firms; an Empirical Analysis Linking Organizational and Managerial Innovation to Corporate Success", *Review Management Science*, DOI 10.1007, hlm. 5

¹²Sascha Kraus, et.al., "Innovation in Family Firms; an Empirical Analysis Linking Organizational and Managerial Innovation to Corporate Success", hlm. 2

1. Konservatif.

Bisnis keluarga sering berlangsung secara konservatif dan cenderung bersifat status quo, hal ini disebabkan keuntungannya diperuntukkan bagi kesejahteraan keluarga itu sendiri.¹³

2. Tidak menyukai resiko.

3. Lambat berkembang.

Terkait dengan perkembangan di tengah-tengah persaingan bisnis, para elit keluarga pemilik perusahaan memanfaatkan kekayaan dan koneksi atau relasi bisnis mereka untuk menjaga kekuasaan dan kendali bisnis mereka.¹⁴

4. Lamban dalam mengambil keputusan

5. Tidak bereaksi dengan perubahan pasar.

b. Inovasi Manajemen

Sebuah inovasi dapat didefinisikan sebagai proses implementasi yang berhasil di mana ide-ide kreatif baru dipraktekkan dalam suatu organisasi. Inovasi adalah pernyataan dari suatu konsep baru, prosedur dan atau teknologi dalam sebuah organisasi. Hal yang harus dipahami sebagai sebuah inovasi seperti kualitas kasat mata (*tangible*) yang pada intinya meningkatkan keuntungan, serta diakui sebagai perubahan dari rutinitas sebelumnya, inilah yang ditemukan oleh King dan Anderson.¹⁵

Inovasi manajemen mencakup invensi dan implementasi dari praktek manajemen, proses manajemen, teknis manajemen, dan struktur organisasi yang mendukung tujuan organisasi. Inovasi manajemen mengacu pada inovasi dalam sistem manajemen, manajemen pengetahuan dan aktifitas-aktifitas pendukung. Inovasi manajemen mempengaruhi operasional dan prosedur dari kewirausahaan sebagai sebuah spesifikasi tanggung jawab, maksud dari komando serta arus informasi yang tersedia.

¹³Lloyd P. Steier, 2008, "Familial Capitalism in Global Institutional Context: Implication for Corporate Governance and Entrepreneurship in east Asia", hlm. 523

¹⁴Lloyd P. Steier, 2008

¹⁵Sascha Kraus, et.al.,2011, "Innovation in Family Firms; an Empirical Analysis Linking Organizational and Managerial Innovation to Corporate Success", hlm. 4

C. Potensi Overlapping Manajemen pada Bisnis Keluarga

Dalam interaksi yang sangat mendalam dalam bisnis keluarga, perlu diwaspadai adanya *overlapping* atau tumpang tindih antara urusan keluarga dan perusahaan atau bisnis, sehingga keduanya harus dibedakan sebab bisa menimbulkan konflik hubungan, norma dan perilaku.¹⁶ Overlapping atau tumpang tindih institusional (antara keluarga sebagai pemilik dan keluarga sebagai pihak manajemen) pada bisnis keluarga merupakan situasi yang paling sering terjadi.

Tumpang tindih institusional itu sendiri bisa dikenali juga ketika salah satu dari kedua pihak (*family owner* dan *family manager*) tidak selalu berorientasi pada keuntungan finansial. Bisnis keluarga cukup puas dengan kebutuhan bersosial dan emosional di antara para anggota keluarga seperti kepuasan akan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*), mampu berempati bahkan simpati hingga menimbulkan solidaritas atau tenggang rasa, keintiman di antara keluarga. Dari perspektif inilah pemilik usaha dapat dengan mudah memperoleh keuntungan dengan memperlakukan perusahaannya sebagai suatu institusi yang berbasis kekeluargaan.¹⁷

Kemampuan dari perusahaan keluarga untuk memperbesar modal atau keuntungan sangat bergantung pada kualitas interaksi antara bisnis dan keluarga. Untuk beberapa perusahaan, interaksi dipengaruhi oleh ukuran dari perusahaan. Perusahaan kecil keluarga lebih mampu mengelola hubungan bisnis dan keluarga, sehingga pengembangan usaha melalui peningkatan modal lebih mudah dilakukan.¹⁸

Keterlibatan keluarga dalam mengelola memang bisa memberikan peluang bagus dan bisa juga sebaliknya bagi usaha. Bisnis yang dijalankan hanya oleh partisipasi seorang atau beberapa orang di perusahaan bisa menyebabkan ketidakefisiensinan, pertumbuhan usaha yang lambat dan rendahnya tingkat pengambilan kebijakan. Karenanya partisipasi dari para anggota keluarga sangat dibutuhkan hingga membimbing mereka untuk meraih pemahaman yang lebih baik di tingkat organisasi perusahaan, kemudian mampu menghadapi tantangan yang sedang dialami perusahaan,

¹⁶Manuel Carlos Vallejo, 2009, "A Model to Study the Organizational Culture of The Family Firm", *Small Business Economy*, DOI 10.1007, hlm. 3

¹⁷Wenyi Cu, 2009, "The Influence of Family Ownership on SME Performance: Evidence from Public Firms in Taiwab", *Small Business Economy*, DOI. 10. 1007, hlm. 356

¹⁸Seperti dinyatakan oleh Poza, 2007, *Family Business* dalam Wenyi Chu, 2009.

serta membuat kebijakan yang mereka yakini mampu memaksimalkan performa perusahaan.

Perusahaan keluarga yang mampu mendorong para anggotanya untuk berperan serta dalam pengelolaan manajemen perusahaan akan memperoleh keuntungan berupa pengembangan kepemilikan secara psikologis, perhatian yang sama dari para anggota keluarga terhadap nasib perusahaan, dan karenanya mendorong rasa tanggung jawab dan komitmen para anggota keluarga.¹⁹

Kepemimpinan melibatkan pengaruh dan proses. Banyak pekerjaan yang bisa menjelaskan bagaimana seorang pemimpin menggunakan pengaruhnya terhadap para pengikutnya, tidak sedikit pula yang bisa menjelaskan bagaimana kepemimpinan bisa mempengaruhi suatu kinerja, tapi belum banyak yang mampu menggambarkan bagaimana visi bisa dimengerti oleh para pengikutnya. Atau dalam hal di mana pengikut dan pemimpin membangun resiprositas dan pertukaran sosial dalam hubungan mereka.²⁰ Di sisi lain, kewirausahaan akan menghasilkan jika fokus pada pengaruh dan proses. Pada konteks proses inovasi, self leadership memiliki peran yang cukup penting untuk menggambarkan perilaku inovatif, sebab proses inovatif melibatkan proses mempengaruhi orang lain.²¹

Kewirausahaan tidak semata fokus pada wirausahawannya saja, tetapi juga pada interseksi atau persinggungan dari seseorang yang berwirausaha dan kesempatan berwirausaha. Kewirausahaan terkadang juga dipahami sebagai persoalan kepemimpinan dalam konteks tertentu, yaitu konteks menemukan, mengevaluasi dan mengeksploitasi kesempatan untuk menciptakan barang dan jasa.²² Kepemimpinan suatu usaha dipahami sebagai kepemimpinan yang menciptakan skenario visioner yang digunakan untuk merangkai dan memobilisasi para anggota atau pekerja. Dan proses mempengaruhi sebuah kepemimpinan terhadap perusahaan tampak ketika proses itu

¹⁹ Franz W. Kellermans, et. al, 2010, "Innovativeness in Family Firms: a Family Influence Perspective", *Small Business Economy*, DOI 10. 1007, hlm.3

²⁰ C.C. Coglisters et.al. "The Intersection of Leadership and Entrepreneurship; Mutual Lessons to be Learned", *The Leadership Quarterly*, 15 (2004), hlm. 787-788

²¹ Abraham Carmeli, et. al., 2006, "Self Leadership Skills and Innovative Behavior at Work", *International Journal of Manpower*, Vol 27, No. 1, hlm 79

²² Claudia C. Coglisters, et.al, 2004, "The Intersection of Leadership and Entrepreneurship: Mutual Lessons to be Learned", *The Leadership Quarterly*, 15, hlm. 774

terjadi dalam konteks sosial, di mana pemimpin mempengaruhi tujuan, mempelajari dan mendistribusikan pengetahuan di antara anggota keluarga.²³

Persinggungan antara kepemimpinan, kepemimpinan diri dan wirausaha dapat dipelajari pada beberapa aspek berikut, yaitu:²⁴

1. Visi.

Visi menjadi komponen utama yang menginspirasi para anggota agar berperilaku sesuai dengan performa organisasi perusahaan. Dalam perspektif wirausaha, visi tidak hanya memperjelas tujuan, tetapi juga menginspirasi kepercayaan para anggota terutama dalam masa depan yang tidak menentu. Mekanisme visi mengkomunikasikan secara signifikan penghargaan jangka panjang yang cukup tinggi kepada para pemilik modal.

Atribut visi dalam kewirausahaan seperti orientasi masa depan, stabilitas, ambisi berhubungan dengan perkembangan usaha itu sendiri, karenanya para anggota perlu dimotivasi melalui keterlibatannya, partisipasi serta misi atau tugas-tugas profesional yang bermakna.

Mekanisme visi mengkomunikasikan secara signifikan pemberian upah serta bagi hasil bagi para stakeholder dalam waktu jangka panjang. Visi memiliki peran sentral bagi wirausaha. Kepemimpinan seorang wirausahawan dimaknai sebagai kepemimpinan yang menciptakan skenario usaha yang visioner yang digunakan untuk merangkai dan memobilisasi para pekerja yang menjadi komit dengan visi untuk menemukan serta mengeksplorasi strategi penciptaan sebuah nilai

2. Pengaruh.

Kemampuan mempengaruhi menjadi alat penting pada aspek kepemimpinan. Pendekatan persuasi secara rasional dilakukan para pemimpin untuk mempengaruhi para pekerja agar melakukan tugas seperti yang telah diinstruksikan kepadanya.

Pengusaha tidak hanya melihat kesempatan (yang dipahami sebagai cara dan makna), tetapi peluang untuk membawa misi mereka. Penggunaan pendekatan

²³ Claudia C. Cogliser, et.al, 2004, "The Intersection of Leadership and Entrepreneurship: Mutual Lessons to be Learned", *The Leadership Quarterly*, 15, hlm. 778

²⁴ Claudia C. Cogliser, et.al, 2004, "The Intersection of Leadership and Entrepreneurship: Mutual Lessons to be Learned", *The Leadership Quarterly*, 15, hlm. 778-780

persuasi secara rasional dan inspiratif akan menjadi efektif ketika kepemimpinan menjadi legitimate dan sesuai antara nilai-nilai yang diyakini pengusaha dengan kebutuhan para bawahannya.

Proses mempengaruhi terjadi secara alamiah dalam sistem sosial, di mana pemimpin mempengaruhi pilihan memilih tujuan, pembelajaran serta mendistribusikan pengetahuan di antara para bawahan, mendorong motivasi serta kerja sama dengan orang di luar perusahaannya.

3. Kreatifitas.

Kreatifitas seseorang mensyaratkan keahlian teknis serta sejumlah petunjuk atau taktik baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung. Sementara kreatifitas dalam wirausaha melibatkan ide, baik secara struktur maupun promosi (ide diperlukan pada tahap awal usaha dijalankan dan promosi sangat penting pada tahap selanjutnya). Oleh sebab itu satu hal yang sering dihubungkan dengan kesuksesan pada kewirausahaan adalah konteks inovasi.

