



# **KEWIRAUSAHAAN**

## **Manajemen Wirausaha Bisnis Kecil**

**Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.**  
**Habib Rizky Zakaria, S.E., M.B.A.**  
**Ghaniyyu Rahmani, S.E., M.B.A.**

# **Kewirausahaan**

## Manajemen Wirausaha Bisnis Kecil

Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.  
Habib Rizky Zakaria, S.E., M.B.A.  
Ghaniyyu Rahmani, S.E., M.B.A.



La Tansa Mashiro Publisher

# **Kewirausahaan**

## **Manajemen Wirausaha Bisnis Kecil**

Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.  
Habib Rizky Zakaria, S.E., M.B.A.  
Ghaniyyu Rahmani, S.E., M.B.A.

Desain Cover:

Tim Redaksi

Tata Letak:

Tim Redaksi

Jumlah halaman: vi + 298 hlm.; illus.; 15 x 23 cm

ISBN:

978-623-91124-6-2

Cetakan Pertama

2020

Hak Cipta, pada Penulis

---

Isi diluar tanggung jawab percetakan

---

**Copyright © by La Tansa Publisher**

All Right Reserved

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak buku ini sebagian atau seluruhnya, baik dalam bentuk fotokopi, cetak, mikrofilm, elektronik maupun bentuk lainnya.

Penerbit La Tansa Mashiro Publisher

Anggota IKAPI: 018/BANTEN/2015

Jl. Soekarno Hatta No.1, Rangkasbitung, Banten 42357,  
Indonesia. Telp/Fax: +62- (0252) 204223

## KATA PENGANTAR

Kewirausahaan adalah disiplin ilmu terapan yang tumbuh cepat dan terus berubah. Orang-orang dari segala usia, latar belakang, dan kebangsaan meluncurkan bisnis sendiri. Tujuan buku ini adalah untuk membuka pikiran Pembaca terhadap berbagai kemungkinan, tantangan, dan imbalan memiliki bisnis sendiri dan untuk menyediakan alat yang Pembaca perlukan untuk berhasil jika Pembaca memilih jalur wirausaha. Kewirausahaan bukan jalan yang mudah untuk diikuti, tetapi ganjarannya - baik berwujud maupun tidak berwujud - sepadan dengan risikonya. Pembaca tidak hanya akan dihargai secara finansial untuk ide-ide bisnis, tetapi seperti pengusaha di seluruh dunia, Pembaca akan dapat mengerjakan sesuatu yang disukai. Buku Kewirausahaan: Manajemen Wirausaha Bisnis Kecil yang menggabungkan konsep. Teori dan implementasi dalam bisnis kecil. yang Pembaca butuh kan untuk memulai dan mengelola bisnis kecil dengan sukses dalam lingkungan yang sangat kompetitif. Dalam menulis buku ini, penulis telah bekerja keras untuk menyediakan banyak alat dan teknik praktis, “langsung” untuk membuat usaha bisnis baru berhasil. Banyak orang memulai bisnis setiap tahun; hanya beberapa dari mereka yang berhasil. Buku ini menyediakan alat untuk membantu mengajar mahasiswa cara yang tepat untuk meluncurkan dan mengelola bisnis kecil dengan daya tahan untuk sukses dan tumbuh.

Buku ini sekarang memiliki struktur sepuluh bab.

**Bab 1: Pendahuluan** membahas ide-ide mendasar tentang definisi dan klasifikasi wirausahawan dan pendekatan psikologis untuk karakterisasi mereka. Ini juga mempertimbangkan pertumbuhan dalam pendekatan kognitif untuk memahami kewirausahaan dan membawa ide pengantar tentang psikologi perilaku ekonomi berisiko.

**Bab 2: Pilihan Karier Wirausaha** membahas pilihan karier wirausaha. Mengetahui karakteristik yang ditunjukkan oleh wirausaha sukses. Keterampilan yang meningkatkan kinerja wirausaha. memahami kekuatan yang mendorong dan menghambat kewirausahaan.

**Bab 3: Wirausaha Bisnis Kecil** membahas bisnis kecil, meskipun bisnis kecil memiliki ukuran yang sama, namun ukuran bisnis kecil heterogen daripada homogen. Karena itu, bab ini membahas beberapa definisi berbeda dari bisnis kecil. Ini mempertimbangkan bisnis kecil di berbagai tahap perkembangan bisnis, di berbagai sektor dengan berbagai jenis kepemilikan.

**Bab 4: Manajemen Bisnis Kecil** membahas ide-ide mendasar tentang definisi dan klasifikasi wirausahawan dan pendekatan psikologis untuk karakterisasi mereka. Ini juga mempertimbangkan pertumbuhan dalam pendekatan kognitif untuk memahami kewirausahaan dan membawa ide pengantar tentang psikologi ekonomi perilaku berisiko.

**Bab 5: Visi Bisnis** membahas ide-ide mendasar tentang definisi dan klasifikasi wirausahawan dan pendekatan psikologis untuk karakterisasi mereka. Ini juga mempertimbangkan pertumbuhan dalam pendekatan kognitif untuk memahami kewirausahaan dan membawa ide pengantar tentang psikologi ekonomi perilaku berisiko.

**Bab 6: Misi Bisnis** membahas ide-ide mendasar tentang definisi dan klasifikasi wirausahawan dan pendekatan psikologis untuk karakterisasi mereka. Ini juga mempertimbangkan pertumbuhan dalam pendekatan kognitif untuk memahami kewirausahaan dan membawa ide pengantar tentang psikologi ekonomi perilaku berisiko.

**Bab 7: Strategi Kewirausahaan** membahas ide-ide mendasar tentang definisi dan klasifikasi wirausahawan dan pendekatan psikologis untuk karakterisasi mereka. Ini juga mempertimbangkan pertumbuhan dalam pendekatan

kognitif untuk memahami kewirausahaan dan membawa ide pengantar tentang psikologi ekonomi perilaku berisiko.

**Bab 8: MSDM Kewirausahaan** membahas ide-ide mendasar tentang definisi dan klasifikasi wirausahawan dan pendekatan psikologis untuk karakterisasi mereka. Ini juga mempertimbangkan pertumbuhan dalam pendekatan kognitif untuk memahami kewirausahaan dan membawa ide pengantar tentang psikologi ekonomi perilaku berisiko.

**Bab 9: Marketing Wirausaha** membahas pemasaran dan pemasaran kewirausahaan, alat pemasaran utama. Menerapkan metode dan strategi penetapan harga. Membandingkan pemasaran tradisional dan kewirausahaan.

**Bab 10: Manajemen Keuangan** membahas laporan laba rugi, neraca, dan laporan arus kas, Melihat masa depan finansial perusahaan, dan mempertimbangkan masalah pajak dan kewajiban lainnya

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada mahasiswa, eksekutif bisnis, wirausahawan, profesor, dan staf penerbitan yang mendukung kami dalam proses penulisan buku.

Mei 2020

Penulis

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI .....	iii
<b>BAB I KONSEP KEWIRAUSAHAAN.....</b>	<b>1</b>
A. Konsep Kewirausahaan .....	3
B. Teori Kewirausahaan .....	7
C. Intrapreneurship .....	24
<b>BAB II PILIHAN KARIER WIRAUSAHA .....</b>	<b>33</b>
A. Konsep Karier .....	34
B. Teori Karier Kewirausahaan .....	36
C. Pola Pikir Wirausaha .....	36
D. Kewirausahaan Semua Usia .....	39
E. Keterampilan Wirausaha .....	47
F. Menjadi Wirausaha .....	50
<b>BAB III WIRAUSAHA BISNIS KECIL .....</b>	<b>58</b>
A. Konsep Bisnis Kecil .....	59
B. Teori Bisnis Kecil .....	62
C. Etika Berbisnis .....	65
D. Sumber Ide Bisnis Kecil.....	69
E. Manfaat Memiliki Bisnis Kecil.....	71
F. Rahasia Sukses Bisnis Kecil.....	73
<b>BAB IV MANAJEMEN BISNIS KECIL .....</b>	<b>81</b>
A. Konsep Manajemen Bisnis Kecil .....	82
B. Teori Manajemen Bisnis Kecil .....	86
C. Karakter Manajerial Bisnis Kecil .....	90
D. Pertumbuhan Bisnis Kecil .....	94
E. Kepemimpinan Bisnis Kecil .....	98
F. Manajemen Waktu dan Stres.....	106
<b>BAB V VISI BISNIS .....</b>	<b>118</b>
A. Konsep Visi .....	119
B. Teori Visi .....	120

C. Pemimpin Visioner .....	124
D. Mengembangkan Visi.....	126
<b>BAB VI MISI BISNIS .....</b>	<b>131</b>
A. Konsep Pernyataan Misi .....	133
B. Model Misi Bisnis .....	111
C. Pernyataan Misi .....	141
D. Mengembangkan Misi .....	143
E. Menulis Pernyataan Misi.....	144
F. Pernyataan Misi dan Kinerja Bisnis .....	145
<b>BAB VII STRATEGI KEWIRAUSAHAAN .....</b>	<b>151</b>
A. Konsep Strategi .....	153
B. Teori Strategi .....	154
C. Proses Strategi Kewirausahaan .....	162
D. Visi dan Misi Bisnis .....	166
E. Analisis SWOT .....	170
F. Model Bisnis .....	179
<b>BAB VIII MSDM KEWIRAUSAHAAN .....</b>	<b>188</b>
A. Konsep MSDM .....	190
B. Praktik MSDM .....	190
C. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan .....	194
D. Rekrutmen Karyawan .....	197
E. Analisis Pekerjaan .....	201
F. Seleksi Karyawan .....	204
G. Penempatan Karyawan .....	211
H. Kompensasi Karyawan .....	212
I. Disiplin Kerja Karyawan .....	215
<b>BAB IX MARKETING KEWIRAUSAHAAN .....</b>	<b>224</b>
A. Konsep Pemasaran .....	225
B. Teori Pemasaran .....	229
C. Pemasaran Wirausaha .....	245
D. Jenis Pemasaran Wirausaha.....	250
<b>BAB X MANAJEMEN KEUANGAN .....</b>	<b>261</b>

A. Menyusun Laporan Laba-Rugi .....	263
B. Menyusun Laporan Neraca .....	270
C. Menyusun Laporan Arus Kas .....	283
D. Proyeksi Keuangan .....	292

## **BAB I**

### **KONSEP DAN MODEL TEORI**

Setelah membaca bab ini, pembaca dapat memahami:

1. Model konseptual perilaku kewirausahaan di tingkat organisasi.
2. Keuntungan mengadopsi perspektif perilaku perusahaan pada konstruk kewirausahaan.
3. Karakteristik model tingkat organisasi.

*Sebagian besar yang Anda dengar tentang kewirausahaan semuanya salah. Itu bukan sihir; itu tidak misterius; dan itu tidak ada hubungannya dengan gen. Itu adalah disiplin dan, seperti halnya disiplin apa pun, itu dapat dipelajari.* **Peter F. Drucker<sup>2</sup>**



Selama 30 tahun terakhir, kewirausahaan telah berkembang di seluruh dunia sesuai dengan konteks budaya, politik, ekonomi dan sosial yang berbeda. Pemerintah Indonesia (melalui Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil) mempromosikan kewirausahaan bisnis kecil sebagai cara untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Penciptaan bisnis kecil dibantu melalui berbagai cara seperti struktur pendukung (inkubator dan akselerator) dan berbagai jenis pembiayaan (pinjaman pemerintah tanpa suku bunga dan keuangan mikro). Akibatnya, menjadi pengusaha telah menjadi mode, karena kewirausahaan adalah fakta ekonomi dan sosial yang majemuk dan kompleks yang berkembang dalam ruang dan waktu sesuai dengan keanekaragaman ekosistem usaha. Morris, Kuratko, dan Cornwall (2013) mencatat kewirausahaan sebagai gelombang baru pembangunan ekonomi sedang melanda dunia, dengan kewirausahaan dan inovasi sebagai katalis utama. Namun, kewirausahaan melibatkan lebih dari sekedar mendorong orang untuk memulai usaha baru. Tetapi, mendorong pola pikir yang berpusat pada mencari peluang, mengambil risiko, mentolerir kegagalan, meningkatkan sumber daya secara kreatif, dan memiliki keuletan untuk mengatasi hambatan dan mendorong ide untuk implementasi. Neck dan Greene (2011) menyatakan bahwa Kewirausahaan adalah menciptakan peluang baru dan melaksanakan konsep-konsep baru di lingkungan yang tidak pasti dan tidak diketahui. Sebagai pola pikir, kewirausahaan telah mengambil posisi unik secara global karena potensinya memberdayakan dan transformasional. Dengan demikian, kewirausahaan menembus berbagai batasan demografis,

etnis, organisasi, kelembagaan, sosial-ekonomi, geografis, budaya, dan politik.

## **A. Konsep Kewirausahaan**

Secara etimologi 'kewirausahaan' berasal dari kata Perancis '*Entreprendre*' yang ditujukan kepada penyelenggara hiburan musikal. Pada abad pertengahan, Marco Polo mendefinisikan kewirausahaan dan contoh wirausahawan sebagai perantara (*go-between*) yang membangun rute perdagangan ke Timur Jauh. Pada abad ke 17 kata kewirausahaan diperluas mencakup kegiatan teknik sipil seperti konstruksi. Pada abad ke 18, Richard Cantillon, bankir dan investor Prancis yang pertama kali menggunakan istilah *entrepreneur* merujuk pada kegiatan ekonomi. Pada ini, pengusaha itu dibedakan dari penyedia modal. Banyak penemuan yang dikembangkan selama masa ini adalah reaksi terhadap kebutuhan dunia yang terus berubah, seperti halnya dengan penemuan Eli Whitney (kapas) dan Thomas Edison (bola lampu).

Pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20, para wirausahawan tidak berbeda dengan manajer dilihat dari perspektif ekonomi. Beberapa pakar kewirausahaan percaya bahwa faktor kunci dalam membedakan seorang manajer dari seorang pengusaha adalah menanggung risiko, contohnya Andrew Carnegie, yang beradaptasi dan mengembangkan teknologi baru dalam penciptaan produk untuk mencapai kepentingan ekonomi di industri baja.

Pada pertengahan abad ke-20, gagasan wirausaha sebagai inovator. Konsep inovasi dan kebaruan menjadi bagian integral dari kewirausahaan. Inovasi adalah tindakan memperkenalkan sesuatu yang baru dan relevan, contohnya, J.P. Morgan, yang mengembangkan perbankan dengan menata ulang industri perbankan, Konsep wirausahawan disempurnakan lebih lanjut melalui prinsip dan ketentuan

dari perspektif bisnis, manajerial, dan pribadi. Konsep kewirausahaan dari perspektif pribadi tercermin dalam tiga atribut perilaku pengusaha: (1) pengambilan inisiatif, (2) pengorganisasian dan pengorganisasian kembali mekanisme sosial dan ekonomi untuk mengubah sumber daya dan situasi ke akun praktis, dan (3) penerimaan risiko atau kegagalan.