Terkait dengan konsep kepemimpinan ada beberapa aspek yang terkait dengan kreatifitas, yaitu: ide, struktur ide, serta promosi ide itu sendiri. Ketiga aspek tersebut, ide menjadi aspek terpenting untuk mengawali kreatifitas, sedangkan struktur serta promosi ide menjadi lebih penting pada tahap berikutnya. Di samping kreatifitas, cara berpikir kepemimpinan berwirausaha serta strategi manajemen sumber daya juga menjadi dimensi penting lainnya dalam menciptakan nilai-nilai kewirausahaan.²⁵

4. Perencanaan.

Lingkungan yang dinamis memperlihatkan aktivitas seseorang yang terkoordinasi dengan aktivitas orang lain. Di sinilah pentingnya sebuah perencanaan agar dinamika yang terbentuk menjadi harmonis antara kebutuhan satu dengan yang lainnya. Perencanaan berpengaruh pada performa aktivitas seseorang atau suatu perusahaan.

Pada perspektif wirausaha, mental diperlukan untuk mengantisipasi persoalan yang berpotensi terjadi. Perencanaan menjadi penting untuk mempersiapkan mental

²⁵ R.D. Ireland dkk., 2003, "A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions", *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 765-780.

menghadapi situasi yang tidak menentu dalam dunia bisnis. Oleh karenanya, perencanaan menjadi komponen fundamental pada proses menejerial.

Secara lebih gamblang, kewirausahaan membutuhkan perencanaan yang kuat untuk menghindari resiko yang lebih berat. Secara spesifik, perencanaan mampu menyediakan informasi bagi pengusaha tentang bagaimana simulasi mental dalam perencanaan membantu pengusaha dalam memilih strategi.

Kewirausahaan tidak hanya fokus pada pengusaha tetapi juga pada persinggungan atau interseksi antara kemampuan usaha seseorang (membuat seseorang mau menjalankan sebuah usaha) dengan adanya peluang usaha).²⁶ Ada pula yang memahami kewirausahaan adalah kepemimpinan dalam konteks spesial, di mana konteks itu didefinisikan sebagai gabungan antara penemuan, evaluasi dan eksploitasi untuk menciptakan barang dan jasa. Kewirausahaan menjadi kasus spesial pada masalah kepemimpinan (sehingga disebut kepemimpinan sosial), seperti yang dinyatakan oleh Schumpeter. Bahkan ia membedakannya dari bentuk kepemimpinan yang lain di mana seseorang mampu "membentuk" suatu perusahaan daripada memanaj keberadannya.²⁷

Dalam konteks wirausaha, hubungan yang bersifat resiprokal dan integratif antara kewirausahaan, kepemimpinan dan perilaku organisasi menjadi sangat menguntungkan satu dengan yang lainnya. Dari hubungan semacam ini maka wajar jika ada anggapan bahwa kepemimpinan mempengaruhi performa usaha; wirausahawan yaitu pemimpin lah yang menentukan kesuksesan bisnis melalui pengambilan resiko, pencapaian kebutuhan, keyakinan diri (*self efficacy*) serta kemampuan untuk memanfaatkan peluang.²⁸

²⁶ S. Shane & Venkataraman, 2000, "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", *Academy of Management Review*, 25, hlm. 218

²⁷ J. Schumpeter, 1934, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Vol 14, New York: Harper and Row. Tanda apostrop dari peneliti untuk memberikan perhatian tersendiri pada kata membentuk bukan sekedar mendirikan melainkan mengkombinasikan berbagai komponen organisasi hingga menjadi bentuk yang nyata sebagai badan usaha.

²⁸ Berbagai penelitian telah dilakukan mengenai hal-hal tersebut, di antaranya W.H. Stewart & P.L. Roth, 2004, "Data Quality Affects Meta-Analytic Conclusions: A Response to Minner and Raju, Concerning Entrepreneurial Risk Propensity", *Journal of Applied Psychology*, 89, T.M. Begley & D.P. Boyd, 1987, "Psychological Characteristics Associated With Performance in Entrepreneurial Firms and Small Business",

BAB IV
POTRET USAHA BATIK
DI KOTA PEKALONGAN

A. Kota Pekalongan Dalam Selayang Pandang.

Menurut kitab *Poerwa Lelana*, suatu kitab berhuruf Jawa, “Pekalongan” merupakan turunan dari kata “*along*”, suatu kata yang sangat dekat dengan dunia kenelayanan, yang artinya merupakan hasil tangkapan dari pekerjaannya menangkap ikan di laut. Kata *along* hingga saat ini tetap dipakai untuk menamakan hasil penangkapan dalam jumlah besar oleh para nelayan di pesisir pantai utara Jawa khususnya di bagian tengah dan timur. Masyarakat nelayan tersebut termasuk Pekalongan, juga para nelayan di daerah Demak, Jepara, Rembang dan Tuban

Kata *along* dikaitkan dengan nama hewan kelelawar berukuran besar dan dalam cerita tersebut berisi pertemuan antara Sultan Agung Raja Mataram dengan Dewi Lanjar penguasa laut sekitar Pekalongan. Sultan Agung curiga kepada Tumenggung Bahurekso yang telah lama tidak menghadap ke Mataram, jangan-jangan akan *mbalelo* atau memberontak kepadanya. Maka untuk menguji kesetiaan Tumenggung Bahurekso, ia disuruh untuk membuka Alas Roban yang ketika itu masih terkenal *wingit* atau angker supaya dijadikan perkampungan. Hal ini disanggupi oleh Bahurekso, maka ia bergantung di pepohonan seperti layaknya binatang *kalong*. Perintah *mbabad* yang dilakukan kepada Tumenggung Bahurekso bermakna membersihkan sebidang hutan belantara untuk diubah menjadi suatu desa yang lengkap dengan persawahannya di tengah lautan makhluk halus yang menghuni hutan (Geertz terj. Aswab Mahasin, 1981: 29).¹ Walaupun berbagai godaan dari makhluk halus, akhirnya ia dapat menyelesaikan tugas ini dengan baik. Oleh sebab itu, untuk mengenang jasa-jasa dari Tumenggung Bahurekso, perkampungan itu kemudian dinamakan Pekalongan (Sutejo K. Widodo, 2005: 71-72).²

¹ Geertz, C., 1960, *The Religion of Java*, Terj. Jakarta: Pustaka Jaya, hlm. 29

² Widodo, S. K., 2005, *Ikan Layang Terbang Menjulang*, Badan Penerbit UNDIP Semarang & Toyota Foundation, hlm. 71-72

Pada perkembangan selanjutnya, kota di pesisir Pantura Laut Jawa ini justru menjadi daerah industri dan perdagangan. Dua potensi yang berasal dari daerah sendiri itu menjadi gantungan hidup wilayah yang juga dikenal sebagai kota batik ini. Untuk mendukung pembangunan sebuah daerah industri dan perdagangan, tentu tak lepas dari kebutuhan akan sarana yang memadai, dan salah satunya adalah terjaminnya kebutuhan transportasi. Khusus jalur darat, wilayah ini memiliki kondisi jalan yang cukup baik. Selain itu, angkutan kereta api juga meramaikan kegiatan transportasi kota karena hampir semua jalur kereta api rute Jateng-Jatim berhenti di stasiun Pekalongan.³ Hingga sekarang bahkan rute kereta api bertambah luas tidak hanya Jateng-Jatim tapi juga Yogyakarta- Jateng-Jakarta-Bandung dan sebagainya.

Adapun sistem kemasyarakatan yang berlaku pada masa Pekalongan Kuno adalah mengikuti struktur kemasyarakatan Jawa pada masa Mataram Hindu. Sebagian besar perekonomian penduduk bertumpu pada sektor pertanian, sedangkan perdagangan dan kerajinan dikuasai oleh orang asing yaitu Cina dan Keling. Pencetakan sawah untuk menanam padi mengikuti kontur tanah yang cenderung mengarah ke utara. Dalam membangun sistem pengairan dan pertanian dapat diketahui adanya peninggalan kuno berupa *jala dwara* (saluran air) di Desa Kaso dan Patung Ganesha yang ditemukan di sawah-sawah pada setiap desa seperti di Doro, Jolotigo atau Wonotunggal.

Perkembangan masyarakat Pekalongan Kuno mencerminkan suasana kehidupan percandian. Hal ini berkat jasa-jasa kemakmuran yang diberikan oleh Dinasti Raja Sanna dan kemudian diteruskan oleh putranya yaitu Sanjaya yang merupakan pemegang tampuk pemerintahan Mataram Kuno di Jawa Tengah. Peninggalan berupa candi-candi besar seperti Borobudur atau Prambanan tidak tampak di wilayah dataran tinggi di belahan utara Pegunungan Rogojembangan. Namun demikian dengan banyaknya peninggalan Hindu yang ada di berbagai tempat di desa kuno di Pekalongan memberikan gambaran bahwa kehidupan keagamaan masyarakat pada waktu itu telah berkembang dengan baik.

Penduduk bermukim di lembah-lembah sebelah utara daerah Pegunungan Rogojembangan. Masyarakat Pekalongan kuno disebut juga sebagai orang bawah (*wong*

³Perpustakaan Daerah Kota Pekalongan, 2003, Profil Daerah Kabupaten dan Kota, Jilid 3, Jakarta: Penerbit Buku Kompas.

lembah atau *wong ngare*). *Ngare* adalah tanah datar di bawah gunung dan penduduknya bertempat tinggal di daerah yang letaknya lebih rendah, sedangkan daerah gunung yang lebih tinggi adalah Dataran Tinggi Dieng. Pada umumnya, masyarakat yang hidup di dataran rendah pada masa itu bermata pencaharian sebagai petani tetapi ada juga yang hidup sebagai pedagang. Mobilitas penduduk dalam hubungan antara satu desa dengan yang lain lebih mudah menuju daerah selatan daripada ke desa-desa di daerah utara.

Sima merupakan sebuah bentuk desa yang lengkap dan terdapat suatu tatanan sosial yang terdiri dari berbagai tingkatan. Ada kelompok pendeta (*P'u*) yang memelihara bangunan suci, kepala desa (*Mathani*) bahkan ada juga yang mewakili raja (*Bathara*) yang disebut *Sama Sanak* untuk mendapatkan pajak dan pendapatan dari bangunan suci. Selain itu, ada juga penduduk biasa yaitu para pengrajin atau pedagang yang disebut *astacandala*. Secara ekonomis, *astacandala* memiliki peran melayani kegiatan sosial keagamaan dan menyediakan barang-barang perlengkapan upacara desa. Dalam upacara *Manusuk Sima* atau upacara peribadatan, para pengrajin (*astacandala*) juga memiliki kepandaian kain dan membatik. Kain batik yang dibuat digunakan untuk *bebed* atau *tapih*, juga dipakai sebagai pelengkap upacara keagamaan.⁴

Untuk melangsungkan kehidupan, mereka tidak sekedar mengandalkan hasil pertanian saja, namun keahlian membuat batik juga dilakukan. Batik yang dibuat tidak lagi sekedar untuk kebutuhan pribadi tetapi akhirnya pembuatan batik bergeser digunakan untuk memenuhi kebutuhan guna menopang ekonomi. Pada tahun 1830 batik secara perlahan mulai berubah menjadi lahan baru sebagai mata pencaharian. Dari sini batik mulai berkembang sebagai komoditas.

Sedangkan nama Tirto sebagai lokasi penelitian secara geografi, wilayah di Pekalongan Barat ini memang awalnya merupakan daerah yang memiliki genangan air (*toya*) cukup luas. Dalam sebuah legenda, di daerah ini terdapat seorang Wali Burik, yang juga beraktifitas di sekitar daerah ini. Ketika Wali Burik beristirahat di wilayah yang belum bernama di sebelah selatan Tirto, maka diberilah nama Peturen, dari asal kata *metu* dan *liren*.⁵

⁴ Asa, K., tth, *Batik Pekalongan Dalam Lintasan Sejarah*, Yogyakarta: Cahaya Timur Offset.

⁵ Wawancara dengan Pak Mahalli, sesepuh Tirto, tgl.2 September 2012

B. Kondisi Geografi Kota Pekalongan

Kota Pekalongan terletak di dataran rendah pantai utara Pulau Jawa, dengan ketinggian 1 meter di atas permukaan laut dan posisi geografis antara $6^{\circ} 50' 42''$ - $6^{\circ} 55' 44''$ Lintang Selatan dan $109^{\circ} 37' 55''$ - $109^{\circ} 42' 19''$ Bujur Timur. Serta berkoordinatif fiktif 510,00 – 518,00 km membujur dan 517,75 – 526,75 km melintang.

Dengan luas wilayah 45,25 km², di mana jarak terjauh dari utara ke selatan ± 9 km dan dari barat ke timur sepanjang ± 7 km. Dengan ketinggian 1 meter di atas permukaan laut ini menyebabkan beberapa daerah di Kota Pekalongan seringkali mudah dilanda banjir (*rob*) seperti daerah Panjang, Krapyak, Pasir Sari, Jeruk Sari, Sapuro, Bendan dan lainnya.

Dari luas 45,25 km² tersebut, atau sekitar 0,14 % dari luas wilayah Jawa Tengah (Luas Jawa Tengah 3.254 ribu Ha). Dalam tahun 2010 di Kota Pekalongan terjadi perubahan penggunaan tanah dari tanah sawah menjadi tanah kering. Tanah sawah tahun 2010 menurun dari 1.266 ha menjadi 1.260 ha, sedangkan tanah kering bertambah dari 3.259 ha menjadi 3.265 ha. Hal ini disebabkan oleh pembangunan yang terus dikembangkan seperti untuk perumahan, perdagangan dan fasilitas lain yang membutuhkan lahan. Keadaan tanah di Kota Pekalongan sendiri berwarna agak kelabu dengan jenis tanah Aluvial yohidromorf.

Kota Pekalongan mempunyai 4 wilayah kecamatan dan 46 desa/ kelurahan, dengan rincian sebagai berikut:

- a. Kecamatan Pekalongan Barat dengan 13 desa/ kelurahan
- b. Kecamatan Pekalongan Timur dengan 13 desa/ kelurahan.
- c. Kecamatan Pekalongan Utara dengan 9 desa/ kelurahan.
- d. Kecamatan Pekalongan Selatan dengan 11 desa/ kelurahan.

Adapun batas-batas wilayah administratifnya adalah sebagai berikut:

- a. Sebelah utara : Laut Jawa
- b. Sebelah selatan : Kabupaten Pekalongan dan Kabupaten Batang
- c. Sebelah barat : Kabupaten Pekalongan
- d. Sebelah timur : Kabupaten Batang.

Sementara itu jarak Kota Pekalongan dari beberapa kota lainnya adalah: Batang: 8 km, Semarang: 101 km, Yogyakarta: 219 km, Surabaya: 448 km, Pemalang: 35 km, Tegal: 65 km², Brebes: 78 km, Bandung: 226 km dan Jakarta : 384 km.⁶

Sampai dengan abad ke-11 nama Pekalongan disebut sebagai *Pu-Choa-Lung*, sedangkan Chou-Ju-Kua dari naskah Wai-tai-ta pada tahun 1178 Masehi menyebutkan bahwa *She-Po* (Jawa) adalah nama *Pu-Choa-Lang* atau Pekalongan (Setyawati S. dalam Kusnin Asa, tth; 23). Sesuai dengan garis pantai purba pada seribu tahun yang lalu, letak pantai berada di daerah Doro dan Kedungwuni. Pada saat itu kedalaman laut dari pantai purba hingga Pekalongan sekarang adalah sekitar 100-150 meter. Kedalaman pantai di Doro dan Gringsing di Batang cukup memungkinkan kapal untuk berlabuh, sehingga menjadikannya pelabuhan tempat persinggahannya kapal-kapal *jung* dan perahu cadik. Dengan adanya perahu kuno semacam itu, maka Laut Jawa diramaikan oleh arus lalu lintas perdagangan dan kedatangan kaum imigran dari Cina, India, Melayu maupun Keling, yang sengaja mencari kehidupan dan tempat baru di Bumi Jawa.⁷

Kelurahan Tirto yang menjadi pilihan lokasi ini termasuk di Kecamatan Pekalongan Barat yang memiliki tingkat kepadatan penduduk cukup tinggi dibandingkan kecamatan lainnya, yaitu sebesar 8.787. Sebagaimana tercantum pada tabel berikut:

Tabel 3.

Kepadatan Penduduk Per Kecamatan Di Kota Pekalongan 2010

No.	Kecamatan	Luas Daerah	Jumlah Penduduk	Kepadatan Penduduk per km ²
1.	Pekalongan Barat	10.05	88.305	8.787
2.	Pekalongan Timur	9.52	64.763	6.803
3.	Pekalongan Selatan	10.80	52.141	4.828
4.	Pekalongan Utara	14.88	73.159	4.917

⁶ Kota Pekalongan dalam Angka 2010/2011, 2010, hlm. 3-4

⁷ Asa, K., tth, hlm. 23.

C. Industri Batik di Kota Pekalongan

Dalam masyarakat Jawa, batik merupakan simbol kekayaan yang mencerminkan nilai tradisional, yang berperan penting sebagai salah satu aspek kesempurnaan dari kebudayaan. Pada masa lampau batik belum menjadi barang komersial. Penggunaan kain berpola hanya digunakan kalangan tertentu saja, seperti brahmana dan pendeta. Sedangkan para raja lebih banyak menerima hadiah kain bercorak atau sulaman dengan hiasan tertentu seperti kain patola dari negeri India atau dari Thailand yang dibuat dengan teknis tenun ganda. Kain berpola tersebut jarang dimiliki oleh orang kebanyakan karena harganya yang semakin mahal. Dengan alasan inilah maka kaum *astacandala* yaitu kalangan rakyat biasa yang memiliki kepandaian menyiapkan berbagai peralatan upacara, khususnya kain batik yaitu kain yang memiliki ragam hias yang sama namun dengan teknis berbeda, yaitu teknik batik, baik yang dikenakan sebagai *tapih* (kain yang dililitkan pada badan bagi perempuan) maupun sebagai alat penempatan barang *sesajen* pada waktu upacara. Dengan adanya tuntutan kebutuhan untuk keperluan upacara keagamaan, maka ragam hias pada kain-kain batik pun menyesuaikan dengan kepercayaan dan agama yang ada.⁸

Batik berasal dari bahasa Jawa "*amba*" yang berarti menulis dan kata "*titik*". Kata batik merujuk pada kain dengan corak yang dihasilkan oleh bahan "*malam*" (*wax*) yang diaplikasikan ke atas kain, sehingga menahan masuknya bahan pewarna atau *dye*, atau dalam bahasa Inggris disebut *wax-resist dyeing*. Pengusaha batik merupakan salah satu kelompok masyarakat yang mempunyai kedudukan penting. Dalam struktur sosial, kelompok ini merupakan kelompok elit yang berperan penting di sektor ekonomi.⁹ Untuk sentra industri batik sendiri cukup merata di Kota Pekalongan, seperti di daerah Buaran, Pasirsari, Pesindon, Kauman, Krapyak, Tirto dan lain-lain.

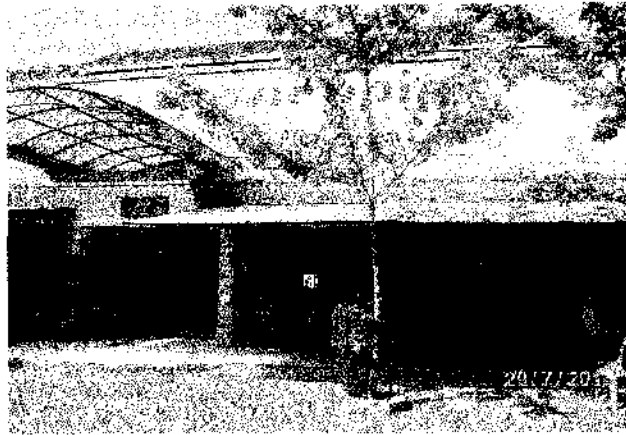
Pola industri dilihat dari ukuran besar atau kecilnya industri, justru lebih banyak didominasi industri yang berukuran kecil begitu pula dalam hal penyerapan tenaga kerja. Dengan demikian industri kecil ini merupakan sumber daya yang cukup potensial, khususnya dalam proses perubahan atau transisional menuju masyarakat

⁸ Imam Hanafi, 2011, *Spiritualitas Batik Jlamprang Pekalongan*, P3M STAIN Pekalongan, hlm. 18

⁹ Sutedjo Widodo, 2005, *Ikan Layang Terbang Menjulung*, Badan Penerbit UNDIP Semarang & Toyota Foundation.

industri kelas besar di masa yang akan datang.¹⁰ Pemerintah Kota Pekalongan mendorong potensi ekonomi batik dengan menempatkan para pedagang batik di lokal tertentu yang selanjutnya berkembang menjadi pasar grosir batik, seperti di daerah Noyontaan (pasar grosir PPIP), grosir Setono dan grosir Wiradesa.

Gambar 5.
Pasar Grosir Batik PPIP



Gambar 6.
Pasar Grosir Batik Setono



¹⁰ Ahimsa Putra, H.S, dkk, 2003, *Ekonomi Moral, Rasional & Politik Dalam Industri Kecil Di Jawa*, Cet. I, Yogyakarta: KEPEL Press, hlm. 412.

Perhatian terhadap batik bukan hanya dari sisi perdagangannya saja, hal ini ditunjukkan dengan didirikannya Museum Batik Pekalongan yang terletak di Jalan Jatayu. Pada museum ini juga terdapat aneka ragam jenis batik dari berbagai nusantara. Selain sebagai *galery* menyimpan keanekaragaman batik, museum ini juga menjadi tempat pelatihan (*workshop*) bagi para pengunjung baik lokal maupun luar untuk mempraktekkan pembuatan batik secara sederhana dengan teknis cap dan canting dengan biaya cukup terjangkau mulai dari Rp. 15.000 hingga Rp. 40.000 tergantung besar kecilnya kain mori yang digunakan.

Beberapa *event* seputar batik pun telah diadakan oleh Pemerintah Kota Pekalongan dalam rangka melestarikan kecintaan terhadap batik, seperti Pekan Batik Internasional yang sekaligus menjadi sarana promosi bagi para pengrajin batik kepada pengunjung baik lokal, regional maupun internasional. Untuk tingkat sekolah, muatan lokal mengenai batik juga menjadi keharusan, sehingga seringkali terlihat rombongan dari berbagai sekolah baik tingkatan dasar, menengah maupun atas melakukan praktek membatik. Hal ini menunjukkan adanya komitmen dari berbagai kalangan baik birokrat, masyarakat umum maupun pelajar untuk terus mendalami batik.