Bagi seorang ekonom, seorang wirausahawan adalah orang yang mengombinasikan sumber daya, tenaga kerja, visi, bahan, dan aset lainnya untuk meningkatkan nilai produk/jasa dengan menerapkan perubahan, inovasi, dan tatanan baru. Bagi pelaku bisnis, seorang wirausahawan tampak sebagai ancaman, pesaing yang agresif, sedangkan bagi pelaku bisnis lainnya wirausahawan yang sama dapat berupa sekutu, pemasok, pelanggan, atau pencipta kekayaan. Dengan demikian Kewirausahaan dapat didefinisikan sebagai proses dinamis untuk menciptakan kekayaan tambahan dan merangsang lingkungan sekitar.

Para pakar ekonomi dan kewirausahaan terus mencoba menggambarkan atau mendefinisikan apa arti kewirausahaan. Berikut ini beberapa definisi kewirausahaan menurut para pakar ekonomi dan kewirausahaan (tabel 1.1).

Tabel 1.1 Definisi Kewirausahaan

Pakar kewirausahaan	Definisi
Schumpeter (1934)	Kewirausahaan dipandang sebagai kombinasi baru termasuk melakukan hal-hal baru pada melakukan hal-hal yang sudah dilakukan dengan cara baru. Kombinasi baru meliputi (1) pengenalan barang baru, (2) metode produksi baru, (3) pembukaan pasar baru, (4)

Pakar kewirausahaan	Definisi
	sumber pasokan baru, (5) organisasi baru.
Kirzner (1973)	Kewirausahaan adalah kemampuan untuk memahami peluang baru.
Drucker (1985)	Kewirausahaan adalah tindakan inovasi yang melibatkan sumber daya yang ada dengan kapasitas penghasil kekayaan baru.
Stevenson, Roberts, & Grousbeck (1985)	Kewirausahaan adalah mengejar peluang tanpa memperhatikan sumber daya atau kemampuan saat ini.
Rumelt (1987)	Kewirausahaan adalah penciptaan bisnis baru, makna bisnis baru bahwa wirausahawan tidak menduplikasi bisnis yang sudah ada tetapi memiliki beberapa unsur kebaruan.
Low & MacMillan (1988)	Kewirausahaan adalah penciptaan perusahaan baru.
Timmons (1997)	Kewirausahaan adalah cara berpikir, bernalar, dan bertindak yang merupakan peluang terobsesi, holistik dalam pendekatan, dan kepemimpinan seimbang.
Morris (1998)	Kewirausahaan adalah proses di mana individu dan tim menciptakan nilai dengan menyatukan paket unik input sumber daya untuk mengeksploitasi peluang di

Pakar kewirausahaan	Definisi
	lingkungan. Ini dapat terjadi dalam konteks organisasi apa pun dan menghasilkan berbagai hasil yang mungkin, termasuk usaha baru, produk, layanan, proses, pasar, dan teknologi.

Dalam konteks definisi kewirausahaan (Tabel 1.1) Davidsson (2005:80) memberikan tiga pandangan dari kegiatan kewirausahaan: (1) kewirausahaan memulai dan menjalankan perusahaan sendiri; (2) kewirausahaan adalah penciptaan organisasi baru; dan (3) kewirausahaan adalah penciptaan aktivitas ekonomi baru ke pasar. Mengkritik kecenderungan para peneliti untuk mendefinisikan kewirausahaan secara ketat dalam hal wirausaha dan apa yang dia lakukan, Shane dan Venkataraman (2000) mengatakan bahwa "bidang kewirausahaan adalah penelitian ilmiah tentang bagaimana, oleh siapa, dan dengan apa dampak penemuan peluang yang dieksploitasi dan di evaluasi untuk menciptakan barang dan jasa masa depan." Dengan demikian, kewirausahaan melibatkan sumber peluang; proses penemuan, evaluasi peluang, dan eksploitasi peluang dari sekumpulan individu yang menemukan, mengevaluasi, dan memanfaatkan peluang.

Sejalan dengan Shane dan Venkataraman, Hitt, Bierman, Shimizu, dan Kochhar (2001:480) mendefinisikan kewirausahaan sebagai identifikasi dan eksploitasi peluang yang sebelumnya tidak tereksplorasi. Irlandia, Hitt, Camp, dan Sexton. (2001) memperluas definisi ini dengan memasukkan fokus pada penciptaan kekayaan sebagai hasil dari kewirausahaan, dengan menyatukan sumber daya yang unik untuk mengeksploitasi peluang pasar. Dengan demikian dapat disintesis bahwa kewirausahaan adalah orang yang

menciptakan bisnis baru dalam menghadapi risiko dan ketidakpastian untuk tujuan mencapai laba dan pertumbuhan dengan mengidentifikasi peluang dan mengumpulkan sumber daya yang diperlukan untuk memanfaatkan peluang tersebut.

Wirausahawan memulai dengan ide sederhana, kemudian mengorganisir sumber daya yang diperlukan untuk mengubah ide tersebut menjadi bisnis yang berkelanjutan. Pada dasarnya Wirausahawan adalah pembaharu, memperbarui cara tradisional dengan menciptakan cara baru. Kewirausahaan bukanlah dilahirkan atau sifat genetik, tetapi kewirausahaan merupakan keterampilan yang dapat dipelajari. Modal dasar seorang wirausahawan adalah kreativitas, dedikasi dalam mencari peluang dan memanfaatkannya.

## **B. Teori Kewirausahaan**

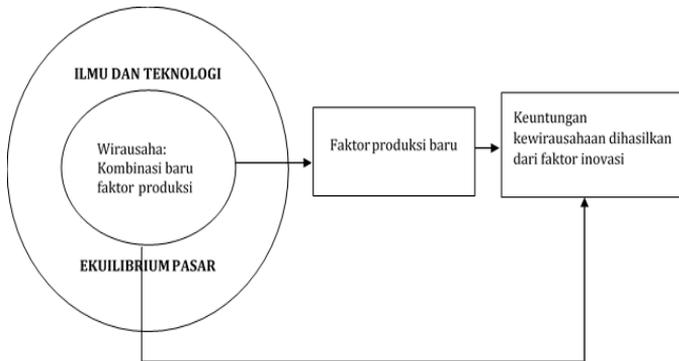
Teori kewirausahaan didefinisikan sebagai formulasi hubungan yang dapat diverifikasi secara logis, koheren, dan dapat menjelaskan kewirausahaan. Formulasi hubungan ini, memprediksi aktivitas kewirausahaan (misalnya, dengan mengkarakterisasi kondisi yang cenderung mengarah pada penciptaan nilai atau peluang bisnis dan pembentukan perusahaan baru), atau memberikan panduan normatif (yaitu, menentukan tindakan yang tepat dalam keadaan tertentu). Dalam milenium baru, semakin jelas bahwa kita perlu memiliki beberapa teori atau klasifikasi yang kohesif untuk lebih memahami bidang kewirausahaan.

Teori kewirausahaan mengidentifikasi serangkaian konsep kewirausahaan yang mencerminkan pendekatan atau paradigma teoretis. Dalam metodologi penelitian teori dibagi menjadi tiga bagian yaitu; **Grand theory** (teori makro), **Meso theory** (teori menengah), dan **Micro theory** (teori praktis). Teori makro menganalisis hasil interaksi,

seperti ekonomi atau interaksi transfer sumber daya lainnya pada populasi besar. Teori meso menganalisis ukuran populasi yang berada di antara teori mikro dan makro, seperti komunitas atau organisasi. Namun, tingkat meso juga dapat merujuk pada analisis yang dirancang khusus untuk mengungkapkan hubungan antara teori mikro dan makro, kadang-kadang disebut sebagai *mid-range*, terutama dalam sosiologi. Teori mikro menganalisis individu dalam lingkungan sosialnya. Pada teori mikro, juga disebut sebagai teori praktis, populasi penelitian biasanya adalah individu dalam lingkungan sosial sekelompok kecil individu dalam konteks sosial tertentu.

### **1. Grand Theory**

Cuervo, Ribeiro, dan Roig (2007) menyatakan bahwa teori makro (*grand theory*) dari kewirausahaan adalah Model Kewirausahaan Schumpeter (*Schumpeterian model of the entrepreneurial function*). Model kewirausahaan Schumpeter adalah konsep wirausaha ideal yang digunakan untuk menjelaskan teori pengembangan ekonomi. Selanjutnya Cuervo et al., (2007) menganalisis model kewirausahaan Schumpeter, bahwa setiap orang yang menciptakan kombinasi baru faktor-faktor produksi sebagai hasil perubahan teknologi. Oleh karena itu model Schumpeter merupakan formulasi penciptaan perusahaan baru (Gambar 1.1). Cuervo et al. (2007), menyatakan bahwa bahwa perubahan teknologi memengaruhi penciptaan perusahaan baru.



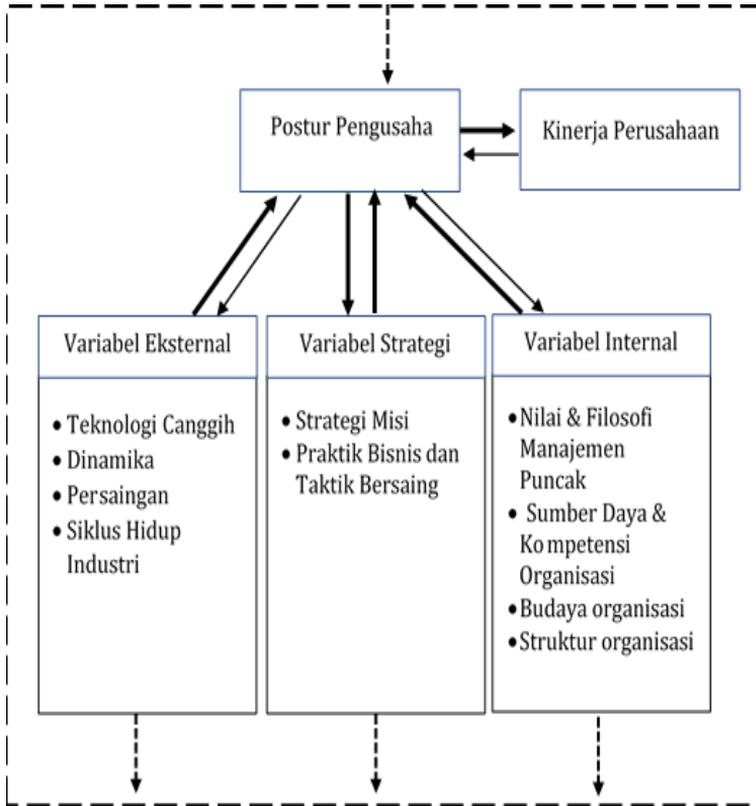
Gambar 1.1. Model kewirausahaan Schumpeterian. Sumber: Cuervo, Álvaro, Ribeiro, Domingo., Roig Salvador. (2007).

Grebel, Pyka, dan Hanusch, (2003) menceritakan bahwa teori keseimbangan (*equilibrium*) memengaruhi model kewirausahaan Schumpeter. Aliran melingkar Schumpeter adalah representasi dari teori keseimbangan. Untuk mencapai keseimbangan, Schumpeter menyarankan bahwa keputusan dan tindakan para pelaku ekonomi harus dilakukan berulang-ulang dengan cara yang sama, sehingga akhirnya semua rencana wirausaha berakhir dalam keseimbangan. Schumpeter mencirikan hasil ini sebagai situasi statis yang tidak memungkinkan berubah. Tujuannya adalah menyelidiki dinamika di balik perubahan ekonomi yang dapat diamati secara empiris melalui inovasi. Pelaku ekonomi yang memiliki inovasi (yaitu kombinasi faktor produksi baru) disebut wirausaha. Menurut Grebel et al., (2003) model kewirausahaan Schumpeter landasan intelektual wirausaha.

## 2. Meso Theory

Covin dan Slevin. (1991) menggambarkan model kewirausahaan sebagai perilaku perusahaan sebagai *meso theory* (Gambar 1.2). Model ini menunjukkan anteseden (variabel bebas / independen) dan konsekuensi (variabel terikat / dependen) dari postur wirausaha serta variabel

yang memoderasi (variabel moderasi) hubungan antara postur wirausaha dan kinerja perusahaan. Sepuluh variabel yang membentuk model dan keterkaitannya dibahas di bawah ini.



Gambar 1.2 Model Konseptual Perilaku Kewirausahaan

Keterangan

- ➔ Menunjukkan pengaruh moderat
- ➔ Menunjukkan pengaruh kuat
- ➔ Menunjukkan pengaruh lemah

a. Postur Wirausaha

Menurut Covin dan Slevin. (1991) postur kewirausahaan tercermin dalam tiga jenis perilaku tingkat organisasi: (1) pengambilan risiko manajemen puncak berkaitan dengan keputusan investasi dan tindakan strategis dalam menghadapi ketidakpastian; (2) perluasan dan frekuensi inovasi produk terkait dengan teknologi; dan (3) perintisan perusahaan secara agresif dan proaktif bersaing dengan pesaing dalam satu industry.

b. Variabel Eksternal

Menurut Covin dan Slevin. (1991) variabel eksternal dalam model berhubungan dengan beberapa dimensi dasar dari lingkungan eksternal perusahaan. Dimensi ini meliputi kecanggihan teknologi (*technological sophistication*), dinamika (*dynamism*), persaingan (*hostility*), dan tahap siklus hidup industri (*industry life cycle stage*). Konsep lingkungan eksternal dimaksudkan untuk memasukkan kekuatan-kekuatan dan unsur-unsur di luar batas-batas organisasi yang mempengaruhi dan dipengaruhi (hubungan dua arah) oleh tindakan organisasi serta kekuatan ekonomi, sosiokultural, politik-hukum, dan teknologi yang lebih umum yang menyediakan konteks yang lebih luas untuk operasi organisasi.