Gambar 7.
Museum Batik Pekalongan



Jumlah pelaku usaha batik sendiri khususnya industri kecil berdasarkan data tahun 2010 yang dikeluarkan Dinas Industri, Perdagangan dan UMKM Kota Pekalongan, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.
Jumlah Usaha Kecil-Menengah Tahun 2010

No.	Kecamatan	Kelompok usaha	Skala Kecil		Skala Menengah	
			Jlh Unit	Jlh Naker	Jlh Unit	Jlh Naker
1.	Pekalongan Barat	Aneka	529	7119	10	744
		IPHK	212	1127	1	2
		ILMK	95	320	1	215
2.	Pekalongan Selatan	Aneka	373	4057	4	70
		IPHK	454	1091	-	-
		ILMK	62	233	1	48
3.	Pekalongan Timur	Aneka	271	3847	13	1285
		IPHK	280	1482	6	883
		ILMK	120	442	3	69
4.	Pekalongan Utara	Aneka	159	2149	5	918
		IPHK	294	2264	8	2907
		ILMK	47	243	5	163

Sumber: Wawancara dengan Kantor Dinas Perindagkop & UMKM Pekalongan

Keterangan:

Aneka = Batik, konveksi, makanan, atbm dan kerajinan

IPHK = Industri Hasil Pertanian & Kehutanan

ILMK = Industri Logam, Mesin & Kimia

Dari tabel 1. disebutkan bahwa usaha aneka di mana industri batik termasuk di dalamnya, untuk skala kecil di Kota Pekalongan berjumlah 1.332 atau 45 % dari keseluruhan usaha (2.896) dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 12.246 atau sekitar 50 % dari keseluruhan tenaga kerja untuk kelompok kecil (24.374). Untuk usaha aneka skala menengah berjumlah 32 atau 56 % dari total usaha (57) dengan jumlah tenaga kerja 3.017 atau 41 % dari keseluruhan tenaga kerja (7.304). Data ini memperlihatkan bahwa industri batik mendominasi baik pada skala kecil maupun menengah. Sektor informal dalam skala yang lebih luas juga mendominasi kluster industri di Indonesia hingga 90%.¹¹

¹¹Supratikno dalam Kacung Maridjan, 2005, Mengembangkan Industri Kecil Menengah Melalui Pendekatan Kluster, *Jurnal Insan*, 7 (3).

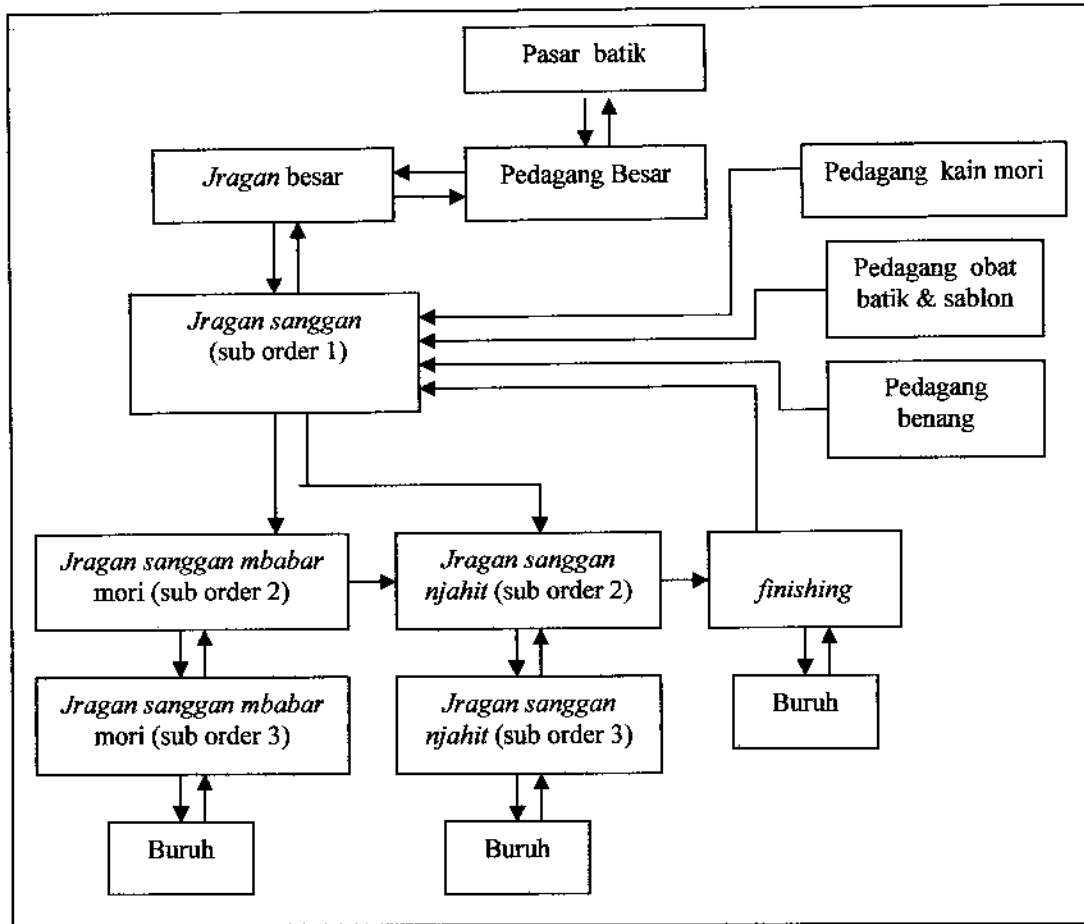
D. Pola Usaha Industri Batik di Kota Pekalongan

Usaha batik di Kota Pekalongan berjalan dengan pola *by order* (*sanggan*) mulai dari pemilik *order* utama yaitu para pedagang terbesar kemudian disub-kontrakkan kepada pengusaha *sanggan* kedua, disub-kontrakkan lagi seterusnya hingga kepada buruh penggarap batik. Dengan demikian pengusaha kecil menengah hakekatnya juga berperan sebagai penggarap batik, bukan pemilik *sanggan* batik. Hal ini banyak dipilih karena tidak beresiko di bidang pemasaran, sebab begitu *sanggan* selesai mulai dari pembatikan, pemotongan, penjahitan, *finishing*, maka pemilik *sanggan* atau order akan langsung membayar. Para penggarap batik tidak lagi memikirkan bagaimana proses penjualan produksi batik itu lagi, dan mereka hanya menunggu *sanggan* atau order berikutnya, demikian seterusnya.¹² Dengan pola *by order* yang selanjutnya di sub-order atau sub-kontrakkan lagi tersebut ada yang dikerjakan di rumah *juragan* penggarap batik atau ada yang membawanya pulang untuk dikerjakan di rumah. Hal inilah yang membuat banyak di seluruh pelosok Kota Pekalongan tiap penduduk mengerjakan *sanggan* batik, entah *nyolet* atau *njahit* di rumah masing-masing.

Praktik pengrajin batik tersebut pada dasarnya mengkonstruksi dan menempatkan diri sebagai kelas bawahan (*subordinate or batik-clothing laborer*), di Pekalongan sendiri *jragan* maupun pekerja yang mengandalkan *sanggan*. Adapun pemilik *sanggan* sebenarnya yaitu mereka yang bermodal besar pada prinsipnya telah mengkonstruksi dan menempatkan diri sebagai kelas atasan (*superordinate or batik-commercial*). Uraian mengenai model atau pola usaha batik tersebut dapat dipahami pula pada gambar berikut:

¹²Susminingsih, 2008, *Kultur Ekonomi Pada Kluster Industri Kecil Di Kota Pekalongan (Pendekatan Sosiologi Terhadap Relasi Ekonomi dan Agama Melalui Strategi: Moral, Rasional dan Modal Sosial)*, P3M STAIN Pekalongan, hlm. 88.

Gambar 8.
Pola Usaha Batik di Kota Pekalongan



Bagi *jragan sanggan* (sub order/kontrak 1 dan seterusnya sebelum sampai kepada tenaga buruh), pola *by order* memang tidak beresiko di bidang pemasaran, akan tetapi sesungguhnya menyimpan resiko lain yang lebih besar yaitu kemandirian usaha. Hal ini disebabkan apabila pemilik *sanggan* atau *jragan* besar tidak lagi memberi order, maka jelas akan mempengaruhi pendapatan secara sistemik hingga tingkat buruh. Di Pekalongan, *jragan* terbesar berasal dari berbagai etnis; Jawa, Cina Arab dan Padang. Kesatuan aktivitas industri dan perdagangan batik dari berbagai etnis tersebut menunjukkan adanya integrasi baik di bidang ekonomi dan budaya, mulai etnis Jawa, Bugis, Madura, Banjar, Minangkabau, Batak tinggal di Pekalongan, sehingga ungkapan

Encik, Cina, Bombay, Jepang, Londo, Tuan dan Singkek digunakan untuk menggambarkan kemajemukan masyarakat Kota Pekalongan.¹³

¹³ Chusnul Hayati, 2011, "Batik Sebagai Media Integrasi Sosial Ekonomi dan Budaya Masyarakat Kota Pekalongan yang Majemuk (1900-2007)", *Konferensi Nasional Sejarah IX*, Jakarta, hlm. 1

BAB V

DESKRIPSI DATA DAN ANALISIS

A. Deskripsi Data

Berdasarkan wawancara mendalam yang peneliti lakukan kepada beberapa informan pengusaha muslim pada bulan September 2012, dapat peneliti deskripsikan seputar usaha batik yang mereka jalankan, mencakup beberapa aspek terkait dengan tema penelitian sebagai berikut:

a. Visi menjadi pengusaha

Menurut informan 1, bisnis *mbabar* batik sudah dilakukan sejak ayahnya masih lajang, alias meneruskan usaha kakeknya, sehingga bisa dikatakan sudah berjalan hingga tiga generasi.

*"Alhamdulillah mpun awit abah dereng kromo....nggih mpun dangu....mungkin pun dugi tigung dosonan taunan langkung."*¹

Saat ini kegiatan memimpin usaha batiknya dipegang oleh dia, sementara istrinya menjadi PNS di Kabupaten Pekalongan. Bapak beranak satu yang telah duduk di bangku tingkat kanak-kanak ini memiliki motivasi tersendiri selain meneruskan bisnis keluarga. Bagi dia menjadi wiraswasta memiliki penghasilan lebih banyak, bahkan sangat banyak dibandingkan dengan menjadi pegawai negeri. Hal ini wajar dimengerti sebab ia sudah memiliki pelanggan tetap antara lain di Tanah Abang, Jakarta. Dalam sebulan tidak kurang dari tiga puluh hingga empat puluh juta keuntungan yang diperoleh. Sangat jauh jika dibandingkan dengan gaji pegawai yang hanya berkisar dua jutaan perbulan. Meski demikian, keuntungan itu ia kembalikan menjadi modal usaha sehingga tidak mengheran jika di saat kain mori naik ia tetap bisa kulakan sebab modalnya pun semakin besar, sehingga tidak mengalami kemacetan modal.

¹ Wawancara dengan tanggal 12 September 2012

*"Kulo mpun betah usaha ngeten... daripada kerjo sanese... lumayan kathah kok..niki mawon ngantos tigang doso dugi sekawan doso yutonan....istri kulo sakniki ingkang dados pegawai teng Kabupateng ngriko... gajinipun sekitar kalih yutonan... kathah bisnis ngeten."*²

Menurut informan 2, bisnis *mbabar* batik sudah dilakukan sejak ayahnya masih lajang, alias meneruskan usaha kakeknya. Saat ini kegiatan memimpin usaha batiknya dipegang oleh dia dan kakak laki-lakinya. Usaha ini terus dilanjutkan karena hingga sekarang order dari pelanggan terus berjalan, antara lain dari batik Huza, sebuah outlet batik cukup ternama di Pekalongan. Bisa dikatakan order dari outlet ini tidak pernah berhenti, hal ini disebabkan karena outlet ini juga menjadi tempat kulakan bagi para pedagang batik baik dalam maupun luar Kota Pekalongan, antara lain dikirim ke Jakarta maupun Luar Jawa.

*"Sering kuwalahan malah...kadang lembur ngantos meh maghrib. Huza sampun dangu dados langganan bapak kulo dugi sakniki. Mangkeh nek mpun rampung kulo setor ngriko trus langsung dibayar. Masalah mori biasane dikirim riyin saking ngriko, kulo mboten mikir kilakan piyambak. Jane kathah bathine menawi tumbas piyambak...tapi niku betah modal langkung kathah...radi ribet."*³

Menurut informan 3, saat ini bisnis yang dijalankan merupakan juga merupakan bisnis keluarga, sejak dijalankan oleh kedua orang tuanya. Bersama saudara laki-lakinya, mereka bekerja sama mencari order hingga ke Pangandaran, Tasikmalaya, hingga Bali.

*"Saya sebenarnya tinggal nerusin usaha orang tua saya, kebetulan saya dibantu kakak saya, mas Ghufro. Saya lebih memilih tempat-tempat wisata sebab pemasaran lebih menggiurkan...kayak Bali misalnya kan di sana banyak bule...duitnya banyak... dan biasanya kalau di tempat wisata... orang tidak berpikir banyak ketika belanja...apalagi batik yang saya buat warnanya sangat disukai orang-orang di luar Jawa...ya lumayanlah."*⁴

² Wawancara tanggal 12 September 2012

³ Wawancara tanggal 14 September 2012

⁴ Wawancara tanggal 17 September 2012

b. Konsep Terhadap Diri.

Keputusan memutuskan untuk meneruskan bisnis keluarga tidak lepas dari konsep diri masing-masing informan. Menurut informan 1, yang juga alumni sebuah perguruan tinggi Islam ini mensyukuri apa yang ada pada dirinya, baginya kemauan menjadi wiraswasta sangat berpengaruh terhadap keberhasilan berusaha. Pengalaman melihat pengelolaan usaha yang dijalankan terlebih dulu oleh keluarganya membuat ia yakin dan mampu ikut mengelolanya. Baginya seseorang wajib berusaha semaksimal mungkin dan tidak perlu terikat dengan status, baginya yang penting menghasilkan. Sambil duduk di kursi kayu berwarna coklat, informan 1 berkata:

*"Jare Abah niko tiyang Islam kedah syukur kalih Gusti Allah. Nggih kulo kan mpun diparingi akal pikiran, nopo malih sedoyo niki tinggal nerusaken usahanipun Abah...insya Allah saged."*⁵

Untuk informan 2, manusia adalah hamba Allah, dan sebagai hamba maka ia harus melaksanakan perintah bekerja, beliau mengaitkan dengan firman Allah dalam surat al-Jumu'ah, bahwa setelah melaksanakan sholat maka manusia wajib mencari nafkah atau kerja. Oleh karena itu baginya manusia wajib berusaha, itu juga sebagai tanda syukur karena telah diberi kemampuan berpikir. Jadi apabila ada manusia yang tidak mau berusaha berarti ia tidak mensyukuri apa yang telah diberikan oleh Allah SWT.

*"Kulo kinten tiyang gesang sing mpun wonten Qur'an niko kedah mangertosi tugas nyambut damel niku sami mawon kalih ngibadah teng Gusti Allah."*⁶

Di rumahnya yang cukup besar, informan 2 ini mempekerjakan tidak kurang dari 35 orang laki-laki dan perempuan. Mulai dari *ngecap*, *nyolet*, *nglorod* hingga *meme* (menjemur). Usia para pegawainya pun cukup beragam, untuk laki-laki berkisar antara 16 hingga 40 tahunan, sedangkan untuk perempuan berkisar antara 14 hingga 55 tahunan. Informan 2 yang juga aktif di organisasi IPNU ini berpendapat

⁵ Wawancara tanggal 12 September 2012

⁶ Wawancara tanggal 14 September 2012

bahwa ia adalah hamba Allah, dalam Islam telah ditetapkan kewajiban berusaha, karena itu ia wajib menaati perintah dalam Islam yaitu berusaha.

Agak berbeda dengan informan 3 yang memahami bahwa ia adalah tulang punggung keluarga, dan sebagai seorang kepala rumah tangga ia merasa harus bisa memenuhi kebutuhan keluarganya. Tidak hanya itu ia merasa diserahi tugas meneruskan bisnis keluarga. Bisa dikatakan informan 3 merasa dirinya adalah pemimpin keluarga sekaligus pemimpin usaha yang dijalankan keluarganya turun temurun.

*"Kalau bukan saya siapa lagi bos..hehehe...kakak saya juga membantu saya kok...saya tidak sendirian....kadang nyonyah (istri) saya juga bantu kalau pas ada orang mau nitip setor tapi sayanya tidak ada di rumah."*⁷

Suasana di rumah informan 3 ini berbeda dengan rumah informan 1 dan 2, sebab di sini tidak ada proses produksi. Rupanya informan 3 ini mengoper *sanggan* batiknya ke orang lain lagi, alasannya cukup sederhana yaitu keterbatasan tempat, efektifitas dan efisiensi.

*"Wah kalau di sini nggak mungkin... sempit bos..hehehe...dan lebih irit dan cepat kalau saya sebar ke orang-orang yang biasa ambil sanggan. Jadi dari sini kain mori nanti pulang ke sini sudah diplastikin sekalian, ntar saya tinggal ngirim, kadang-kadang lewat paketan Sumber Kencono, kadang saya bawa sendiri, atau anak saya yang bawa."*⁸

c. Pengaruh.

Dalam menjalankan bisnis, keberpengaruhan pada diri informan terkait dengan konsep diri yang dimiliki sangat menentukan gambaran kepemimpinan para informan kepada para pekerja yang ternyata cukup bervariasi. Pada informan 1, keberpengaruhannya kepada pekerja tidak sepenuhnya berasal dari dirinya, sosok figur ayahnya KH Jahri Anwar ikut mempengaruhi keberhasilan bisnisnya. Kharisma

⁷Wawancara tanggal 23 September 2012

⁸ Wawancara tanggal 23 September 2012

dan *relationship* yang telah dibangun sebelumnya oleh ayahnya sangat membantu dalam berbisnis, terutama untuk urusan kepercayaan, baik kepada para pekerja maupun para relasi bisnisnya.

*"Jujur mawon tiyang ingkang kulo jak bisnis niku kathahe nggih mergi Abah...mlayan kangge kulo. Kulone kepenak...sebab biasane tiyang-tiyang pekewuh kalih Abah, mboten neko-neko nopo malih ajeng ngapusi...paling-paling bayaripun mundur...niku mawon mboten dangu. Abah nggih pilih-pilih...pundi sing ajeng dikirimi nopo mboten...kulo nggih niru (mencontoh), niteni sinten sing saged dipercoyo nopo mboten...bismillah mawon...insya allah mboten nopo-nopo."*⁹

Untuk informan 2, ia selalu menerapkan berpikir positif kepada siapa pun yang ia temui. Selain itu, ia selalu berusaha memperlakukan orang lain dengan baik, sebab ia yakin bahwa orang pun akan berperilaku sama kepadanya. Ia menyerahkan sepenuhnya kepada pekerja untuk tetap bekerja di rumah produksinya atau tidak, dan tidak terlalu khawatir terhadap usaha yang dikelolanya. Bagi informan 1, relasi yang telah dijalin sebelumnya oleh ayahnya dengan para pekerja dan para relasi sangat menguntungkan baginya dalam memimpin usaha saat ini. Para pekerja sebagian bahkan sangat faham dengan perkembangan bisnis keluarganya sebelum informan ini beranjak dewasa dan menjadi pimpinan usaha.

*"Sebenere kulo mboten milih-milih kalih sinten kulo bisnis, tapine mpun kadung percoyo kalih Huza, sing gadhah tiyang Arab. Dereng nate diapusi nopo mbayare mundur. Nek mpun kulo setor mesti dibayar, dugi sakniki. Tapi nek wonten sanese sing mpun kulo kenal nggih kulo tampi, tapi biasane mboten kathah. Tiyang kerjonan ngriki (pekerja) mpun apal kedhah pripun...apan kathah sanggan kadang nglembur dugi maghrib...biasane sing jaler (laki-laki)...mangkeh bayarane kulo imbeti (tambahi). Kathah sing mpun dherek tiyang sepuh kulo awit kulo alit, pas tiyang sepuh kulo taksih gadhah griyo setunggal dugi sakniki mpun gadhah griyo tigo."*¹⁰

Sementara untuk informan 3, ia memiliki keyakinan bahwa sebagai pemimpin keluarga dan bisnis ia harus mampu mengendalikan para pekerja atau para relasi.

⁹ Wawancara tanggal 18 September 2012

¹⁰ Wawancara tanggal 14 September 2012

Pada beberapa kasus ia bahkan bertindak tegas seperti menegur, menghentikan kerja sama dan mengganti partner kerjanya.

*"Lha ya itu bos...saya ini kan cuman kuli (istilah dia menyebut pekerjaannya)...modal bisa dibilang banyak...tapi kan muter...kadang ini (barang) sudah dikirim...mbayarinya lama...malah saya sering jadi korban...barang sudah dibawa...tapi gironya malah kosong...kalau udah kayak gitu pusing saya...makanya saya yo kadang tegas ...mungkin kelihatannya kejam (kejam)...kalau memang nggak sanggup mbayar ya saya minta jaminan ra...kayak mobil misalnya...makanya bos kalau lihat di depan rumah saya mobilnya gonta-ganti kan hahaha...padahal itu mobil jaminan...kalau bisa nglunasi saya kembalikan...kalau nggak ya saya jual mobil itu...lha habis mau gimana lagi...ya mau nggak mau yang punya harus mau...lha saya kan juga ditagih buat poco'an (upah)."*¹¹

*"Nek masalah ada tukang sing nggak bener kerjanya...ya saya tegur...misalnya njahitnya ndak bener...salah jumlahnya atau gimana..ya biasanya kalau benar dia salah..ya dia minta maaf...tapi pernah juga salah kelir...lha kalau sudah kayak gini saya pusing...yang mesen kan ndak mau...tapi kain sudah jadi...ya akhirnya saya buat apa gitu..yang penting bisa dijual ke lain orang..terus saya bikin lagi wis.."*¹²

d. Kreatifitas.

Aspek kreatifitas sangat berperan dalam wirausaha. Di bidang perbatikan, kreatifitas ini sangat luas maknanya, bisa mencakup motif, model, strategi pemasaran, serta teknik pembuatan batik. Bagi informan 1, mereka sangat memperhatikan kemauan konsumen serta kecenderungan pasar. Menurut mereka, batik Pekalongan dikenal dengan warna-warni yang cerah, tidak tergantung pada satu motif tertentu, terlebih karena sejak awal mereka memasok kebutuhan produk batik berupa hem, blus atau daster ke Tanah Abang yang dikenal sebagai tempat orang untuk kulakan dari berbagai kalangan. Sesekali mereka juga melakukan kreasi baru pada motif batik mereka, lalu mereka tawarkan kepada pelanggan yaitu pedagang, jika disukai maka pedagang itu akan memesan. Dengan demikian informan 1 memutuskan untuk melakukan kombinasi antara keinginan konsumen dengan kreatifitasnya sendiri.

¹¹ Wawancara tanggal 23 September 2012

¹² Wawancara tanggal 23 September 2012

Untuk strategi pemasaran, ia memanfaatkan jalinan kepercayaan yang telah terbangun sebelumnya. Ia juga menyeleksi calon-calon relasi yang ingin memesan batik, serius atau tidak dan sebagainya. Karena itu ia meminta informasi dari beberapa relasi lainnya perihal calon relasi barunya.