Selanjutnya Covin dan Slevin. (1991) menyatakan bahwa inovasi mendorong imitasi, semakin inovatif perusahaan, semakin dinamis dan kompetitif lingkungannya. Secara keseluruhan, kondisi lingkungan memiliki pengaruh kuat pada postur kewirausahaan. Covin dan Slevin. (1991) mendiskripsikan pengaruh postur wirausaha terhadap variabel-variabel lingkungan dalam bentuk proposisi (P) pada tabel 1.2

Tabel. 1.2 Postur Kewirausahaan dengan Lingkungan Eksternal

P1	Postur kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kecanggihan teknologi.
P2	Postur kewirausahaan berpengaruh lebih positif terhadap kinerja perusahaan berteknologi canggih daripada perusahaan di berteknologi tidak canggih.
P3	Postur kewirausahaan berhubungan positif terhadap dinamika lingkungan.
P4	Postur kewirausahaan berpengaruh lebih positif terhadap kinerja perusahaan di lingkungan yang dinamis daripada di lingkungan yang stabil.
P5	Postur kewirausahaan berpengaruh positif terhadap lingkungan yang kompetitif.
P6	Postur kewirausahaan berpengaruh lebih positif terhadap kinerja perusahaan di lingkungan yang kompetitif daripada di lingkungan yang ramah.
P7	Postur kewirausahaan berpengaruh positif terhadap tahap awal siklus hidup perusahaan.
P8	Postur kewirausahaan berpengaruh lebih positif terhadap kinerja perusahaan yang industrinya dalam tahap siklus kehidupan awal daripada perusahaan yang industrinya dalam tahap siklus hidup terakhir.

c. Variabel Strategi

Covin dan Slevin. (1991) membagi dua variabel strategi yaitu **misi strategi** (*Mission Strategy*) dan **praktik**

**bisnis dan taktik bersaing** (*Practices & Competitive Tactics*).

1) Misi Strategis

Misi strategis berorientasi pada *trade-off* (pertukaran) antara pertumbuhan pangsa pasar dan laba jangka pendek. Covin dan Slevin (1991) membagi empat misi strategi; (1) strategi "tumbuh" ditujukan meningkatkan pangsa pasar dengan mengorbankan keuntungan jangka pendek; (2) strategi "bertahan" dimaksudkan mempertahankan pangsa pasar dan merealisasikan pengembalian investasi yang moderat atau masuk akal; (3) strategi "panen" digunakan ketika perusahaan bersedia mengorbankan pangsa pasar untuk keuntungan jangka pendek dan maksimalisasi arus kas; (4) strategi "divestasi" digunakan ketika perusahaan bermaksud untuk menjual atau melikuidasi sebagian atau seluruh operasi perusahaannya. Covin dan Slevin. (1991) mendiskripsikan dalam bentuk proposisi (**P**) bahwa wirausaha memilih tindakan agresif dalam bisnisnya 'akan efektif dengan strategi pertumbuhan pangsa pasar. Sebaliknya, wirausaha yang konservatif dalam bisnisnya akan efektif dengan strategi bertahan atau panen pangsa pasar (Tabel 1.3).

**Tabel 1.3** Postur Kewirausahaan dan Misi Strategis

---

**P9** Postur kewirausahaan tertinggi di antara perusahaan dengan strategi pertumbuhan

---

**P10** Postur kewirausahaan berpengaruh lebih positif terhadap kinerja perusahaan dengan strategi pertumbuhan daripada perusahaan dengan strategi non pertumbuhan.

---

2) Praktik Bisnis dan Taktik Bersaing.

Keputusan yang berkaitan dengan pembiayaan, praktik sumberdaya manusia, strategi manufaktur atau

operasi, kebijakan penetapan harga, dan sistem layanan pelanggan. Dengan demikian, praktik bisnis dan taktik bersaing adalah mekanisme yang memungkinkan wirausaha mencapai sasaran pasar pasar (Covin dan Slevin, 1991). Praktik bisnis dan taktik bersaing di pengaruhi oleh postur kewirausahaan, yang ditentukan dalam proposisi (P) berikut.

**Tabel 1.4** Postur kewirausahaan dan Praktik bisnis dan taktik bersaing

P11	Postur kewirausahaan berpengaruh positif terhadap tren industri dan pasar.
P12	Postur kewirausahaan berpengaruh lebih positif terhadap kinerja perusahaan yang memprediksi tren industri dan pasar daripada perusahaan yang tidak memprediksi tren industri dan pasar.
P13	Postur kewirausahaan berpengaruh positif terhadap iklan dan promosi perusahaan.
P14	Postur kewirausahaan berpengaruh lebih positif terhadap kinerja perusahaan dengan iklan dan promosi yang tinggi daripada perusahaan dengan iklan dan promosi yang rendah.
P15	Postur kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kualitas produk.
P16	Postur kewirausahaan berpengaruh lebih positif terhadap kinerja perusahaan yang berorientasi pada kualitas produk daripada di antara perusahaan yang tidak berorientasi pada kualitas produk.
P17	Postur kewirausahaan berpengaruh positif terhadap harga relatif (yaitu, relatif terhadap pesaing) dari produk utama perusahaan.
P18	Postur kewirausahaan berpengaruh lebih positif terkait dengan kinerja perusahaan dengan harga produk yang

---

relatif tinggi daripada perusahaan dengan harga produk yang relatif rendah.

---

d. Variabel Internal

Covin dan Slevin, (1991) membagi empat variabel internal dalam model perilaku kewirausahaan perusahaan yaitu: (1) Nilai-nilai dan filosofi manajemen puncak (2) Sumber daya dan kompetensi organisasi; (3) budaya organisasi; dan (4) Struktur organisasi.

1) Filosofi dan Nilai-Nilai Manajemen Puncak

Filosofi dan nilai-nilai manajemen puncak adalah penentu utama pilihan strategi bersaing. Perbedaan nilai di antara para pemimpin bisnis dan menghubungkan struktur nilai tersebut dengan preferensi strategi perusahaan tertentu. Covin dan Slevin, (1991) menyatakan bahwa adanya pengaruh antara nilai-nilai wirausaha dan tindakan perusahaan, postur kewirausahaan dapat menjadi keputusan yang sarat nilai, mencerminkan keyakinan manajemen puncak tentang bagaimana suatu perusahaan harus dikelola. Selanjutnya Covin dan Slevin, (1991) mengidentifikasi nilai dan filosofi manajemen puncak yang memengaruhi pilihan tindakan perusahaan dalam proposisi (P) berikut (Tabel 1.5).

**Tabel. 1.5** Postur kewirausahaan dan Filosofi dan nilai-nilai manajemen puncak

---

P19	Postur kewirausahaan berpengaruh positif terhadap nilai-nilai manajemen puncak pada keuntungan ekonomi.
P20	Postur kewirausahaan berpengaruh positif terhadap nilai - nilai manajemen puncak pada pangsa pasar
P21	Postur kewirausahaan berpengaruh positif dengan nilai-nilai manajemen puncak pada diversifikasi produk.

---

---

P22 Postur kewirausahaan berpengaruh positif terhadap nilai-nilai manajemen puncak sebagai pemimpin industri.

---

2) Sumber Daya dan Kompetensi Organisasi

Variabel-variabel Sumber daya dan kompetensi secara operasional didefinisikan sebagai kemampuan fungsional (misalnya, fleksibilitas manufaktur), kemampuan organisasi (misalnya, kemampuan untuk mendapatkan produk baru dan pasar baru), dan sistem organisasi (misalnya, sistem riset pemasaran). Covin dan Slevin, 1991 menyatakan bahwa kekuatan fungsi pemasaran dapat memoderasi pengaruh postur kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan, mencakup kualitas sistem pemindaian lingkungan perusahaan, kemampuan perusahaan untuk melembagakan pengalaman belajar terkait inovasi, dan kesehatan keuangan keseluruhan organisasi.

Proposisi (**P**) berikut merangkum beberapa hubungan yang mungkin diharapkan antara postur wirausaha dan sumber daya dan kompetensi organisasi (Covin dan Slevin, 1991).

**Tabel. 1.6** Postur Kewirausahaan dan kompetensi organisasi

---

P23 Postur kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kemampuan perusahaan dengan membawa produk baru ke pasar.

---

P24 Postur kewirausahaan berpengaruh lebih positif terhadap kinerja perusahaan yang cepat memperkenalkan produk baru daripada perusahaan yang tidak cepat memperkenalkan produk baru.

---

P25 Postur kewirausahaan berpengaruh positif dengan persentase sumber daya keuangan perusahaan untuk kegiatan litbang.

---

- 
- P26 Postur kewirausahaan berpengaruh lebih positif terhadap kinerja perusahaan di antara perusahaan dengan persentase tinggi sumber daya keuangan untuk kegiatan R&D daripada perusahaan dengan persentase rendah sumber daya keuangan untuk kegiatan R&D.
- 
- P27 Postur kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kemahiran perusahaan dalam mengidentifikasi peluang untuk pengembangan produk-pasar.
- 
- P28 Postur kewirausahaan berpengaruh lebih positif terhadap kinerja perusahaan yang mahir dalam mengidentifikasi peluang untuk pengembangan pasar produk daripada perusahaan yang tidak mahir mengidentifikasi peluang untuk pengembangan pasar produk
- 
- P29 Postur kewirausahaan berpengaruh positif dengan kemampuan perusahaan untuk membuat aplikasi produk baru dari teknologi generik.
- 
- P30 Postur kewirausahaan berpengaruh lebih positif terhadap kinerja perusahaan dengan kemampuan tinggi untuk membuat aplikasi produk baru dari teknologi generik daripada perusahaan dengan kemampuan rendah untuk membuat aplikasi produk baru dari teknologi generik.
- 

### 3) Budaya Organisasi

Covin dan Slevin (1991) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, keyakinan, sikap, harapan, dan asumsi bersama, diturunkan dari satu generasi karyawan ke generasi berikutnya, menentukan norma-norma perilaku sesuai dalam organisasi. Budaya adalah penentu utama, dan langkah pertama dalam membina, aktivitas kewirausahaan dalam suatu organisasi. Menyentuh dan memengaruhi segala sesuatu yang dilakukan orang.

Budaya positif adalah budaya yang sejalan dengan visi, misi, dan strategi organisasi. Dalam organisasi kewirausahaan, budaya positif mendukung kewirausahaan organisasi. Di organisasi lain di mana kewirausahaan kurang sebagai tujuan strategis, budaya tidak mendukung pengambilan risiko, mencari peluang, dan inovasi. Budaya dapat mempengaruhi postur kewirausahaan, ada kemungkinan bahwa postur kewirausahaan akan membantu membentuk budaya organisasi (Covin dan Slevin, 1991). Dengan demikian, budaya organisasi memengaruhi postur kewirausahaan. Beberapa fenomena budaya yang dianggap terkait dengan postur kewirausahaan diidentifikasi oleh Covin dan Slevin, (1991) dalam proposisi (**P**) berikut.

**Tabel. 1.7** Postur Kewirausahaan dan Budaya Organisasi

P31	Postur kewirausahaan berpengaruh positif terhadap nilai budaya organisasi dan mendukung ekspresi terbuka dari ide-ide baru.
P32	Postur kewirausahaan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi yang menghargai dan mendukung pemberdayaan karyawan tingkat menengah dan rendah.
P33	Postur kewirausahaan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi menghargai dan mendukung keyakinan bahwa perubahan dan inovasi secara inheren positif dan penting untuk kelangsungan hidup organisasi jangka panjang.
P34	Postur kewirausahaan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi menghargai dan mendukung semangat dan praktik kerja tim dalam melaksanakan operasi sehari-hari perusahaan.

4) Struktur organisasi

Covin dan Slevin, (1991) mendefinisikan struktur organisasi sebagai pengaturan alur kerja, komunikasi, dan hubungan otoritas dalam suatu organisasi. Struktur didefinisikan secara operasional dengan beberapa cara. Sebagai contoh, formalisasi dan sentralisasi suatu perusahaan mengindikasikan strukturnya, seperti sejauh mana perusahaan tersebut organik atau mekanistik. Struktur juga dapat didefinisikan dalam hal organisasi departemen atau unit kerja, seperti struktur fungsional, struktur produk, dan struktur matriks. Seperti halnya variabel lain dalam model yang diusulkan, struktur dapat memiliki dampak besar pada aktivitas kewirausahaan organisasi. Mengingat luasnya konstruksi struktur organisasi, tidak mengherankan bahwa berbagai cendekiawan telah membahas topik hubungan struktur-kewirausahaan dari berbagai perspektif. Covin dan Slevin, (1991) menunjukkan proposisi (P) postur kewirausahaan berpengaruh dengan dimensi struktur organisasi.

**Tabel. 1.8** Postur Kewirausahaan dan Struktur organisasi

P35	Postur kewirausahaan berpengaruh negatif terhadap struktur formalisasi perusahaan.
P36	Postur kewirausahaan berpengaruh lebih positif terhadap kinerja perusahaan dengan struktur formalisasi yang rendah daripada perusahaan dengan struktur formalisasi yang tinggi.
P37	Postur kewirausahaan berpengaruh negatif dengan tingkat struktur sentralisasi perusahaan.
P38	Postur kewirausahaan berpengaruh lebih positif terhadap kinerja perusahaan dengan tingkat struktur sentral yang rendah daripada perusahaan dengan struktur sentral yang tinggi.

---

P39	Postur kewirausahaan berpengaruh negatif terhadap tingkat struktur kompleks perusahaan.
P40	Postur kewirausahaan berpengaruh lebih positif terhadap kinerja perusahaan dengan tingkat struktur kompleks yang rendah daripada perusahaan dengan tingkat struktur kompleks yang tinggi.
P41	Postur kewirausahaan berpengaruh positif terhadap tingkat struktur organik perusahaan.
P42	Postur kewirausahaan berpengaruh lebih positif terhadap kinerja perusahaan dengan struktur organik daripada perusahaan dengan struktur mekanis.

---

e. Kinerja Perusahaan

Minat yang tumbuh dalam studi kewirausahaan adalah respon tidak hanya terhadap keyakinan bahwa aktivitas wirausaha akan menghasilkan hasil ekonomi makro yang positif tetapi juga keyakinan bahwa aktivitas tersebut dapat mengarah pada peningkatan kinerja di organisasi yang sudah mapan. Sementara "peningkatan kinerja" dapat didefinisikan dalam berbagai kriteria keefektifan organisasi, definisi berbasis finansial yang lebih sempit diusulkan untuk model saat ini. Kinerja ekonomi perusahaan umumnya diakui memiliki dua dimensi utama - pertumbuhan dan profitabilitas. Kriteria keuangan yang tersirat oleh dimensi-dimensi ini akan mencakup, misalnya, tingkat pertumbuhan penjualan, pengembalian aset, dan rasio laba-ke-penjualan. Prospek peringkat yang menguntungkan pada kriteria tersebut harus dianggap sebagai alasan utama mengapa perusahaan terlibat dalam perilaku kewirausahaan. Beberapa manajer mungkin merasa terdorong untuk mengadopsi gaya kewirausahaan yang lebih jika mereka merasa bahwa tindakan kewirausahaan yang berani diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan mereka.

Manajer puncak lainnya di perusahaan yang berkinerja buruk mungkin merasa bahwa tindakan kewirausahaan yang berisiko adalah apa yang harus dihindari perusahaan mereka. Demikian juga, dapat dibayangkan bahwa beberapa manajer top di perusahaan berkinerja tinggi mungkin merasa bahwa risiko yang melekat pada gaya wirausaha akan membahayakan kinerja perusahaan mereka, dan karenanya harus dihindari. Manajer top lainnya di perusahaan berkinerja tinggi mungkin merasa bahwa gaya kewirausahaan adalah kunci keberhasilan mereka. Dengan demikian, kinerja perusahaan dapat digunakan sebagai pembenaran untuk atau menentang pilihan postur kewirausahaan. Nilai-nilai dan filosofi manajemen puncak kemungkinan akan menentukan arah hubungan ini. Perusahaan mengadopsi postur kewirausahaan dengan harapan dan dengan asumsi bahwa perilaku terkait akan membantu menciptakan atau mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi.