"Wiwit Abah ngantos kulo, masalah batik memang kedah ngikuti pasarlah. Nopo malih kathahe teng Tanah Abang kan dipendeti tiyang saking pundi-pundi...kadang bose ngriko (pedagang Tanah Abang) ngirim conto (contoh), mangkeh kulo damel teng ngriki sampele, kulo kirim malih ngriko..menawi cocok..kulo damelke cacahipun (jumlah) sesuai pesenan."¹³

Menurut informan 2, ia sering mengikuti kehendak pelanggan teknik pembuatan batik, sejalan dengan motif yang diinginkan, misalnya corak *remukan* maka kain batik yang telah *dicolet* terlebih dulu dipukul-pukul menggunakan kayu dengan berkali-kali dibolak-balik untuk mendapatkan efek *remukan* pada kain. Langkah mengikuti keinginan konsumen yang notabene adalah pedagang besar dengan pangsa pasar yang sudah jelas seperti outlet batik Huza yang juga telah menjalin kerja sama bertahun-tahun dinilainya lebih aman daripada ia harus bergerak sendiri memasarkan jenis corak baru, yang belum tentu disukai konsumen.

"Langkung aman menawi inut (menganut) tiyang pesen, mboten gadhah resiko. Saking ngrikone (yang memesan) biasane gadhah contoh riyen, mangke kulo damelke...kados niki model remukan....niki enggal...tapi sing saged tiyang jaler....soale awrat (berat)...tenagane kathah...lha niko nuthuki (memukul) kain....mangkeh nek mpun dilorod medal kados remukan."¹⁴

Sementara informan 3 mengatakan bahwa dalam menjalankan bisnis batik, ia selalu mengamati perkembangan minat konsumen. Terutama karena di daerah pariwisata seperti Bali kerap didatangi turis-turis asing yang suka dengan warna-warni cerah, model simple tapi modis, maka ia segera mencoba membuat dan menawarkannya pada para pelanggannya. Dia selalu mencoba untuk membuat barang

¹³ Wawancara tanggal 18 September 2012

¹⁴ Wawancara tanggal 14 September 2012

dengan harga yang paling mudah dijangkau oleh pelanggan. Bagi informan 3 yang penting konsumen suka dan harga murah, sehingga banyak barang terjual.

*"Kalau mau bertahan..saya harus melihat perkembangan pasar dan mencari tempat yang gampang untuk menjual, makanya saya pilih tempat wisata, sebab banyak orang ke sana, dan orang di tempat seperti itu kan memang untuk belanja...banyak duit hahaha....pasti laku....ya buat sendiri atau buat oleh-oleh...ya nggak bu kaji..hahaha...."*¹⁵

*"Kalau tempat wisata itu paling gampang diikuti, misale kita mau jual di Bali...ya tinggal kain atau kaos batiknya disablon kata Bali, nanti gambarnya bisa pantai bisa gambar barang...atau kalau mau jual ke Pangandaran...ya sama caranya begitu bu kaji hahaha."*¹⁶

e. Kemampuan mengambil keputusan

Banyak hal yang memerlukan kemampuan mengambil keputusan. Terlebih dalam berwirausaha yang sering menghadapi situasi ketidakpastian. Menurut informan 1, kemampuan ini penting terutama ketika ada tawaran pemesanan sementara ia belum mengetahui kredibilitas pemesan. Terlebih dulu dia akan mengecek pada relasi-relasi yang lain tentang pemesan tersebut. Atau ketika ada pembayaran yang tidak lancar atau tidak tepat janji, maka ia memutuskan untuk memperingatkan bahkan bila perlu ia mendatangi relasi bermasalah tersebut.

*"Nggih biasane jarang sing ngantos ingkar janji.... sebab sederenge kulo nampi pesenan kulo nopo Abah mpun cek riyen kalih rencang (relasi) sanesipun. Tapi apan apesmenawi wonten sing mboten tepat bayar nggih kulo elingke...kulo telpon...apan kulo lego kulo sambangi."*¹⁷

Informan 2 menceritakan sejak awal usahanya sekitar tiga puluhan tahun yang lalu keluarga memutuskan untuk menerima *babaran* batik dari sejumlah pedagang besar di Kota Pekalongan, karena resiko ini lebih kecil dibandingkan dengan apabila mereka membuat dan menjual sendiri ke pasar. Keputusan ini beresiko tergantung dengan ada atau tidaknya *sanggan*, karena itu mereka mensiasatinya dengan

¹⁵ Wawancara tanggal 23 September 2012.

¹⁶ Wawancara tanggal 23 September 2012

¹⁷ Wawancara tanggal 18 September 2012

menerima *sanggan* dari pedagang besar yang sekiranya sudah memiliki pangsa pasar yang jelas dan berkelanjutan. Begitu juga masalah permodalan, sebisa mungkin ia menghindari hutang perbankan, dan untuk mengatasi modal kain obat dan sebagainya, pemilik order seperti outlet Huza mengirimkan atau ia mengambil sendiri sejumlah kain mori yang dibutuhkan. Ia dan keluarganya memutuskan model kerja sama seperti ini sebab tidak akan merasa ditekan oleh perbankan, sebab tidak perlu mengangsur hutang untuk membeli kain mori, meskipun ia bisa saja mengambil untung dengan membeli kain mori sendiri yang tentu saja bisa lebih murah. Untuk obat batik, ia memutuskan bekerja sama dengan pemasok obat batik yang datang menawarkan secara langsung ke rumahnya, dalam kemasan drum-drum kecil. Dan untuk teknik pembayaran ia memilih tidak secara kontan melainkan dengan tenggang waktu tertentu. Menurutnya hal ini disebabkan karena model pembayaran babaran batik juga menunggu jika semua pesanan barang diserahkan kepada pemesan. Inilah inti dari pola kerja subkontrak.

*"Modal tiyang sepuh riyin sekedik, dadose mboten saged tumbas mori kiyambak. Sedoyo mpun disediani saking bose sing pesen. Ngriki namung tenogo mbabar mawon. Mboten wantun ngampil teng Bank, ajrih mangke mboten saged ngangsur. Sekeco ngeten."*¹⁸

Sedangkan untuk informan 3, kemampuan mengambil keputusan sangat diperlukan bukan saja ketika hendak menentukan pangsa pasar, tapi juga ketika ada pelanggan yang tidak mampu melunasi barang. Yang beliau lakukan adalah dengan menyita kendaraan mobil misalnya sampai yang bersangkutan mampu melunasi hutang-hutangnya. Sehingga di rumahnya sering terlihat mobil berganti-ganti, mulai dari kijang, carry, espas dan lain-lain. Apabila tidak maka mobil tadi akan ia jual dan uangnya dipakai untuk melunasi hutang pemilik kendaraan tersebut kepadanya. Akan tetapi jika ternyata pelanggan itu mampu membayar, maka kendaraan tadi akan ia kembalikan seperti semula. Baginya hal ini penting untuk menjamin keseriusan pelanggan, sebab akan mempengaruhi permodalan selanjutnya.

¹⁸ Wawancara tanggal 14 September 2012

*"Wah kalau sudah ada masalah kayak nggak bayar...terpaksa saya ambil keputusan...ya mulai dari nagih baik-baik....saya sms...atau saya telpon orangnya...kalau gak bisa ya....saya datangi...maunya gimana....kan biar sama-sama enak bos....saya juga bisa kerja lagi....tapi kalau tetep nggak bisa bayar..ya saya minta apalah buat jaminan...mobil boleh...rumah juga boleh...tapi rata-rata ya mobil....biasanya orangnya minta waktu buat nebus utangnya...tapi kalau gagal ya kita bilang dia kalau itu mobil mau dijual buat nglunasin utang....habis gimana lagi."*¹⁹

Tabel 5
Daftar Informan

No	N a m a	Umur	Alamat	Agama	Jenis Usaha	Lama Usaha
1.	Faisol	28 th	Jl. H. Sapuan, Tirto	Islam	Batik Cap	> 30 th
2.	Faisal Yusuf	24 th	Jl. KH. Fakhurrozi No. 28 RT. 8 RW. 3, Samborejo Tirto	Islam	Batik Cap	> 30 th
3.	Alamsyah	38 th	Tirto Gg 14	Islam	Batik Sablon	> 20 th

B. Analisis

1. Visi menjadi pengusaha

Dari deskripsi tersebut, dapat dipahami bahwa informan 1 memandang dunia wirausaha lebih prospektif dan menguntungkan secara finansial dibanding dengan pekerjaan lainnya. Sementara informan 2 dan 3 memahami usaha yang dijalankannya lebih merupakan amanat dari keluarga yang secara turun temurun dikelola bersama dengan anggota keluarga yang lain. Dari sini bisa dipahami rancangan suksesi kepemimpinan dari bisnis batik keluarga tidak tergantung pada anak tertua tapi tergantung pada kesiapan memimpin meskipun seseorang itu bukanlah anak tertua, seperti pada informan 2 dan 3.

2. Konsep Terhadap Diri.

Informan 2 dan 3 secara lebih eksplisit mengakui bahwa dirinya merupakan anugrah dari Allah SWT yang harus melaksanakan segala ajaran dalam agama Islam, sebab seperti yang dikatakan informan 2, itu adalah refleksi dari konsep

¹⁹ Wawancara tanggal 23 September 2012.

syukur yang ia pahami selama ini. Keduanya juga memaknai kerja sebagai ibadah, sehingga kegiatan ini dilakukan dengan ketaatan pada prinsip agama, seperti berperilaku baik kepada semua orang, dan berusaha semaksimal mungkin dalam bekerja. Kepercayaan diri yang cukup kuat membuat kedua informan ini mantap dalam menjalin relasi. Sementara informan 3 memahami dirinya adalah orang yang ditunjuk keluarganya untuk memimpin bisnis batiknya. Meskipun bukan anak tertua tapi dia dinilai lebih bisa mengendalikan manajemen.

Sebagai pemimpin dia merasa harus tegas dan percaya diri untuk memutuskan setiap hal yang berkaitan dengan keberlangsungan usahanya. Walau demikian, informan 3 tetap melibatkan anggota keluarga lain seperti kakak, istri dan anaknya ikut serta mengelola bisnisnya.

3. Pengaruh.

Secara jujur, informan 1 dan 2 mengakui bahwa keberlangsungan bisnis mereka dipengaruhi oleh kepemimpinan keluarga mereka sebelumnya, sebelum akhirnya mereka ditunjuk untuk memimpinnya. Begitu pula dengan keberadaan para relasi sangat dipengaruhi kebesaran nama orang tua (informan 1) atau karena prestasi orang tua yang senantiasa memuaskan konsumennya (informan 2). Aspek ini ternyata secara luas juga berpengaruh pada kinerja para pekerja yang juga sudah cukup lama bergabung dengan usaha mereka, sehingga telah terbentuk kesepahaman terhadap target usaha. Hal ini tentu sangat menguntungkan pihak informan sebab merupakan *social capital* yang luar biasa untuk menjalin kerja sama yang menjadi syarat utama keberhasilan performa usaha. Sementara informan 3, yang merasa bahwa tanggung jawab bisnis keluarga sekarang ada pada dirinya menuntut dia harus secara lebih tegas mengendalikan dan mempengaruhi para pekerja maupun para relasi agar tunduk pada kebijakannya, terutama ketika ada persoalan atau munculnya resiko terhadap keberlangsungan bisnis keluarganya.