**Tabel 1.9** Postur Kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan

---

<b>P43</b>	<b>Postur kewirausahaan berpengaruh positif terhadap perolehan pendapatan perusahaan.</b>
<b>P44</b>	Postur kewirausahaan berpengaruh positif terhadap profitabilitas perusahaan.

---

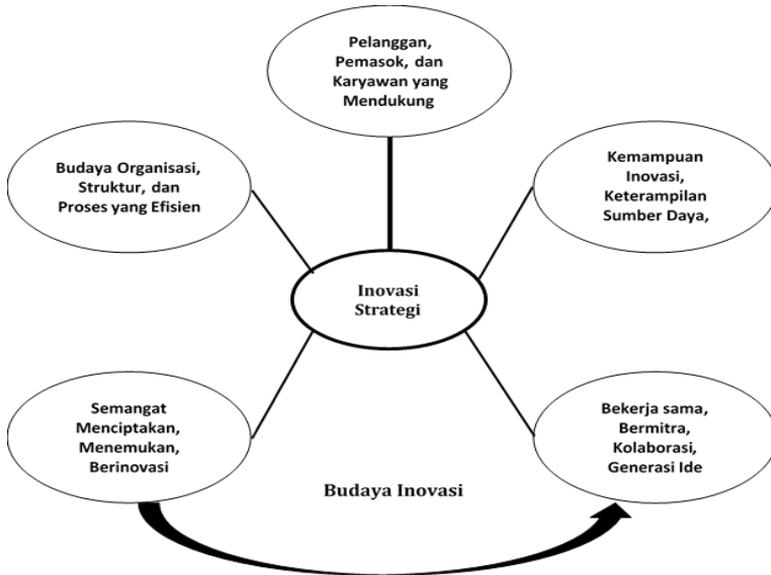
### **3. Teori Mikro**

Teori mikro (teori praktis) adalah teori kewirausahaan dengan pendekatan manajerial. Teori-teori yang termasuk dalam pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa tindakan pembentukan perusahaan baru. Kewirausahaan adalah hasil dari proses pengambilan keputusan yang rasional di mana pengetahuan dan teknik di bidang ekonomi dan administrasi bisnis sangat penting. Teori-teori praktis mencoba memberikan pengetahuan yang berguna untuk

proses kewirausahaan, oleh karena itu, untuk membimbing tindakan. Mereka tidak bertujuan banyak menjelaskan penyebab penciptaan perusahaan baru tetapi pada menghasilkan pengetahuan dan membangun model teori kewirausahaan praktis. Para pemimpin bisnis kecil membutuhkan pemahaman yang lebih menyeluruh tentang inovasi strategis dan elemen-elemen kuncinya daripada yang sering terjadi. Taneja, Pryor, dan Hayek (2016) menciptakan model *Strategic innovation for small business viability* (Gambar 1.3) yang memiliki lima elemen yang dapat membantu untuk menentukan inovasi strategis:

- Gairah untuk menciptakan dan berinovasi: Pengusaha dan pemilik usaha kecil biasanya menunjukkan gairah seperti itu, karena mereka menciptakan bisnis serta produk dan layanan yang mereka berikan melalui bisnis.
- Kerjasama, kolaborasi, dan ko-operasi: Kerjasama dan kolaborasi adalah elemen penting bagi karyawan di dalam organisasi maupun dengan pelanggan dan pemasok eksternal. Namun, cukup sering, diperlukan kerjasama antara perusahaan sejenis yang merupakan pesaing langsung. Ini disebut sebagai co-opetition.
- Kemampuan inovasi internal: Agar inovatif secara strategis, organisasi harus memiliki sumber daya yang diperlukan (termasuk orang), keterampilan, dan teknologi. Jika itu tidak ada, para pemimpin harus mencari aliansi dengan perusahaan lain.
- Budaya organisasi, struktur, dan proses yang disederhanakan: Pemimpin harus membangun budaya dan struktur yang mendukung inovasi dan memperbaiki proses sehingga tidak rumit dan tidak berdampak negatif terhadap keunggulan kinerja.

- Pelanggan, pemasok, dan karyawan yang mendukung: Inovasi strategis tergantung pada semua pemangku kepentingan proses, termasuk pelanggan, pemasok, dan karyawan, yang mendukung dan mengambil kepemilikan untuk proses inovasi.



Gambar 1.3 Inovasi strategis bagi kelangsungan hidup usaha kecil *Sumber: Sonia Taneja, Mildred Golden Pryor and Mario Hayek (2016).*

Usaha kecil merangsang inovasi, menyediakan lapangan kerja, menumbuhkan daya saing dan mendukung pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan. Mereka dapat dengan cepat beradaptasi dengan perubahan, mengadopsi strategi baru dan memberikan fleksibilitas yang diperlukan untuk mendorong inovasi strategis. Dalam pasar global yang berubah dengan cepat dan semakin kompetitif, bisnis kecil memberikan pengaruh kuat pada pertumbuhan ekonomi dan menciptakan peluang, lapangan kerja dan pengembangan

teknologi melalui kemampuan inovatif mereka. Para pemimpin bisnis kecil dapat belajar dari makalah ini karena mereka berusaha untuk menggunakan inovasi strategi.

### **C. Intrapreneurship**

Kewirausahaan terkait dengan apa yang disebut pengusaha, yang secara independen memikul risiko, menciptakan dan mengelola perusahaan, tetapi juga konsep yang terkait dengan wirausaha intrapreneur. Intrapreneur adalah karyawan perusahaan yang secara aktif berpartisipasi dalam identifikasi dan eksploitasi ide bisnis tempat mereka bekerja (Bosma Wennekers, Guerrero, Martiarena, dan Singer, 2013). Baruah dan Ward (2015) mengistilahkan Intrapreneurship sebagai praktik inovasi dalam suatu organisasi di mana karyawan melakukan kegiatan bisnis baru dan mengejar peluang yang berbeda.

Ping, Naiqiu, Jie, dan Zhengzhong (2010) menyoroti bahwa inti dari intrapreneurship adalah untuk mendapatkan inovasi di setiap aspek, mengarah pada transformasi menjadi nilai bisnis. Pinchot (1985) percaya bahwa intrapreneurship lebih dari sekadar cara meningkatkan tingkat inovasi dan produktivitas organisasi. Baginya, itu juga menandakan cara mengatur bisnis besar di mana pekerjaan dapat menjadi ekspresi dari kontribusi orang-orang terhadap masyarakat. Mohanty (2006) mengamati bahwa konsep intrapreneurship pada dasarnya pendekatan yang dapat diadopsi secara sistematis dalam upaya untuk menentukan strategi spesifik dan rencana tindakan yang dapat membantu untuk memasukkan kontribusi karyawan yang signifikan.

Antoncic, Jasna, dan Antoncic (2011) mengklasifikasikan empat dimensi kegiatan *intrapreneurs*:

- 1) *New business venturing*. Dimensi bisnis baru mengacu pada penciptaan bisnis baru yang terkait dengan produk atau pasar yang ada dan penciptaan

unit baru tanpa memperhatikan tingkat otonomi atau ukuran.

- 2) *Product/service innovativeness*. Dimensi inovasi produk / layanan mengacu pada inovasi produk dan layanan.
- 3) *Process/technology innovativeness*. Dimensi innovativeness proses / teknologi mengacu pada inovasi dalam proses produksi, prosedur dan teknik, serta dalam teknologi.
- 4) *Self-renewal*. Dimensi pembaruan diri (*Self-renewal*) mencerminkan transformasi organisasi melalui pembaruan ide-ide kunci yang menjadi dasar mereka dibangun.

## **1. Tantangan Intrapreneurship**

Baruah dan Ward (2015) mengemukakan tantangan lingkungan dan organisasi yang mempengaruhi pertumbuhan intrapreneurial yang dihadapi organisasi saat ini.

### **a. Intrapreneurship dan Pengaruh Lingkungan**

Perubahan lingkungan memengaruhi organisasi untuk mencari cara baru yang kompetitif. Karena, bagi intrapreneurial memahami pengaruh dari berbagai faktor lingkungan, seperti heterogenitas, dinamisme, dan persaingan memengaruhi pendekatan inovasi yang diadopsi oleh organisasi. Saat ini intrapreneurial tidak hanya memiliki tantangan untuk mengikuti tren dan tuntutan pasar yang berubah. Intrapreneur harus belajar untuk memantau berbagai aspek budaya dari target pasar dan basis pelanggan mereka dan inovasi mereka terutama harus bertujuan untuk menawarkan nilai dan kepuasan pelanggan yang lebih besar sehingga dapat memperoleh keunggulan-keunggulan dibandingkan perusahaan pesaing. Jadi, bagi para intrapreneur, aspek kunci untuk menghadapi tantangan-

tantangan ini di sini adalah menyadari perubahan lingkungan dan memperoleh pengetahuan dan pemahaman yang memadai tentang kebutuhan pelanggan dan pasar serta prediksi masa depan.

b. *Intrapreneurship dan Pengaruh Organisasi*

Organisasi strategis mengidentifikasi dan mendidik calon dan intrapreneur masa depan tetapi harus diingat bahwa tidak semua intrapreneur dapat dimotivasi dan difasilitasi dengan cara yang sama. Intrapreneurship menjadi inkubatif secara alami membutuhkan komitmen dari manajemen puncak untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhannya. Jika struktur dan lingkungan organisasi tidak memberikan dorongan untuk inovasi maka keberadaan intrapreneurship sangat suram. Oleh karena itu, kegiatan intrapreneurial harus dihargai secara tepat dan salah satu tanggung jawab utama bagi para pemimpin manajemen puncak adalah untuk menekankan budaya organisasi untuk memungkinkan dan menghargai kegagalan dalam mendorong intrapreneur.

Saat ini organisasi menghadapi tantangan dalam menggunakan teknik motivasi yang sesuai seperti sistem penghargaan intrapreneurial. Jadi intrapreneurial perlu pengakuan formal, insentif sosial dan kebebasan organisasi dapat meningkatkan dan mendorong inovasi. Budaya organisasi untuk merangkul lebih banyak karakteristik intrapreneurial seperti komunikasi yang terbuka dan berkualitas, pengawasan formal, pemindaian lingkungan intensif, dukungan manajemen, dukungan organisasi dan nilai-nilai. Tantangan intrapreneurship harus diatasi dengan komitmen manajemenserta dedikasi intrapreneur itu sendiri. Komitmen para pemimpin puncak kepada karyawan dengan menggunakan kebijakan dan praktik yang berbeda bersama dengan dedikasi dan kemauan untuk membuat

perubahan sistematis. Manajemen puncak memberikan peluang peningkatan keterampilan kepada intrapreneur seperti pelatihan dan pengembangan, pendanaan dan pendampingan, kemampuan, dan pengetahuan. Komitmen menjadi kunci untuk mengatasi tantangan intrapreneurial yang menghadapi risiko tingkat tinggi dan menekankan bahwa manajer baik manajemen perusahaan dan manajemen menengah, memainkan peran penting dalam mendukung dan mendorongnya.

## **2. Karakteristik dan Perilaku Intrapreneur**

Suanes dan Beni'tez (2018:109) menuliskan bahwa intrapreneur tidak harus jenius, cukup dengan tingkat kecerdasan rata-rata atau sedikit di atas rata-rata. Selanjutnya Antonia Mohedano-Suanes (2018:110) menyebutkan ciri-ciri Intrapreneur yang sukses: (1) visioner dan mau mengatasi status quo; (1) mengetahui lingkungan organisasi internal dan eksternal; (3) berkomitmen kuat untuk organisasi mereka; (4) tulus dan tekun; (5) negosiator terampil; (6) diplomatis dan mampu memimpin tim lintas fungsi; (7) komunikator yang baik; (8) kemampuan berpikir visual; (9) mengambil risiko yang diperhitungkan; dan tingkat (10) *self-efficacy* yang tinggi.

### **a. Karakteristik Intrapreneur**

Intrapreneur adalah pemimpin "visioner", selalu mencari cara untuk melakukan hal-hal yang lebih baik, mencoba mengantisipasi masa depan. Intrapreneur terus mencari peluang baru. Suanes dan Beni'tez (2018:110) menjelaskan sembilan karakteristik intrapreneur.

- 1) Memahami lingkungan eksternal dan internal tempat organisasi beroperasi. Untuk alasan ini, penting bagi intrapreneur untuk mengetahui budaya organisasi, struktur manajemen, perilaku

dan motivasi rekan-rekannya, di antara variabel internal lainnya.

- 2) Berkomitmen pada perusahaan, tulus dan sangat konsisten dalam pekerjaan dan interaksinya.
- 3) Memiliki keterampilan negosiasi karena sumber daya selalu langka di perusahaan dan dia harus meyakinkan orang lain untuk berinvestasi dalam proyek tertentu.
- 4) Memperkenalkan inovasi produk di pasar
- 5) komunikator yang baik dan memiliki kemampuan sosial. Seorang intrapreneur tahu cara menjual ide.
- 6) Mampu menggabungkan *brainstorming*, pemetaan pikiran dan desain pemikiran.
- 7) Mampu memublikasikan gagasan mereka.
- 8) Pengambilan risiko. Tidak seperti pengusaha yang mempertaruhkan uang mereka, intrapreneur mengambil risiko sumber daya organisasi mereka dan orang-orang dari pemegang saham mereka, sehingga mereka cenderung mengambil risiko yang moderat dan diperhitungkan.
- 9) Mampu bekerja di bawah tekanan ketidakpastian, risiko dan tekanan waktu.

b. Perilaku Intrapreneur

Perilaku intrapreneur adalah mengambil risiko yang diperhitungkan, bereksperimen, memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki, mencari maksimalisasi nilai dan optimisasi sumber daya yang tersedia (Foley 2015). Suanes dan Beni'tez (2018:18) menyatakan lima perilaku intrapreneur yang utama.

- 1) Terbuka, transparan dan berkomitmen untuk mendorong keberhasilan organisasi tempat mereka bekerja.

- 2) Perilaku mereka dalam organisasi menunjukkan kepercayaan diri, komitmen dan keberanian ketika menghadapi keadaan yang tidak menguntungkan.
- 3) Mengembangkan lingkungan kerja baru di mana karyawan lain merasa termotivasi oleh tujuan dan nilai daripada uang.
- 4) Mencari ide-ide bagus untuk dikembangkan di perusahaan tempat mereka bekerja.
- 5) Agen perubahan, terlibat dan berkontribusi untuk membangun budaya organisasi yang fleksibel, adaptif, dan giat.
- 6) Menangani ketidakpastian dengan baik dan memiliki kemampuan untuk bekerja di lingkungan yang tidak terprogram dan tidak dapat diprediksi, sementara pada saat yang sama mengoptimalkan sumber daya organisasi.