4. Kreatifitas.

Ketiga informan mengakui bahwa kreatifitas merupakan salah satu kunci keberlangsungan usaha, baik dari segi pemasaran maupun kreatifitas pengembangan corak dan warna sesuai dengan perkembangan pasar.

5. Kemampuan mengambil keputusan

Dengan mengambil pelajaran dari pengelolaan bisnis keluarga sebelumnya, ketiga informan mempraktekkan pengambilan keputusan sesuai dengan persoalan yang sedang dihadapi (pemasaran dan pembayaran, informan 1 dan 3; permodalan dan pemasaran, informan 2).

Dari kelima aspek tersebut, perilaku para informan telah menggambarkan peran *self leadership* yang mereka miliki dalam manajemen usaha batik keluarga yang mereka kelola, seperti yang telah peneliti buat pada gambar dalam bab 1.

BAB VI

P E N U T U P

A. Kesimpulan

Dari deskripsi data serta analisa yang meliputi aspek visi sebagai pengusaha, konsep diri, pengaruh, kreatifitas, kemampuan mengambil keputusan dari masing-masing informan menunjukkan bahwa:

1. Bisnis keluarga sangat membutuhkan kemampuan memimpin atau kepemimpinan dari para informan, Kemampuan diri para informan dalam mempengaruhi para pekerja dan relasi bisnisnya menjadi sebuah *social capital* yang sangat menguntungkan ketahanan bisnis mereka, terutama dalam pengambilan keputusan dalam mengantisipasi dan menghadapi risiko bisnis yang muncul.
2. Kepemimpinan diri para informan dipengaruhi cara pandang mereka terhadap diri mereka sendiri (*self concept*), cara pandang dan pemahaman mereka terhadap bisnis sebagai pekerjaan (visi mereka sebagai pengusaha), di sini tampak pengaruh ajaran agama Islam yang mereka yakini, serta kemampuan mereka mempengaruhi anggota keluarga yang lain, para pekerja serta relasi.
3. Suksesi kepemimpinan bisnis keluarga dari para informan tidak tergantung pada usia atau kedudukan informan dalam keluarga (anak pertama atau bukan), tetapi lebih pada kemauan dan kemampuan mengendalikan bisnis keluarga mereka.

Ketahanan usaha bisnis batik keluarga di Kota Pekalongan juga sangat tergantung pada kemampuan personal para informan untuk terus kreatif dalam mengembangkan usahanya, baik dari segi corak, strategi pasar, tehnik pembuatan dan permodalan

B. Saran

Ada beberapa hal yang peneliti sarankan yaitu:

1. Penelitian terhadap keberadaan usaha batik di Kota Pekalongan sebaiknya terus dilakukan secara lebih inovatif agar batik dengan segala persoalannya menjadi lebih mudah teridentifikasi sehingga banyak hal yang bisa dilakukan agar hal-hal

yang berpotensi menghambat atau mendukungnya bisa direspon secara integrative secepat mungkin.

2. Penelitian *entrepreneurship* tidak cukup hanya dilakukan oleh pihak akademik saja, tetapi perlu ada kerja sama dari berbagai pihak seperti pemerintah Kota, Dinas Perindustrian dan perdagangan baik pusat maupun daerah, KADIN para tokoh masyarakat maupun tokoh agama. Kerja sama ini penting sebab keberadaan industri batik di Kota Pekalongan mendominasi sistem mata pencaharian yang berarti tingkat ketergantungan cukup tinggi dari masyarakat terhadap bisnis batik ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Assegaf, Abd. Rachman, *Desain Riset Sosial Keagamaan*, 2007, Yogyakarta: Gama Media dan CDIE.
- Bastaman, Hanna Djumhana, *Integrasi Psikologi Dengan Islam*, 1995, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Burnes, Bernard Rune Todnem, "Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity", *Business Ethic Journal*, 2011, DOI 10.1007/s10551-011-1088-2.
- Chu, Wenyi, "The Influence of Family Ownership on SME Performance: Evidence from Public Firms in Taiwan", *Small Business Economy*, 2009, 33: 353-373.
- Cogliser, Claudia C. et.al., "The Intersection of Leadership and Entrepreneurship: Mutual Lessons to be Learned", *The Leadership Quarterly*, 2004, 15, pp. 772-790.
- Creswell, John W. (1998). *Qualitative Inquiry And Research Design, Choosing Among Five Tradition*, Sage Publications, USA.
- Flick, Uwe, 2002, *An Introduction to Qualitative Research*, Sage Publication, USA
- Hammer, W. Clay, "Reinforcement Theory and Contingency Management in Organizational Settings", dalam H. Kirk Downey et.al., *Organizational Behavior: A Reader*, USA: West Publishing Co, 1977.
- Kellermanns, Franz W. et.al., "Innovativeness in Family Firms: a Family Influence Perspective", *Small Business Economy*, 2010, DOI 10.1007/s11187-010-9268-5
- Konradt, Udo et al, 2009, "Self-Leadership in Organizational teams; A Multilevel Analysis of Moderators and Mediators", in *European Journal of Work and Organizational psychology*, Vol.18, Issue 3, p.322-346.
- Kraus, Sascha et.al., "Innovation in Family Firms: an Empirical Analysis Linking Organizational and Managerial Innovation to Corporate Success", *Review Management Science*, DOI 10.1007/s11846-011-0065-6.
- Liu, Weiping et.al., "Does Family Business Excel in Firm Performance?", *Asia Pac Journal Management*, 2010, DOI 10.1007/s10490-010-9216-6.
- Manz, C.C. & Neck, C. P., 2004, *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (Third edition). Upper Saddle River, N J: Pearson Prentice Hall.
- Martin et. al, 2006, Towards a Clarification of "family orientation" dalam Lorraine et.al, 2010, *The Entrepreneurial Family: a New Paradigm for Family Business Research*, *Small Business Economy*, DOI 10.1007/s11187-010-9263
- Ott, J. Steven, *Classic Readings in Organizational Behavior*, California: Brooks/Cole Publishing Company, 1989
- Otken, Ayse Begum & Tuna Cenkci, "The Impact of Paternalistic Leadership on Ethical Climate: The Moderating Role of Trust in Leader", *Business Ethic Journal*, 2011, DOI. 10.1007/s10551-011-1088-2.
- Quthub, Sayyid, *Hadza ad-Diin*, terjemah. Abu Ahmad Wajih Fiddarain, 2002, Yogyakarta: Madani Pustaka Hikmah.
- Rauch, Andreas & Michael Frese, 2000, "Psychological Approaches to Entrepreneurial Success: A general model & an overview of findings", *International Review of*

Industrial & Organizational Psychology, pp. 101-142. Chichester: Wiley.
<http://www.ebme.uni.giessen.de>

Steier, Lloyd P., "Familial Capitalism in Global Institution Contexts: Implications for Corporate Governance and Entrepreneurship in East Asia", *Asia Pac Journal Management*, 2009, 26: 513-535

Uhlauer, Lorraine M. et. al., "The Entrepreneurial Family: a New Paradigm for Family Business Research", *Small Business Economy*, DOI 10.1007/s 11187-010-9263.

LAMPIRAN

IDENTITAS PENELITI

A. IDENTITAS DIRI

1. Nama Lengkap : Susminingsih, MAg
2. Tempat/tanggal Lahir : Temanggung, 11 Pebruari 1975
3. Agama : Islam
4. Pangkat/ golongan : Pembina/ IV a/Lektor Kepala
5. Keahlian : Ekonomi Islam
6. Materi yang diampu : Metodologi Studi Islam, Etika Perbankan Syari'ah, Manajemen Sumber Daya Insan, Teori Pengambilan Keputusan, Perilaku Organisasi.
7. Alamat Kantor : Jl. Kusumabangsa No. 9 Pekalongan
telp. 0285. 412575, Fak. 0285.423418
8. Alamat Rumah/Domisili : Griya Tirto Indah Gg II No. 62 Kel. Tirto
Pekalongan Jawa Tengah Indonesia.
Telp. 0285. 7911 349, Hp. 0815 4200 2159
Email: mamafahmi_62@yahoo.com

B. RIWAYAT PENDIDIKAN

NO	Nama Pendidikan	Kota	Bidang Studi	Tahun
1	SD	Temanggung	-	1986
2	SMP	Temanggung	-	1989
3	SMA 1 Temanggung	Temanggung	IPA	1992
4	IAIN Walisongo	Pekalongan	Peradilan Agama	1996
5	Program Pascasarjana IAIN Sunan Kalijaga	Yogyakarta	Ekonomi Islam	2000
6	Program Doktoral Ilmu Ekonomi UII	Yogyakarta	MSDM	Dalam Proses Dsisertasi

C. PENGALAMAN PENELITIAN

NO	Judul Penelitian	Tim Peneliti	Sumber Biaya	Tahun
1	Status Hukum Wasiat Organ Tubuh Untuk Transplantasi	Individu	Mandiri	1996

2	Wacana Posmodern Tentang Ekonomi Islam	Individu	PPs IAIN Suka	2000
3	Etika Konsumsi Dalam Masyarakat Islam	Individu	DIK-S STAIN	2002
4	Implementasi Maqhashid Syari'ah Dalam Ekonomi Islam	Individu	DIK-S STAIN	2001
5	Peran Kyai Dalam Membangun Kesadaran Gender di Kota Pekalongan	kelompok	DIP Depag	2002
6	Negara Bangsa Versus Negara Syari'ah: Pandangan Islam Radikal di Surakarta	Kelompok	DIP Depag	2003
6	Profil Pengusaha Muslimah dan Kontribusinya Dalam Peningkatan Ekonomi Keluarga	kelompok	DIP STAIN Pekalongan	2003
7	Perspektif Masyarakat Kota Pekalongan terhadap Bunga Bank	individu	DIPA STAIN Pekalongan	2004
8	Etika Komunikasi Bisnis Dalam Islam	Individu	DIPA STAIN Pekalongan	2006
9	Kultur Ekonomi Pada Cluster Industri Kecil di Kota Pekalongan	Individu	DIPA STAIN Pekalongan	2008
10.	Moral Sebagai Efek Moderasi Pada Sikap MentaKomitmen Kerja Guru Wiyata Bhakti Di LingkunganDinas PendidikanKota Pekalongan	Individu	DIPA STAIN Pekalongan	2009
11.	Neuroekonomi & Trust Pada Mentalitas Entrepenuer Muslim di Kota Pekalongan	Individu	DIPA STAIN Pekalongan	2010
12.	Trust Building & Filosofi Kerja Pengusaha Batik Etnis Jawa-Arab-Cina di Kota Pekalongan	Individu	DIPA STAIN Pekalongan	2011



niccos corporation group *One Step Easy Pekalongan*

www.niccoscorp.com

Jl. KH Ahmad Dahlan (Griya Tirto Indah No. 73) Tirto Pekalongan. hp : 085948852684

Service & Maintenance, Komputer, Laptop, Monitor, Printer, Networking, Wi-fi, Hotspot, Mikrotik Bandwith Partision, Web Development, Web Blog, Basic, Profesional, Programming, dll
Design Grafik & Printing, Undangan, Namecard, Label, Banner, Photography & Video Shooting, Pernikahan, Ulang, Khitanan, Event Organizer Persewaan Mobil, Avanza, Xenia, L300, dll
Forex Education & Hunter, Professional Outbond, Leadership & Training Center, Online Shopping Center, Batik, Hem, Daster, Setelan, Tas sekolah, Tas Wanita, Sepatu, Jacket, dll

Rental & Office Pekalongan, 10 September 2012

Operator : Kepada Yth : BU SUS

Lama Pengerjaan : Alamat :

Faktur :