**Hasil riset.** Engelen, Gupta, Strenger and Brettel (2015) melakukan penelitian dengan mengintegrasikan konsep Orientasi Wirausaha dan perilaku kepemimpinan transformasional untuk menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional manajemen puncak memoderasi hubungan antara Orientasi Wirausaha

dan kinerja perusahaan. Meskipun diterima secara luas di kalangan peneliti sebagai kontributor utama untuk bagaimana lingkungan internal organisasi dibentuk, kepemimpinan manajemen puncak tetap relatif tidak dipahami dalam kerangka kerja Orientasi Wirausaha-kinerja. Lingkungan bisnis abad ke-21 mengharuskan organisasi untuk berwirausaha sehingga mereka perlu "terlibat dalam

inovasi pasar produk, melakukan usaha yang agak berisiko dan menghasilkan inovasi 'proaktif', mengalahkan pesaing dengan pukulan untuk mendapatkan keunggulan kinerja. Kepemimpinan transformasional dapat menjadi bagian yang efektif dari respons ini. Sepengetahuan kami, penelitian ini adalah yang pertama untuk menguji bagaimana kepemimpinan transformasional saling berhubungan dengan Orientasi Wirausaha. Dukungan empiris yang ditemukan dalam sampel enam negara meningkatkan kepercayaan kami terhadap generalisasi hasil dari penelitian ini.

### **Referensi**

- Antoncic, Jasna Auer., Antoncic, Bostjan. (2011), Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111 No. 4, pp. 589-607
- Baruah, Bidyut., Ward, Anthony. (2015), Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Volume 11, Issue 4, pp 811-822
- Bosma, N., Wennekers, S., Guerrero, M., Amoró's, J. E., Martiarena, A., & Singer, S. (2013). *Global entrepreneurship monitors special report on entrepreneurial employee activity*. Boston: Babson College.
- Cuervo, Álvaro., Ribeiro, Domingo., Roig Salvador. (2007), *Entrepreneurship Concepts, Theory and Perspective*. German: Springer Berlin Heidelberg.
- Covin, Jeffrey G., Slevin, Dennis P. (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 16, Issue 1, pp. 7-25.
- Davidsson, P. (2005). *Researching entrepreneurship*. New York: Springer.
- Engelen, Andreas., Gupta, Vishal., Strenger, Lis., and Brettel, Malte. (2015). Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of

- Transformational Leadership Behaviors. *Journal of Management*, Vol. XX No. X, Month XXXX xx-xx
- Grebel, Thomas., Pyka, Andreas., Hanusch, Horst. (2003), An Evolutionary Approach to the Theory of Entrepreneurship, *Industry and Innovation*, Volume 10, Number 4, pp. 493–514.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13–28.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create wealth. *Academy of Management Executive*, 15(1), 49–63.
- Kuratko, Donald F., Morris, Michael H. (2017), Examining the Future Trajectory of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management* 00(00), pp. 00–00
- Mohanty, R. P. (2006). Intrapreneurial levers in cultivating value-innovative mental space in indian corporations. *VIKALPA*, 31(01), 99–105.
- Morris, M. H., D. F. Kuratko, and J. Cornwall (2013). *Entrepreneurship Programs and the Modern University*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Morris, M. H., D. F. Kuratko, and J. Cornwall (2013). *Entrepreneurship Programs and the Modern University*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Neck, H. M., and P. G. Greene (2011). Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers, *Journal of Small Business Management*, Vol. 49 (1) Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Neck, H. M., and P. G. Greene (2011). Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers, *Journal of Small Business Management*, Vol. 49 (1), pp. 55–70.

- Pinchot, G., III. (1985). *Intrapreneuring: You don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper and Row.
- Ping, W. L., Naiqiu, L., Jie, J., & Zhengzhong, X. (2010). A review and prospects of research on human resource management of intrapreneurship. *Advanced Management Science (ICAMS), IEEE*. (03), 456–460.
- Suanes, Mohedano, Antonia and Beni'tez, Garzo'n, Dolores. (2018), *Intrapreneurs: Characteristics and Behavior: Inside the Mind of the Entrepreneur Cognition, Personality Traits, Intention, and Gender Behavior*, NewYork: Spinger
- Taneja, Sonia., Pryor, Golden, Mildred., Hayek, Mario (2016). Leaping innovation barriers to small business longevity. *Journal of Business Strategy*, Vol. 37 No. 3, pp. 44-51.

## BAB II

### PILIHAN KARIER WIRAUSAHA

Setelah membaca bab ini, Pembaca dapat:

1. Mengetahui berbagai jenis orang yang mengambil karier wirausaha.
2. Mengetahui karakteristik yang ditunjukkan oleh wirausaha sukses.
3. mengetahui keterampilan yang meningkatkan kinerja wirausaha.
4. memahami kekuatan yang mendorong dan menghambat kewirausahaan.
5. Pemahaman tentang faktor-faktor yang terlibat dalam pengambilan keputusan untuk menjadi wirausaha.
6. memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan untuk memulai usaha dan bagaimana faktor-faktor ini dapat dimodelkan.

*Saat ini, kewirausahaan tidak terbatas pada wirausaha model Schumpeter yang inovatif. Mulai, dari orang muda hingga manula dalam masa pensiun, penciptaan wirausaha dipahami sebagai pilihan karier dan mengikuti jalur dan tujuan yang berbeda. **Magritte.***



Pekerjaan sebagai wirausahawan sama dengan profesi pekerjaan lain, seperti bankir, dosen, guru, perawat, karyawan, manajer, direktur, perawat, dokter. Keputusan Individu mendirikan usaha baru merupakan pilihan karier yang bermakna dan bermanfaat. Dalam

pandangan penulis, ada banyak yang harus dipelajari dengan memahami kewirausahaan bukan hanya sebagai tujuan akhir, tetapi sebagai langkah sepanjang lintasan karier. Melakukan hal itu membuka studi tentang kewirausahaan pada wawasan ilmiah yang lebih luas, dan menjanjikan wawasan penting untuk praktik, pelatihan, dan kebijakan kewirausahaan. Masalah khusus ini mengambil langkah penting ke arah ini.

Bab ini memfokuskan pada pendirian usaha baru sebagai transisi menuju kewirausahaan. Transisi kerja dipahami dalam konteks karier, baik dalam arti urutan kondisi masa lalu, dan masa depan yang dibayangkan. Sebagai contoh, banyak peneliti mendekati pertanyaan tentang siapa yang menjadi wirausahawan dengan memeriksa karakteristik orang-orang yang menjadi wirausahawan.

## **A. Konsep Karier**

Karier adalah urutan pengalaman kerja seseorang yang terus berkembang terkait dengan posisi yang berada dalam ruang sosial dan organisasi (Arthur dan Rousseau, 2001; Feldman, 1988). Teori karier menyediakan forum untuk "membawa kita melampaui batasan disiplin ilmu seperti yang kita bayangkan sekarang" (Mitroff dan Kilmann, 1978). Namun, para sarjana baru-baru ini mengakui nilai

dari perdebatan ini. Permintaan Van Maanen (1977) untuk fokus bersama pada karier menyedikan kurangnya aktivitas multi-disiplin sebelumnya.

**Tabel 2.1** Definisi Karier Menurut Para Ahli

Pakar Karier	Definisi
Holland (1985)	Karier sebagai panggilan psikologis tradisional pada stabilitas kepribadian di masa dewasa, membantu individu dan organisasi mengisi lowongan pekerjaan dengan cara yang saling memuaskan
Shepard (1984)	Karier sebagai realisasi diri berfokus pada peluang karier untuk pertumbuhan individu yang menguntungkan organisasi dan masyarakat
Featherman dan Hauser (1978)	Karier sebagai mobilitas sosial, melihat gelar seseorang sebagai indikator posisi sosial
Becker (1975)	Karier sebagai respons terhadap kekuatan pasar, menekankan pada distribusi peluang kerja jangka pendek dan akumulasi modal manusia jangka Panjang.

Karier kewirausahaan merupakan daya tarik yang kuat secara global. Menganalisis kewirausahaan dari perspektif karier menyiratkan bahwa aktivitas kewirausahaan adalah langkah karier, seperti halnya dalam profesi lain. Dari perspektif ini, karier wirausaha adalah multi-dimensional (Gati et al., 2010), dan karena itu tidak dapat diteorikan tanpa pertimbangan karakteristik pribadi (DeMartino et al., 2006) dan anggapan sosial dari individu yang terlibat. Karier

kewirausahaan adalah bentuk karier tanpa batas (Hytti, 2010). Gagasan tentang karier tanpa batas didasarkan pada asumsi bahwa individu memiliki kesempatan untuk melakukan agensi yang lebih besar atas pilihan karier mereka (Arthur, 1994; Sullivan dan Baruch, 2009).

## **B. Teori Karier Kewirausahaan**

Teori perilaku kewirausahaan memberi makna pada proses kewirausahaan. Profil psikologis seseorang tidak menjadikan seseorang sebagai wirausaha. Sebaliknya, kita mengenal pengusaha melalui tindakan mereka. Demikian pula, atribut tingkat organisasi non-perilaku, seperti struktur organisasi atau budaya, tidak membuat kewirausahaan menjadi kuat. Dengan kata lain, perilaku adalah elemen sentral dan esensial dalam proses kewirausahaan.

Wirausaha yang sukses memiliki kepercayaan diri yang tinggi. Mereka tidak percaya keberhasilan atau kegagalan usaha diatur oleh nasib atau keberuntungan. Mereka percaya kemajuan dan kemunduran mereka berada dalam kendali mereka sendiri, dan bahwa mereka dapat mempengaruhi hasil dari tindakan mereka. Atribut ini konsisten dengan dorongan motivasi berprestasi tinggi, yaitu keinginan untuk mengambil tanggung jawab pribadi dan kepercayaan diri.

## **C. Pola Pikir Wirausaha**

Sebagian orang berpendapat bahwa wirausaha dilahirkan dan sebagian lainnya berpendapat bahwa wirausaha dapat dibentuk dari hasil mengembangkan pola pikir kewirausahaan. **Pola pikir** (*mind-set*) merupakan ide-ide kreatif dan inovatif yang berorientasi laba maupun nirlaba, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pola pikir inilah yang telah merevolusi cara bisnis di setiap industri. **Wirausaha** adalah kegiatan individu dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mewujudkan visi,

baik dengan ide inovatif ataupun sekadar cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu. Karakteristik karier sebagai wirausaha ditandai dengan **imajinasi**, **inisiatif** dan **inovatif** untuk melakukan perintisan bisnis. Beberapa karakteristik pola pikir wirausaha sukses.

### **1. Inisiatif**

Wirausaha tidak perlu diberi tahu apa yang harus dilakukan. Karena wirausaha dapat mengidentifikasi pekerjaan untuk diri sendiri, kemudian menindaklanjutinya tanpa adanya dorongan atau arahan dari orang lain. Wirausaha melakukan upaya fisik dan mental dalam mengembangkan usahanya. Wirausaha bekerja lebih dari 12 jam sehari. Tantangan besar bagi wirausaha adalah menyeimbangkan kebutuhan usaha dengan komitmen kehidupan lainnya seperti keluarga.

### **2. Inovator**

Inovator adalah orang yang mengembangkan inovasi dan berkarier dengan menghadirkan inovasi produk/jasa baru di pasar. Inovator menciptakan produk/jasa baru berasal dari pengalaman pekerjaan sebelumnya dan teknologi yang terkait maupun tidak terkait dengan industri tertentu. Di samping kemampuan berinovasi, wirausaha juga dituntut memiliki berbagai keterampilan manajemen. Wirausaha harus membangun potensi pasar untuk inovasi dan memimpin organisasi agar dapat menghasilkan keuntungan. Wirausaha harus menjual produk kepada pelanggan dan menjual usaha kepada investor. Inovator terkesan dari sisi teknis inovasinya, sehingga mereka mengabaikan pekerjaan-pekerjaan lain yang harus dilakukan. Johnny Andrean adalah salah satu contoh inovator yang menggabungkan wawasan teknis dengan keterampilan bisnis, yang membangun bukan hanya satu tetapi tiga *brand* yang eksis di Indonesia, yaitu J.CO Donuts & Coffee, Bread

talk, dan Johnny Andrean Salon. Sebuah bisnis yang sukses untuk memasarkan produk-produk inovatif.

### **3. Tujuan pribadi**

Wirausaha cenderung menetapkan tujuan yang jelas dan menuntut. Mereka membandingkan pencapaian mereka dengan tujuan pribadi ini. Akibatnya, wirausaha cenderung bekerja dengan standar internal daripada mencari orang lain untuk menilai kinerja mereka. Untuk dapat mengeksekusi tujuan pribadi, wirausaha harus menunjukkan bahwa mereka tidak hanya percaya pada diri mereka sendiri tetapi juga pada pencapaian usaha yang mereka raih. Tidak semuanya tujuan dapat dicapai sepanjang waktu. Kegagalan mungkin dialami lebih sering daripada kesuksesan. Wirausaha tidak hanya harus mengangkat diri mereka sendiri setelah ada yang salah tetapi juga belajar secara positif dari pengalaman dan menggunakan pembelajaran tersebut untuk keberhasilan di waktu mendatang.

### **4. Ide-ide Baru**

Wirausaha harus meningkatkan keterampilan. Wirausaha harus bersedia untuk merevisi ide-ide mereka dalam pengalaman baru. Salah satu alasan utama investor menolak proposal bisnisnya, karena para wirausahawan terlalu percaya diri dan tidak menerima masukan yang baik ketika dari para investor. Wirausaha biasanya memiliki tujuan jelas tentang apa yang diinginkan dari suatu situasi dan tidak takut mengungkapkan keinginannya. Sikap tegas wirausaha bukan berarti menjadi agresif dan tidak mau mengalah. Akan tetapi, sikap tegas merupakan komitmen terhadap hasil. Ketegasan sejati terletak pada saling pengertian berdasarkan keterampilan komunikasi yang baik.

## **5. Rasa Ingin Tahu**

Wirausaha adalah manusia pembelajar. Salah satu ciri manusia pembelajar adalah memiliki rasa ingin tahu yang besar. Manusia pembelajar tidak pernah puas dengan informasi yang mereka miliki pada suatu waktu dan terus mencari lebih banyak informasi. Wirausaha yang baik cenderung; (1) lebih banyak bertanya daripada membuat pernyataan saat berkomunikasi; (2) melakukan hal-hal yang lebih baik; (3) menyadari keterbatasan keterampilan, oleh karena itu selalu meningkatkan keterampilannya dalam mengembangkan bisnis baru; dan (4) tidak berpuas diri.

## **6. Mudah Menerima Perubahan**

Wirausaha selalu menerima perubahan dengan cara yang positif, yaitu, secara aktif menerima perubahan adalah wirausaha yang; (1) tidak egois; (2) mengakui pendapat orang lain; (3) memotivasi orang-orang untuk melakukan yang terbaik; (4) menunjukkan komitmen terhadap perubahan. Kewirausahaan bukan hanya memberi pekerjaan kepada orang lain, tetapi juga memberikan dukungan dalam melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, Wirausaha bisa menjadi tokoh yang sangat kuat, memiliki pengaruh besar pada kehidupan orang lain. Dengan perkataan lain, wirausaha yang efektif menyadari kekuatan yang mereka miliki dan mengenalinya sebagai aset, sebagai sarana untuk mencapai tujuan bersama.

## **D. Kewirausahaan Semua Usia**

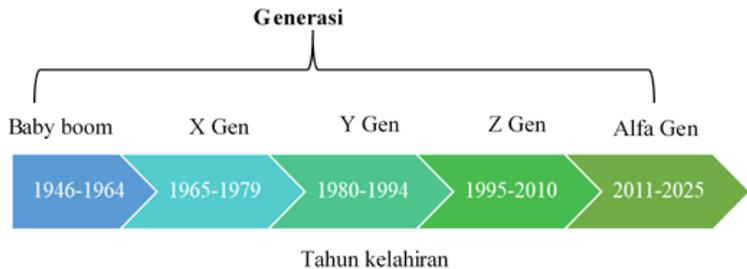
Generalisasi penciptaan kewirausahaan dan masalah-masalah pasar kerja memungkinkan munculnya berbagai profil pengusaha dari segala usia.

### **1. Generasi Milenial**

- a. Siapakah milenial?

Ada banyak sekali informasi dan artikel di media yang membahas karakteristik milenium atau generasi Y. Tidak mudah untuk menentukan generasi. Misalnya, para ahli demografi akan mempertimbangkan tanggal lahir, sementara para sejarawan akan melihat fakta dan cerita yang dibagikan oleh suatu kelompok. Satu generasi umumnya mencakup periode 20 tahun. Ciri-ciri generasi milenial:

- 1) Mereka adalah kelompok demografis setelah generasi X.
- 2) Generasi Y adalah individu yang dilahirkan antara tahun 1980 dan 1994.
- 3) Berbagai nama telah dikaitkan dengan kelompok ini seperti generasi Internet, generasi E, dan generasi milenium, boomer.



Gambar 2.1. Generasi Y (Milineal)

- b. Wirausaha dari generasi Y menginginkan lebih dari sekedar uang.

Generasi millennial mengembangkan bisnis dengan cara yang berbeda (Claire, 2012). Saat ini, pengusaha muda tampaknya tertarik dengan nilai-nilai selain kesuksesan ekonomi, seperti mengikuti hasrat, memiliki keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional dan memiliki dampak pada masyarakat. Selanjutnya Claire (2012) menyatakan bahwa motivasi kaum milineal yang berbeda, dan konteks berbeda, perintisan usaha menjauh dari

stereotip lama bisnis komersial. Generasi millennial tumbuh dengan Internet, sehingga dianggap ‘asli secara digital’. Generasi ini memiliki; (1) pandangan holistik terhadap dunia; (2) menyukai tantangan; (3) mengembangkan dampak sosial yang positif; dan (4) mencari stabilitas keuangan. Hasil penelitian oleh Minifie dan Otto (2011) menunjukkan bahwa kaum milenial menginginkan fleksibilitas, untuk ‘bekerja cerdas daripada keras’ dan keseimbangan kerja-hidup. Generasi milineal menganggap bahwa ‘melakukan’ lebih penting daripada ‘mengetahui’. Generasi milineal menciptakan bisnis kecil yang; (1) fleksibel; (2) terkoneksi dengan internet; (4) modal awal kecil; (5) sedikit karyawan; dan (6) bekerja kapan pun dan di mana pun.

c. Kewirausahaan kaum muda: mengembangkan inisiatif Inisiatif dalam berwirausaha mengacu pada kemampuan individu untuk mengubah ide menjadi tindakan. Inisiatif mencakup kreativitas, inovasi dan pengambilan risiko, serta kapasitas dalam merencanakan dan mengelola proyek agar mencapai tujuan. Kewirausahaan oleh kaum muda dapat dikategorikan ke dalam kelompok-kelompok berdasarkan usia.

**Tabel 2.1** Diferensiasi Kelompok Pemuda

<b>Usia</b>	<b>Keterangan</b>
15-19 tahun	tahap formatif pra-kewirausahaan
20-25 tahun	tahap pertumbuhan membangun wirausaha
26-29 tahun	tahap utama dari wirausaha yang baru muncul

Walaupun pemerintah Indonesia mendorong kewirausahaan kaum muda, namun wirausaha muda masih menghadapi berbagai hambatan:

- 1) kurangnya kesadaran berwirausaha;
- 2) kurangnya dorongan berwirausaha dari wirausaha besar;
- 3) kurangnya keterampilan kewirausahaan dalam program pendidikan dan pelatihan;
- 4) kurangnya pengalaman kerja sebelumnya untuk memulai bisnis kewirausahaan;
- 5) Kesulitan mendapatkan permodalan eksternal; dan
- 6) jaringan bisnis terbatas.

Di Indonesia, kewirausahaan kaum muda adalah sarana penting untuk mengurangi pengangguran kaum muda dan merangsang inovasi di kalangan kaum muda. Kewirausahaan dapat menjadi elemen penting sehubungan dengan otonomi, pengembangan pribadi dan kesejahteraan kaum muda.

## **2. Manajer Menengah: mulai dari pekerjaan hingga kewirausahaan**

Pemerintah memberikan dukungan kewirausahaan, saat terjadi perubahan dalam lingkungan kerja seperti restrukturisasi, dan merger perusahaan melemahkan nilai karier tradisional. Selain itu, representasi tenaga kerja menjadi kurang seragam dan semakin terfragmentasi. Lingkungan organisasi yang menantang, seperti penciptaan bisnis baru sebagai alternatif karier profesional.

### **a. Fenomena langit-langit abu-abu**

Salah satu alasan mengapa manajer menengah meninggalkan pekerjaannya karena; (1) tenaga kerja *baby boomer* mencegah generasi X (*X Gen*) yang sedikit lebih muda untuk menggantikannya; (2) penciptaan lapangan kerja yang lambat; dan (3) karier *baby boomer* yang berkepanjangan tidak mau berhenti dari pekerjaan. Memang, generasi X merasa terancam dan terjebak antara *baby boomer* dan Gen

Y. Fenomena ini dikenal dengan plafon abu-abu. Berhentinya karyawan secara sukarela (pensiun dini), ada beberapa kemungkinan; (1) karyawan akan mencari pekerjaan di perusahaan atau entitas bisnis lain; dan (2) karyawan merintis bisnis baru atau membeli waralaba sebagai wirausaha.

b. *Pertengahan Karier*

Terlepas dari perhatian media tentang semangat wirausaha generasi muda, usia rata-rata wirausahawan untuk memulai bisnis pertama adalah 24 di Indonesia, 38,5 di Prancis, 40 di AS, dan 47 di Inggris.

Ada dua sisi yang saling bersaing ketika menjelaskan kasus motivasi kewirausahaan karyawan yang meninggalkan jabatannya untuk memulai bisnis. Di satu sisi, penemuan peluang bisnis akan memotivasi karyawan untuk berwirausaha (Shane dan Venkataraman, 2000). Di sisi lain, ketidakpuasan dengan pekerjaan akan mendorong individu menuju kewirausahaan (Borozan dan Pfeifer, 2014). Namun, ketidakpuasan dengan pekerjaan sebelumnya dapat menyebabkan orang tersebut mencari pekerjaan lain. Penulis menganggap bahwa keputusan membuat perintisan bisnis baru, bukan mencari pekerjaan di perusahaan/organisasi lain, terkait dengan intensitas ketidakpuasan.

- 1) menurut Mwangi dan Rotich (2019), adalah para wirausahawan tidak senang dengan pekerjaan sebelumnya, sehingga mereka menganggap tidak mungkin mendapatkan pekerjaan yang memuaskan di organisasi lain;
- 2) menurut, Borozan dan Pfeifer (2014), sebuah hubungan antara intensitas ketidakpuasan dalam pekerjaan sebelumnya dan jenis bisnis atau industri yang dipilih untuk proyek tersebut. Ketidakpuasan

yang tinggi tampaknya mengarahkan orang ke arah perubahan industri.

- 3) Dimensi ketidakpuasan yang ditafsirkan oleh D'Andria dan Gabarret (2017) memiliki tujuh variabel non-ekonomi, yaitu; (1) kebosanan di tempat kerja; (2) masalah dengan hierarki; (3) rasa tidak hormat; (4) favoritisme bagi beberapa orang di atas yang lain; (5) ketidakstabilan pekerjaan; (6) jenjang karier; dan (7) stagnasi berdasarkan usia. Dimensi kemerdekaan juga terdiri dari tujuh faktor, yaitu; (1) pencarian otonomi; (2) kemampuan memilih tempat kerja; (3) kebebasan mengatur pekerjaannya dalam kaitannya dengan kehidupan keluarga; (4) kebebasan menciptakan; (5) kemampuan mengurangi jumlah waktu kerja; (6) kebebasan melakukan apa yang kita bisa dan inginkan; dan (7) pilihan untuk mengikuti contoh yang sukses.
- 4) Analisis eksekutif dalam transisi karier oleh D'Andria dan Gabarret (2017) menunjukkan bahwa daya tarik untuk berwirausaha tidak cukup untuk memicu penciptaan. Jika individu tidak di hadapan faktor-faktor ketidakpuasan dalam karyanya, penciptaan kewirausahaan akan tetap sebagai proyek masa depan, belum tentu tercapai. Demikian pula, jika seorang karyawan menghadapi faktor-faktor pendorong tetapi tidak merasa tertarik dengan kewirausahaan, kepergiannya yang sukarela akan membawanya ke pekerjaan lain.

c. Wirausaha baru mengambil alih bisnis

Untuk wirausahawan yang baru lahir, ada dua mode masuk ke wirausaha yaitu, memulai usaha baru (memulai bisnis) atau mengambil alih bisnis yang sudah ada (transfer

bisnis) (Block et al., 2013). Sementara wirausahawan menyukai memulai bisnis karena lebih menantang, mereka juga mungkin tertarik dengan transfer bisnis. Transfer bisnis adalah masalah yang menarik karena kinerja yang unggul mengenai perintisan usaha untuk bertahan hidup, omset, laba, inovasi, dan tiga kali lipat dari keseluruhan pekerjaan (Meijaard, 2006). Dengan pensiunnya, banyak pemilik bisnis di negara-negara industri, permintaan penerus yang bukan anggota keluarga akan meningkat di tahun-tahun mendatang.

### **3. Seniorpreneurs: memulai bisnis di masa pensiun**

Kewirausahaan senior dapat didefinisikan dalam pendekatan pertama sebagai penciptaan atau pengambilalihan bisnis oleh pensiunan atau orang yang dekat dengan pensiunan. Lebih khusus lagi, Maâloui et al. (2015) mendefinisikan wirausaha senior sebagai individu yang telah memulai pengalaman wirausaha setelah usia 45 tahun. Dia ingin menghindari pelepasan sosial dan memperluas aktivitas profesionalnya. Marginalisasi populasi ini ingin mentransmisikan pengetahuan, pengalaman, keahlian, dan mungkin juga warisan kepada generasi mendatang. Selain itu, pengusaha senior ingin menghasilkan pendapatan untuk menyelesaikan pendapatannya.

Faktor utama yang menjelaskan munculnya kewirausahaan lansia. Menurut Kautonen et al. (2011), dua faktor utama menjelaskan evolusi ini. Di satu sisi, semakin banyak orang dikeluarkan dari pasar tenaga kerja karena usia mereka dan kemudian wajib membuat kegiatan mereka sendiri untuk mencari nafkah. Di sisi lain, semakin banyak pensiunan muda dengan pengetahuan dan sumber daya keuangan ingin tetap aktif secara ekonomi untuk mempertahankan gaya hidup mereka sambil menikmati

fleksibilitas. Colovic dan Lamotte (2014) menyatakan bahwa, pertumbuhan penciptaan wirausaha oleh orang tua adalah berita baik bagi ekonomi negara-negara OECD. Memang, kewirausahaan mengarah pada peningkatan pertumbuhan dan kesejahteraan secara keseluruhan melalui penciptaan lapangan kerja, inovasi, dan peningkatan produktivitas. Apalagi sebagaimana dikutip dalam studi Kibler et al. (2012) yang dilakukan dalam konteks Inggris, kewirausahaan lansia juga akan menjadi cara untuk mengurangi biaya penuaan bagi negara-negara yang menghadapi tekanan keuangan yang meningkat. Di Prancis, kategori wirausaha ini mewakili kelompok pencipta terbesar dengan tingkat 33%.

**Tabel 2.3** Mulai di Perancis berdasarkan usia

Usia	Persentase
kurang 25 tahun	5%
25–30 tahun	14%
(30–35) years old	15%
(35–40) years old	17%
(40–45) years old	[16%
(45–50) years old	13%
More than 50 years old	20%

Dinamisme "kelabu" ini diharapkan akan meningkat dan membentuk komponen baru dari kegiatan ekonomi. Data demografis Prancis sangat eksplisit. Mereka menunjukkan bahwa pada tahun 2020, 25 juta orang Prancis akan berusia di atas 50 tahun, dan mungkin 30,5 juta pada tahun 2050, dibandingkan dengan 19 juta pada tahun 2000. Jika angka-angka ini menekan lembaga pensiun dan pengangguran, tampaknya juga dengan umur yang lebih panjang peningkatan kondisi kehidupan secara umum, semakin banyak manula memutuskan untuk terlibat dalam penciptaan aktivitas mereka sendiri. Oleh karena itu, pada

tahun 2020, kita harus berharap untuk melihat sejumlah besar pengusaha "neo" berusia 70 tahun ke atas.

Setelah mengembangkan karier mereka, para manula tampaknya tertarik pada kegiatan wirausaha secara aktif dan tidak rumit. Fenomena yang belum pernah terjadi sebelumnya ini layak untuk dipelajari dan lebih dikenal. Untuk Maâlaoui et al. (2015), manula memiliki potensi ekonomi dan daya beli yang relatif lebih besar daripada generasi muda. Mereka berpendapat bahwa dengan bertambahnya usia, kendala keuangan minimal, pinjaman dibayar, anak-anak tumbuh dewasa dan mereka dapat menjual bisnis mereka. Konsep senior mengacu pada tiga dimensi berbeda dari lintasan seseorang: perjalanan hidup mereka, karier profesional mereka dan pengembangan keterampilan mereka. Pada saat pensiun atau sebelum pensiun, senior sering mendekati tiga aspek sebagai hasil, mengambil kesadaran akan keterbatasannya. Oleh karena itu, secara paradoks kesadaran akan keterbatasanlah yang akan memungkinkan individu untuk menetapkan tujuan dan mengikutinya dengan keyakinan dan hasrat. Beranjak dari kendala, para wirausahawan senior mencari "proyek-kerja" yang berharga. Dari perspektif ini, pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan kalangan profesional sangat menentukan. Aset-aset ini memberikan kredibilitas tertentu kepada pengusaha senior, yang sering menempatkan transmisi pengetahuan ini sebagai tujuan mendasar penciptaan. Komunikasi dianggap semakin mendesak karena waktu lebih berharga bagi mereka daripada bagi para pencipta muda. Aspek ini akan meningkat dengan kualifikasi dan tanggung jawab yang sudah dilaksanakan.

## **E. Keterampilan Wirausaha**

Keterampilan adalah pengetahuan tentang ide bisnis yang langsung dilakukan dengan tindakan nyata.