Banyaknya	Jenis Jasa / Pengerjaan / Barang	Jumlah
3 hr	sewa mobil	@ 800.000

Barang telah diterima dengan baik

Penerima



niccos corporation
one step easy
www.niccoscorp.com



niccos corporation group *One Step Easy Pekalongan*

www.niccoscorp.com

Jl. KH Ahmad Dahlan (Griya Tirto Indah No. 73) Tirto Pekalongan. hp : 085948852684

Service & Maintenance, Komputer, Laptop, Monitor, Printer, Networking, Wi-fi, Hotspot, Mikrotik Bandwith Partision, Web Development, Web Blog, Basic, Profesional, Programming, dll
Design Grafik & Printing, Undangan, Namecard, Label, Banner, Photography & Video Shooting, Pernikahan, Ulang, Khitanan, Event Organizer Persewaan Mobil, Avanza, Xenia, L300, dll
Forex Education & Hunter, Professional Outbond, Leadership & Training Center, Online Shopping Center, Batik, Hem, Daster, Setelan, Tas sekolah, Tas Wanita, Sepatu, Jacket, dll

Design & Printing Pekalongan, 20 November 2012

Desainer : Kepada Yth : BU SUS

Lama Pengerjaan : Alamat :

Faktur :

Banyaknya	Jenis Jasa / Pengerjaan / Barang	Jumlah
250 lb	2502 pengeditan	@ 2000

Barang telah diterima dengan baik

Penerima



niccos corporation
one step easy
www.niccoscorp.com



nicos corporation group

One Stop Easy Pekanbaru

www.nicoscorp.com

Jl. KH Ahmad Dahlan (Griya Tirto Indah No. 73) Tirto Pekanbaru. Hp : 085648852684

Service & Maintenance, Komputer, Laptop, Monitor, Printer, Networking, Wi-Fi, Hotspot, Mikrotik Bandwith Partition, Web Development, Web Blog, Basic, Profesional, Programing, dll
Design Grafs & Printing, Undangan, Namecard, Label, Buncer, Photography & Video Shoting, Pernikahan, Ulah, Khitanan, Event Organizer, Persewaan Mobil, Avanza, Xenia, L300, dll
Forex Education & Hunter, Profesional Outbond, Leadership & Training Center, Online Shopping Center, Batik, Hem, Daster, Setelan, Tas sekolah, Tas Wanita, Sepatu, Jacket, dll

Design & Printing

Pekalongan, 10 Oktober 2012

Desainer :

Kepada Yth : Bu Sus

Lama Pengerjaan :

Alamat :

Faktur :

Banyaknya	Jenis Jasa / Pengerjaan / Barang	Jumlah
4 rem	kertas @ 37.500	150.000
4	Tinta printer @ 25.000	100.000
5	Buku kerja @ 20.000	100.000
10	Ball point @ 7500	75.000
20	Stop map @ 5.000	100.000

Barang telah diterima dengan baik

Penerima



Hormat kami

085648852684

www.nicoscorp.com



nicos corporation group

One Stop Easy Pekanbaru

www.nicoscorp.com

Jl. KH Ahmad Dahlan (Griya Tirto Indah No. 73) Tirto Pekanbaru. Hp : 085642919896

Service & Maintenance, Komputer, Printer, Networking, wi-Fi, Hotspot, Mikrotik Bandwith Partition, Web Development, Web blog, Basic, Profesional, Programing, dll
Design Grafs & printing, Undangan, Namecard, Label, Banner, Fothography & Video Shoting, Pernikahan, Ulah, Khitanan, Event Organizer, persewaan Mobil avanza, Xenia, L300, dll
Forex Education & Hunter, Profesional Outbond, Leadership & Training Center, Online Shopping Center, Batik, Hem, Daster, Setelan, Tas sekolah, Tas wanita, Sepatu, Jacket, dll

Penjualan

Pekalongan, 8 Juli 2012

Pramuniaga :

Kepada Yth : Bu Sus

Lama Pengerjaan :

Alamat :

Faktur :

Banyaknya	Jenis Jasa / Pengerjaan / Barang	Jumlah
1 unit	Tape recorder	400.000

Barang telah diterima dengan baik

Penerima



Hormat kami

085642919896

www.nicoscorp.com



niccob corporation group

One Step Easy Pekanbaru

www.niccocorp.com

Jl. KH Ahmad Dahlan (Griya Tirto Indah No. 73) Tirto Pekanbaru. hp : 085848852684

Service & Maintenance, Komputer, Laptop, Monitor, Printer, Networking, Wi-Fi, Hotspot, Mikrotik Bandwith Partiton, Web Development, Web Blog, Basic, Profesional, Programming, dll
Design Grafis & Printing, Undangan, Namecard, Label, Banner, Photography & Video Shooting, Pernikahan, Ulah, Khitanan, Event Organizer Persewaan Mobil, Avanza, Xenia, L300, dll
Forex Education & Hunter, Profesional Outbord, Leadership & Training Center, Online Shopping Center, Batik, Hias, Daster, Setelan, Tas sekolah, Tas Wanita, Sepatu, Jacket, dll

Design & Printing

Pekalongan, 8 DES 2012

Desainer :

Kepada Yth : BU SUS

Lama Pengerjaan :

Alamat :

Faktur :

Banyaknya	Jenis Jasa / Pengerjaan / Barang	Jumlah
200 lb	FGTO COPY	@ 1250.

Barang telah diterima dengan baik

Penerima



1250.000
FGTO COPY
www.niccocorp.com

niccob corporation group

One Step Easy Pekanbaru

www.niccocorp.com

Jl. KH Ahmad Dahlan (Griya Tirto Indah No. 73) Tirto Pekanbaru. hp : 085848852684

Service & Maintenance, Komputer, Laptop, Monitor, Printer, Networking, Wi-Fi, Hotspot, Mikrotik Bandwith Partiton, Web Development, Web Blog, Basic, Profesional, Programming, dll
Design Grafis & Printing, Undangan, Namecard, Label, Banner, Photography & Video Shooting, Pernikahan, Ulah, Khitanan, Event Organizer Persewaan Mobil, Avanza, Xenia, L300, dll
Forex Education & Hunter, Profesional Outbord, Leadership & Training Center, Online Shopping Center, Batik, Hias, Daster, Setelan, Tas sekolah, Tas Wanita, Sepatu, Jacket, dll

Design & Printing

Pekalongan, 8 DES 2012

Teknisi :

Kepada Yth : BU SUS

Lama Pengerjaan :

Alamat :

Faktur :

Banyaknya	Jenis Jasa / Pengerjaan / Barang	Jumlah
6 ek	penjualan	@ 20.000

Barang telah diterima dengan baik

Penerima



120.000
www.niccocorp.com

RENCANA PENGGUNAAN ANGGARAN DANA PENELITIAN KHUSUS


Judul

**"SELF LEADERSHIP DAN KETAHANAN USAHA BATIK KELUARGA MUSLIM
DI KOTA PEKALONGAN"**

NO	URAIAN	SATUAN	JUMLAH
1	Sewa kendaraan roda- 4 (Rp.500.000/hari)	3 hari	Rp. 1.500.000,00
2	Jasa Pengetikan Rp.2000/lembar	250 lembar	Rp. 500.000,00
3	ATK:		
	a. Kertas @ Rp.37.500,-	4 rem	Rp. 150.000,00
	b. Tinta printer @ Rp 25.000,-	4 buah	Rp. 100.000,00
	c. Buku kerja @ Rp. 20.000,-	5 buah	Rp. 100.000,00
	d. ballpoint @ Rp 7.500,-	10 buah	Rp. 75.000,00
	e. Stofmap @ Rp.5000,-	20 buah	Rp. 100.000,00
4	Tape recorder	1 buah	Rp. 400.000,00
5	Honorarium:		
	a. Ketua Peneliti (Rp.20.000/jam)	125 jam	Rp. 2.500.000,00
	b. Pembantu peneliti (Rp.10.000/j)	60 jam	Rp. 600.000,00
	c. Secretariat penelitian (Rp.300.000/m)	3 bulan	Rp. 900.000,00
	d. Petugas survey (Rp.8000/re)	15 res	Rp. 120.000,00
	e. Pembantu lapangan (Rp.80.000/h)	10 jam	Rp 800.000,00
6	Foto copy (Rp.200/lembar)	1.250 lembar	Rp. 250.000,00
7	Penjilidan (Rp 20.000/eks)	6 eks	Rp. 120.000,00
Jumlah Total			Rp.8.215.000,00

Pekalongan, 1 Nopember 2012

Pembuat


SUSMININGSIH,MAg

NIP/197502111998032001

LAPORAN KEUANGAN PENELITIAN KHUSUS

Judul

"SELF LEADERSHIP DAN KETAHANAN USAHA BATIK KELUARGA MUSLIM

DI KOTA PEKALONGAN"

NO	URAIAN	SATUAN	JUMLAH
1	Sewa kendaraan roda-4 (Rp.500.000/hari)	3 hari	Rp. 1.500.000,00
2	Jasa Pengethikan Rp.2000/lembar	250 lembar	Rp. 500.000,00
3	ATK:		
	a. Kertas @ Rp.37.500,-	4 rem	Rp. 150.000,00
	b. Tinta printer @ Rp 25.000,-	4 buah	Rp. 100.000,00
	c. Buku kerja @ Rp. 20.000,-	5 buah	Rp. 100.000,00
	d. ballpoint @ Rp 7.500,-	10 buah	Rp. 75.000,00
	e. Stofmap @ Rp.5000,-	20 buah	Rp. 100.000,00
4	Tape recorder	1 buah	Rp. 400.000,00
5	Honorarium:		
	a. Ketua Peneliti (Rp.20.000/jam)	120 jam	Rp. 2.400.000,00
	b. Pembantu peneliti (Rp.10.000/j)	45 jam	Rp. 450.000,00
	c. Secretariat penelitian (Rp.300.000/m)	3 bulan	Rp. 900.000,00
	d. Petugas survey (Rp.8000/re)	15 res	Rp. 120.000,00
	e. Pembantu lapangan (Rp.80.000/h)	10 jam	Rp. 800.000,00
6	Foto copy (Rp.200/lembar)	1.250 lembar	Rp. 250.000,00
7	Penjilidan (Rp 20.000/eks)	6 eks	Rp. 120.000,00
Jumlah Total			Rp.7.965.000,00




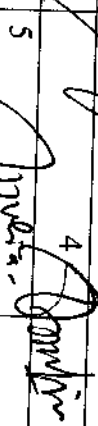
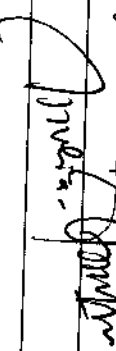
Pekalongan, 8 Desember 2012

Pembuat Laporan

SUSMININGSIH,MAG

NIP. 19/502111998032001

**DAFTAR PENERIMAAN HONORARIUM &
PELAKSANAAN PENELITIAN : SELF LEADERSHIP DAN KETAHANAN USAHA BATIK KELUARGA MUSLIM
DI KOTA PEKALONGAN**

NO	NAMA	KEDUDUKAN	JUMLAH	TANDA TANGAN
1	Susminingsih	Ketua Peneliti	Rp.2.400.000,00	1 
2	Imam Khanafi	Pembantu Peneliti	Rp. 450.000,00	2 
3	Agung Risdianto	Sekretariat Penelitian	Rp. 900.000,00	3 
4	Doni Nicos	Petugas Survey	Rp. 120.000,00	4 
5	Nining Amelia	Petugas Lapangan	Rp. 800.000,00	5 
Jumlah Total			Rp.4.670.000,00	

Pekalongan 3 Desember 2012

Peneliti


SUSMININGSIH, MAG