Wirausahawan adalah seseorang yang memiliki ide bisnis yang baik dan dapat mengubah gagasan itu menjadi kenyataan. Mengubah ide menjadi kenyataan membutuhkan tujuh jenis keterampilan.

### **1. Keterampilan strategi**

Kemampuan untuk mempertimbangkan bisnis secara keseluruhan, untuk memahami bagaimana bisnis sesuai dengan pasarnya, bagaimana ia dapat mengatur dirinya sendiri untuk memberikan nilai kepada para pelanggannya, dan cara-cara di mana ia melakukan ini lebih baik daripada para pesaingnya.

### **2. Keterampilan Perencanaan**

Kemampuan untuk mempertimbangkan apa yang akan ditawarkan di masa depan, bagaimana hal itu akan berdampak pada bisnis dan apa yang perlu dilakukan untuk mempersiapkannya sekarang.

### **3. Keterampilan Pemasaran**

Kemampuan untuk melihat melampaui penawaran perusahaan dan fitur-fiturnya, untuk dapat melihat bagaimana mereka memenuhi kebutuhan pelanggan dan mengapa pelanggan menganggapnya menarik.

### **4. Keterampilan Keuangan**

Kemampuan untuk mengelola uang; tidak hanya dapat melacak pengeluaran dan untuk memantau arus kas, tetapi juga untuk menilai investasi dalam hal potensi dan risiko mereka.

### **5. Keterampilan Manajemen Operasional**

Kemampuan untuk mengatur operasional, untuk menetapkan tujuan tertentu, untuk mengatur jadwal dan untuk memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan berada di tempat yang tepat pada waktu yang tepat.

## **6. Keterampilan Manajemen Waktu**

Kemampuan untuk menggunakan waktu secara produktif, untuk dapat memprioritaskan pekerjaan penting dan menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal. Sebuah bisnis hanya dapat berhasil jika orang yang membuatnya diarahkan dengan benar dan berkomitmen untuk melakukan upaya atas namanya. Usaha wirausaha juga membutuhkan dukungan orang-orang dari luar organisasi seperti pelanggan, pemasok, dan investor. Agar efektif, seorang wirausahawan perlu menunjukkan berbagai keterampilan dalam cara ia berurusan dengan orang lain.

## **7. Keterampilan Kepemimpinan**

Kemampuan untuk menginspirasi orang untuk bekerja dengan cara tertentu dan untuk melakukan tugas-tugas yang diperlukan untuk keberhasilan usaha. Kepemimpinan lebih dari sekadar mengarahkan orang; ini juga tentang mendukung mereka dan membantu mereka mencapai tujuan yang telah mereka tetapkan.

### **a. Keterampilan Motivasi**

Kemampuan untuk membangkitkan semangat orang dan membuat mereka memberikan komitmen penuh mereka untuk tugas-tugas yang ada. Mampu memotivasi menuntut pemahaman tentang apa yang mendorong orang dan apa yang mereka harapkan dari pekerjaan mereka. Tidak boleh dilupakan bahwa, bagi wirausahawan, kemampuan untuk memotivasi diri sendiri sama pentingnya dengan kemampuan untuk memotivasi orang lain.

### **b. Keterampilan Pendelegasian**

Kemampuan untuk mengalokasikan tugas ke orang yang berbeda. Delegasi yang efektif melibatkan lebih dari sekadar mengajar. Ini menuntut pemahaman penuh tentang keterampilan yang dimiliki orang, bagaimana mereka

menggunakannya dan bagaimana mereka dapat dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan masa depan.

c. Keterampilan komunikasi

Kemampuan untuk menggunakan bahasa lisan dan tulisan untuk mengekspresikan ide dan menginformasikan orang lain. Komunikasi yang baik adalah tentang lebih dari sekadar menyampaikan informasi. Ini tentang menggunakan bahasa untuk memengaruhi tindakan orang.

d. Keterampilan Negosiasi

Kemampuan untuk memahami apa yang diinginkan dari suatu situasi, apa yang memotivasi orang lain dalam situasi itu dan mengenali kemungkinan memaksimalkan hasil untuk semua pihak. Menjadi negosiator yang baik adalah lebih banyak tentang kemampuan untuk mengidentifikasi skenario menang-menang dan mengomunikasikannya, daripada tentang kemampuan untuk 'menawar dengan keras'.

Semua keterampilan orang yang berbeda ini saling terkait. Kepemimpinan yang baik menuntut kemampuan untuk memotivasi. Delegasi yang efektif membutuhkan kemampuan untuk berkomunikasi. Wirausaha sukses tidak hanya harus menggunakan keterampilan ini tetapi belajar untuk menggunakannya dan belajar dari menggunakannya. Wirausaha harus terus-menerus memeriksa kemampuan mereka di bidang-bidang ini, mengenali kekuatan dan kekurangan mereka, dan merencanakan bagaimana mengembangkan keterampilan ini untuk masa depan.

## **F. Menjadi Wirausaha**

Keputusan berkarier sebagai wiraswasta merupakan keputusan individu-individu. Keputusan berwirausaha mencerminkan pilihan tentang kemungkinan mencapai kepuasan untuk berbagai kebutuhan ekonomi dan sosial.

Penulis mengklasifikasikan tiga kebutuhan individu utama, berikut ini.

### **1. Kebutuhan Ekonomi**

Kebutuhan ekonomi merupakan persyaratan untuk mendapatkan sejumlah uang tertentu, pendapatan itu stabil, dan dapat diprediksi. Jumlah yang diinginkan akan mencerminkan kebutuhan untuk pemenuhan kebutuhan ekonomi, seperti kebutuhan pribadi, rumah tangga, dan keluarga.

### **2. Kebutuhan Sosial**

Kebutuhan sosial merupakan keinginan seseorang untuk menjadi bagian dari kelompok yang lebih luas, seperti keinginan untuk diakui dan dihormati dalam kelompok itu. Kepuasan kebutuhan sosial tercermin dalam penciptaan dan pemeliharaan persahabatan dan hubungan sosial lainnya.

### **3. Kebutuhan Perkembangan**

Kebutuhan perkembangan merupakan keinginan untuk mencapai tujuan pribadi dan tumbuh secara intelektual atau spiritual. Seorang manajer yang berusaha memenuhi kebutuhan ini dihadapkan pada sejumlah kemungkinan. Mungkin ada pilihan antara dua atau lebih opsi karier konvensional serta kemungkinan mengejar karier kewirausahaan. Karier kewirausahaan itu sendiri dapat muncul dengan sejumlah cara. Keputusan manajer tentang jalan mana yang akan diambil akan didasarkan pada potensi yang dimiliki setiap pilihan untuk memenuhi kebutuhan yang mereka rasakan sendiri. Jika jalur karier kewirausahaan dapat memuaskan mereka, maka jalur ini akan dipilih. Namun, membuat perpindahan di antara pilihan yang berbeda akan peka terhadap empat faktor: pengetahuan tentang pilihan kewirausahaan terbuka, kemungkinan untuk mencapainya, risiko yang mereka hadapi, dan valensi - cara

di mana calon wirausahawan bersedia untuk bermain berbeda kebutuhan terhadap satu sama lain. faktor-faktor yang terlibat dalam peralihan ke kewirausahaan.

a. Pengetahuan

Individu harus tahu bahwa ada pilihan wirausaha dan mereka harus menyadari potensinya. Dalam mendirikan usaha, manajer harus mengetahui peluang bisnis tertentu dan memiliki gagasan bagaimana hal itu dapat dieksploitasi secara menguntungkan. Bagaimanapun, keinginan menjadi wirausaha harus diungkapkan melalui aktualitas menjalankan usaha bisnis tertentu.

b. Kemungkinan

Individu harus memiliki kemungkinan mengejar pilihan itu. Ini berarti bahwa tidak boleh ada batasan hukum dalam menjalankan usaha mereka (seperti yang ada di bekas blok komunis, misalnya). Mereka juga harus memiliki akses ke sumber daya yang diperlukan: Pendanaan awal, sumber daya manusia, dan akses ke jaringan yang ada. Akhirnya, mereka harus memiliki (atau setidaknya merasa bahwa mereka memiliki) pengalaman dan keterampilan yang diperlukan untuk membuat keberhasilan usaha.

c. Risiko

Wirausaha memiliki pengetahuan terperinci tentang peluang bisnis dan akses ke sumber daya yang diperlukan untuk memulai bisnis. Namun, wirausaha hanya akan memulai bisnis jika risikonya dapat diterima. Wirausaha harus merasa nyaman dengan tingkat risiko bisnis tersebut, dan wirausaha harus yakin bahwa imbalan potensial sedemikian rupa sehingga layak untuk mengambil risiko. Sangat berguna untuk membedakan antara tingkat risiko aktual dalam usaha dan tingkat risiko yang dirasakan oleh wirausaha. Ini mungkin sangat berbeda. Wirausaha sering kali terlalu percaya diri dan berisiko rendah. Selain

meyakinkan diri sendiri, wirausaha harus meyakinkan setiap investor yang mendukung usaha bahwa risikonya berada pada tingkat yang dapat diterima.

d. Valensi

Pilihan karier bekerja dan memulai usaha kewirausahaan tidak menawarkan peluang terpisah untuk memenuhi kebutuhan ekonomi, sosial dan perkembangan, melainkan mereka menawarkan campuran peluang yang berbeda. Faktor terakhir yang akan memengaruhi pilihan yang dipilih adalah valensi, yaitu cara kita tertarik pada pilihan yang berbeda. Orang yang berbeda bersedia untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda satu sama lain dengan cara yang berbeda. Sementara banyak orang 'bermain aman' dan mengutamakan kebutuhan ekonomi, tidak berarti semua orang melakukannya. Beberapa orang memprioritaskan kebutuhan sosial. Dengan demikian mereka dapat terus bekerja di organisasi yang mereka sukai, dengan orang-orang yang mereka sukai, meskipun pilihan untuk pindah ke pekerjaan bergaji lebih tinggi tersedia bagi mereka. Seniman atau pengiat keagamaan mengejar kebutuhan akan pengembangan pribadi meskipun hal itu menyebabkan mereka kesulitan ekonomi. Demikian pula, wirausahawan mungkin begitu tertarik pada kemungkinan pengembangan pribadi yang ditawarkan oleh pilihan wirausaha, sehingga mereka akan mengejarnya walaupun ia membawa risiko ekonomi yang lebih besar dan di masa mendatang, penghasilan yang lebih rendah daripada karier manajerial konvensional yang ada. tersedia untuk mereka. Contoh menarik dari valensi dalam tindakan diungkapkan oleh Khandwalla dalam serangkaian studi manajer dan wirausaha India. Khandwalla mendefinisikan motif perintis-inovatif yang mengarahkan individu untuk 'membuat prestasi yang luar biasa melalui penyelesaian tugas-tugas unik'. Dorongan

perintis-inovatif ini mendorong individu untuk mengejar karier wirausaha bahkan jika risiko finansial dan pribadi dianggap sangat tinggi.

Model keputusan motivasi untuk memulai bisnis mungkin menekankan keseimbangan penalaran tentang keuntungan dan kerugian dari langkah itu dibandingkan dengan alternatif. Kedua alasan positif dan negatif dapat diartikulasikan untuk keduanya. Keputusan tersebut mensyaratkan bahwa berbagai faktor harus dipertimbangkan. Keputusan semacam itu disebut masalah multi-kriteria. Banyak karya eksperimental telah melihat bagaimana individu membandingkan dan mengintegrasikan berbagai kriteria untuk sampai pada suatu keputusan. Temuan menunjukkan bahwa pembuat keputusan biasanya tidak menilai setiap alasan secara independen untuk menghasilkan jawaban yang sederhana dan seimbang. Mereka sering menimbang alasan yang berbeda, memberikan keunggulan pada beberapa dan mengecilkkan yang lain. Alasan yang berbeda dapat berinteraksi satu sama lain untuk mengubah prioritas keseluruhan yang diberikan kepada masing-masing. Jadi, walaupun benar untuk mengatakan bahwa seorang wirausahawan yang baru lahir akan memulai suatu usaha jika hal positif dari hal itu lebih besar daripada yang negatif dibandingkan dengan positif dan negatif dari alternatif, bagaimana penilaian ini terjadi mungkin cukup kompleks. Feldman dan Bolino (2000) menggunakan model 'jangkar karier' Schein untuk mengevaluasi motivasi yang dimiliki wirausaha.



**Hasil riset:** *Martí, Porcar, dan Tur* (2015) menganalisis motif pengusaha perempuan dan hubungannya dengan kelangsungan hidup bisnis. Literatur terbaru tentang motif perempuan untuk menciptakan bisnis menyediakan kerangka kerja teoritis untuk penelitian *Linking female entrepreneurs' motivation to business*

*survival*. Hasil temuan bahwa terdapat dua motif kemungkinan perusahaan untuk bertahan hidup. **Pertama** adalah kecenderungan wirausaha perempuan untuk mengambil risiko. Hasil menunjukkan bahwa konfigurasi dengan faktor ini memiliki hubungan positif dengan keberhasilan bisnis. **Kedua** adalah kebutuhan untuk mencapai keseimbangan antara kerja dan kehidupan. Motif ini tampaknya memiliki hubungan positif dengan *non-survival* dan hubungan negatif dengan kesuksesan bisnis. Dengan kata lain, wanita yang memutuskan untuk memulai bisnis karena mereka berusaha untuk menggabungkan komitmen kerja dan keluarga memiliki peluang lebih rendah untuk mencapai kelangsungan hidup bisnis jangka menengah. Sebaliknya, jika motif mereka adalah menanggung risiko bisnis, tingkat keberhasilan mereka lebih tinggi. Hasil ini memiliki implikasi signifikan bagi kewirausahaan perempuan, terutama selama krisis. Banyak wanita menciptakan bisnis karena motif yang tidak sesuai, yang mungkin menjadi alasan mengapa usaha ini tidak dapat membangun diri mereka dalam jangka menengah. Studi ini menunjukkan bahwa motivasi kewirausahaan wanita yang berkaitan dengan konsep bisnis (seperti kecenderungan risiko) dan bukan masalah keluarga (seperti keseimbangan kehidupan kerja) membuat kemungkinan kelangsungan hidup bisnis jauh lebih besar.

## Referensi

- Holland, J. L. (1985). *Making Vocational Choices: A Theory of Personality and Work Environments*, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Arthur MB and Rousseau DM (2001) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: Oxford University Press.
- Becker, G. S. (1975). *Human Capital*, 2nd ed. New York: Columbia University Press
- Betz, N. E. Fitzgerald L. F., And Hill R. E. (1989) *Generating New Directions in Career Theory: Trait-factor theories: traditional cornerstone of career theory (handbook of career theory)*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Block J., Thurik R., Van Der Zwan P. (2013), Business takeover or new venture? Individual and environmental determinants from a cross-country study, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, no. 5, pp. 1099–1121. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2012.00521.x.
- Borozan, D.; Pfeifer, S. (2014), Entrepreneurs' Motivation: Comparison of Croatia, European Post-Socialist and Developed Countries, *The Journal of Entrepreneurship*, volume 23, issue 2, pp. 263–287. DOI: 10.1177/0971355714535305.
- Claire L (2012), "Re-storing the entrepreneurial ideal: lifestyle entrepreneurs as heroes?", *Tamara Journal for Critical Organization Inquiry*, vol. 10, no. 1, pp. 31–39.
- Colovic, Ana., Lamotte, Olivier. (2014), The role of formal industry clusters in the internationalization of new ventures, *European Business Review*, Vol. 26 Issue: 5, pp. 449-470. DOI: 10.1108/eb-02-2013-0027.
- D'Andria, Aude. Gabarret, Inés. (2017) *Building 21st Century Entrepreneurship*. London: John Wiley & Sons, Inc.
- Feldman DC (1988), *Managing Careers in Organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Featherman, D. L., and Hauser, R. M. (1978). *Opportunity and Change*. New York: Academic

- Kautonen T., Tornikoski E., Kibler E. (2011) "Entrepreneurial intentions in third age: the impact of perceived age norms, *Small Business Economics*, Volume 37, Issue 2, pp 219–234. DOI: 10.1007/s11187-009-9238-y.
- Kibler E., Wainwright T., Kautonen T. (2012), *(Work) life after work?: Older entrepreneurship in London – motivations and barriers*, Kingston University, Small Business Research Centre, London.
- Maalaoui A., Gabarret I., Mallet J. (2015), Are disabled entrepreneurs driven by necessity? Understanding motivation of 'handipreneurs'", RENT XXIX, European Council for Small Business and Entrepreneurship, Zagreb, Croatia.
- Meijaard J. (2006), Business transfers in the Netherlands, in Snijders J., Haane Y. (eds), *Entrepreneurship in the Netherlands: Business Transfer, a New Start*, Ministry of Economic Affairs/EIM, Den Haag.
- Minifie J., Otto V. (2011), Worker fulfillment at the service industry entry level", *Business Renaissance Quarterly*, vol. 6, no. 1, pp. 29–38.
- Mwangi, Muchiri, Renson., Rotich, Abraham. (2019), The Effect of Threat of Job Loss on Entrepreneurial Intentions and Gestation Actions, *Journal of Small Business Management*, Volume 57, Issue 1, pp. 1-18. DOI: 10.1111/jsbm.12515.
- Shepard, H. A. (1984). On the realization of human potential: a path with a heart. In M. B. Arthur, L. Bailyn, D. J. Levinson, and H. A. Shepard, *Working With Careers*. New York: Graduate School of Business, Columbia University, pp. 25-46.
- Shane S., Venkataraman S. (2000), The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, vol. 25, no. 1, pp. 217–226. DOI: 10.2307/259271.

## **BAB III**

### **WIRAUSAHA BISNIS KECIL**

Setelah membaca bab ini, pembaca dapat memahami:

1. Konsep dan teori wirausaha bisnis kecil.
2. Tahapan pertumbuhan bisnis kecil dan konsekuensinya untuk mengelola bisnis Anda.
3. Pentingnya kepemimpinan dan motivasi dalam hal karyawan dari bisnis kecil.
4. Diskusikan manajemen waktu dan stres yang terkait dengan usaha kecil.

*Mengingat pemicu yang sesuai, kemungkinan memulai adalah fungsi dari atribut dan sumber daya yang dimiliki oleh individu, atau individu, yang bersangkutan, ditambah peluang yang dirasakan dan ketersediaan bantuan. **Simon Bridge, Ken O'Neill and Stan Cromie***



Banyak pemilik bisnis kecil menyukai stabilitas pada penjualan, keuntungan, dan pertumbuhan serta ingin mempertahankan bisnis pada ukuran yang dapat mereka kelola dan kontrol secara pribadi. Ini bukan wirausaha tetapi manajer bisnis kecil. Perbedaannya adalah

bahwa manajer bisnis kecil lebih senang mengeksploitasi keseimbangan peluang yang ada dan mengoptimalkan penawaran dan permintaan di pasar yang sudah mapan. Sedangkan wirausaha mengeksploitasi peluang usaha dengan inovasi dan menciptakan pasar baru di dalam dan luar negeri. Dalam bab ini, penulis berkonsentrasi pada wirausaha bisnis kecil. Sebagian besar konten terkait dengan berbagai sektor, dari laba hingga nirlaba dan dari lembaga pemerintah hingga bisnis besar. Tetapi sejauh menyangkut bisnis kecil, banyak poin khusus dalam bab ini mungkin berlaku untuk manajer bisnis kecil dan wirausaha bisnis kecil. Namun, perlu diingat bahwa fokus penulis adalah pada aspek inovasi dan pertumbuhan yang terkait dengan wirausaha bisnis kecil bukan dengan manajer bisnis kecil dalam mengelola bisnis kecil.

## **A. Konsep Bisnis Kecil**

Definisi bisnis kecil tergantung pada kriteria untuk menentukan apa yang "**kecil**" dan apa yang memenuhi syarat sebagai "**bisnis.**" Kriteria yang paling umum digunakan untuk membedakan antara bisnis besar dan kecil adalah jumlah karyawan, pendapatan penjualan, nilai total aset, dan modal. Nager et al. (2001:20) mendefinisikan suatu perusahaan sebagai bisnis kecil jika memenuhi kriteria kualitatif dan kuantitatif.

## **1. Konsep Kualitatif Bisnis Kecil**

Kriteria kualitatif adalah bahwa bisnis tersebut harus dimiliki, dikelola, dan dikendalikan secara pribadi dan independen, walaupun memiliki lebih dari satu cabang atau unit bisnis. Karakteristik kualitatif definisi bisnis kecil sebagai yang memiliki setidaknya dua dari empat karakteristik berikut:

- Manajemen bisnis bersifat independen. Biasanya para manajer juga adalah pemilik.
- Modal dan kepemilikan disediakan oleh individu atau kelompok kecil.
- Area operasi terutama lokal, dengan pekerja dan pemilik yang tinggal di satu komunitas rumah. Namun pasar tidak harus lokal.
- Ukuran relatif dari bisnis di dalam industrinya harus kecil jika dibandingkan dengan unit terbesar di lapangan. Ukuran ini dapat dalam hal volume penjualan, jumlah karyawan atau perbandingan signifikan lainnya?

Definisi bisnis kecil (UU No 20 2008) adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar. Bisnis kecil adalah bisnis yang hanya melayani pelanggan lokal dan hanya memiliki pangsa pasar yang sangat terbatas, yang dimiliki oleh satu orang, atau oleh sekelompok kecil orang, dan dikelola oleh pemiliknya yang menangani semua masalah manajemen yang biasanya dengan sedikit bantuan lainnya; dan mereka adalah bisnis mandiri bukan bagian dari, atau dimiliki oleh, perusahaan besar.

## **2. Konsep Kuantitatif Bisnis Kecil**

Hatten (2017:4) menyatakan bahwa suatu bisnis pada umumnya dianggap kecil jika dimiliki, dioperasikan, dan dibiayai secara independen; memiliki kurang dari 100 karyawan; dan memiliki dampak yang relatif kecil pada industrinya. Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 kategori usaha kecil adalah yang memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah); milik Warga Negara Indonesia, bukan afiliasi badan usaha lain (berdiri sendiri), dan berbentuk usaha perorangan, badan usaha, atau koperasi. serta dapat menerima kredit dari bank maksimal di atas Rp. 50.000.000, - (lima puluh juta rupiah) sampai dengan Rp.500.000.000, - (lima ratus juta rupiah). Berbentuk usaha perorangan, badan usaha, atau koperasi.

Berdasarkan data yang diperoleh dari BPS ([www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id)) pada tahun 2017 wirausahawan di Indonesia meningkat menjadi 3,1 persen atau 7,8 juta orang dibandingkan tahun sebelumnya yang hanya mencapai 1.6 persen. Dengan pertumbuhan yang signifikan tersebut, membuktikan bahwa untuk menjadi seorang wirausahawan bukanlah perkara yang sulit dan bisa dilakukan oleh siapapun. Bahkan seorang karyawan pun ditengah kesibukannya bisa membuka usaha yang tentunya sesuai dengan kemampuannya. Usaha yang dibuka pun tak perlu memerlukan modal yang besar, bisa dengan menggunakan modal yang minim namun memiliki keuntungan yang lumayan.

## **B. Teori Bisnis Kecil**

### **1. Model Pengembangan Bisnis**

Model Pengembangan Bisnis membagi bisnis kecil ke dalam kategori yang berbeda. Model ini Oleh karena itu, tahapan yang mungkin dalam pendekatan ini dipertimbangkan secara lebih rinci. Simon Bridge, Ken O'Neill and Stan Cromie (1998:112)

**Tabel 3.1** Model Pengembangan Bisnis

Hierarki Kebutuhan Maslow	Pengembangan Bisnis
Aktualisasi Diri	Kematangan
Penghargaan	Ekspansi
Memiliki	Pertumbuhan
Keamanan	Bertahan hidup
Fisiologi	Memulai

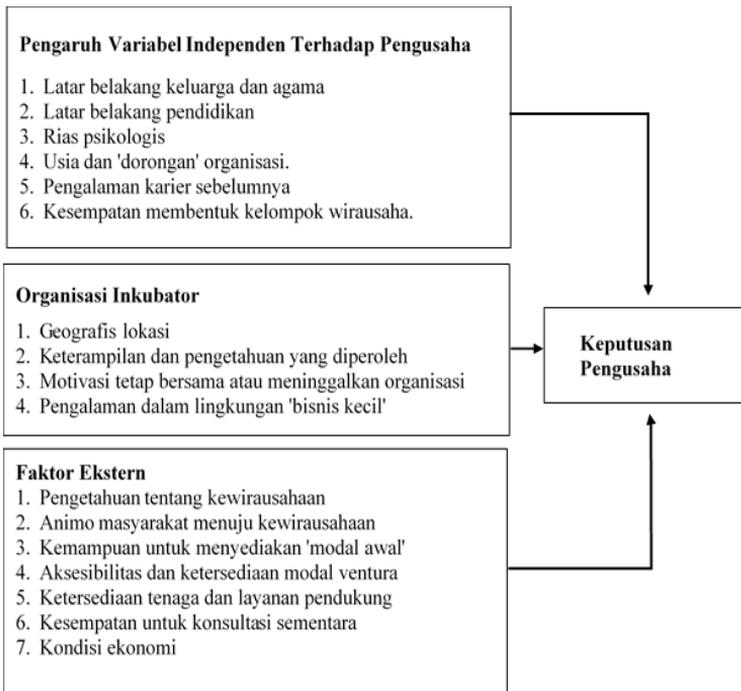
Sumber: Simon Bridge, Ken O'Neill and Stan Cromie (1998)

### **2. Model Pembentukan Perusahaan Baru**

Kesamaan semua tahapan pengembangan bisnis, selain dari 'budaya / kesadaran', adalah bahwa mereka semua peduli dengan orang-orang yang mungkin atau sudah ada, dalam bisnis. Namun, tahap 'budaya' atau 'kesadaran' berkaitan dengan persiapan tanah: persiapan media yang akan mendorong, memberi makan dan mendukung benih dan menanam tanaman. Model tersebut telah menunjukkan bahwa masyarakat atau budaya di sekitarnya factor pendukung bagi pertumbuhan bisnis.

Pengaruh pada pembentukan perusahaan baru beragam. Krueger, menjelaskan beberapa pengaruh pendahuluan pada perusahaan, seperti presentasi alternatif, yang mewakili kerangka kerja yang sama tetapi juga menyoroti beberapa faktor spesifik yang mungkin berpengaruh dalam konteks bisnis, ditunjukkan pada Gambar 3.1. Model ini menggambarkan berbagai kemungkinan faktor anteseden yang mungkin relevan

dengan tahap 'budaya' atau 'kesadaran'. Tahap ini dapat dibagi lagi untuk menunjukkan perkembangan dari tidak ada minat khusus dalam perusahaan melalui kesadaran dan minat potensial untuk pembentukan bisnis baru yang sebenarnya.



Gambar 3.1 Model Pembentukan Perusahaan Baru. Sumber: Arnold C. Cooper, "Technical Entrepreneurship"

### 3. Keberhasilan Wirausaha

Simon, Ken, dan Cromie (1998:16) merangkum beberapa komponen utama yang diperlukan untuk kesuksesan *startup* bisnis (gambar 3.3). Komponen yang kemudian dapat dirangkai dalam tahap *prestart*. "Namun penting juga untuk mengenali bahwa proses *prestart* bisa sangat lama. tahap *prestart* dapat didefinisikan sebagai

berakhir ketika bisnis dimulai dan dimulai ketika ada niat pada suatu waktu untuk mempersiapkan kemungkinan itu.

Kesuksesan Wirausaha = Ide usaha baru + Pengetahuan wirausaha + Relasi wirausaha

Gambar 3.2 Model Kesuksesan Wirausaha. Sumber: Simon Bridge, Ken O'Neill and Stan Cromie.

a. Ide Usaha Baru

'Gagasan' dapat mencakup ide untuk memulai bisnis dan ide untuk memulai bisnis tertentu. Yang pertama berasal dari masalah yang baru saja dieksplorasi. Yang terakhir dapat berasal dari sejumlah sumber, tetapi biasanya dari pengalaman sendiri. Ini adalah satu daftar sumber ide yang umum di bisnis kecil.

b. Pengetahuan Wirausaha

Pengetahuan mencakup sejumlah bidang pengetahuan, yang semuanya mungkin diperlukan oleh pemilik-manajer bisnis kecil jika bisnis itu ingin berhasil. Pengetahuan ini telah terbukti memiliki (setidaknya) empat dimensi (Boyatzis, 1982)

1) Pengetahuan dan keterampilan fungsional:

Pengetahuan teknis dan kemampuan yang sesuai dengan bisnis. Pengetahuan utama biasanya dari 'tukang daging, tukang roti, dan pembuat kandil'.

2) Kesadaran bisnis dan strategis:

Memahami gambaran yang lebih besar, keterampilan konseptual, analisis, sintesis, kreativitas.

3) Pengetahuan dan keterampilan manajemen generik:

Merencanakan, mengatur, mengatur waktu, bernegosiasi, mengoordinasikan sumber daya,

menyelesaikan masalah (tidak secara spesifik spesifik).

4) Kompetensi pribadi:

Orientasi hasil, inisiatif, keterampilan interpersonal, antusiasme, ketekunan, komitmen, kepemimpinan.

c. Relasi Wirausaha

Ungkapan 'Ini bukan apa yang Anda ketahui, tetapi siapa yang Anda kenal' dan 'Jaringan anak lelaki tua' mencerminkan persepsi jaringan sosial tertentu yang terkadang populer, tetapi pada dasarnya negatif. Namun mereka yang telah memeriksa jejaring bisnis kecil yakin akan pentingnya keberhasilan perusahaan. Kredibilitas dibangun melalui kontak pribadi dan pengetahuan tentang keterampilan, motivasi, dan kinerja individu di masa lalu.

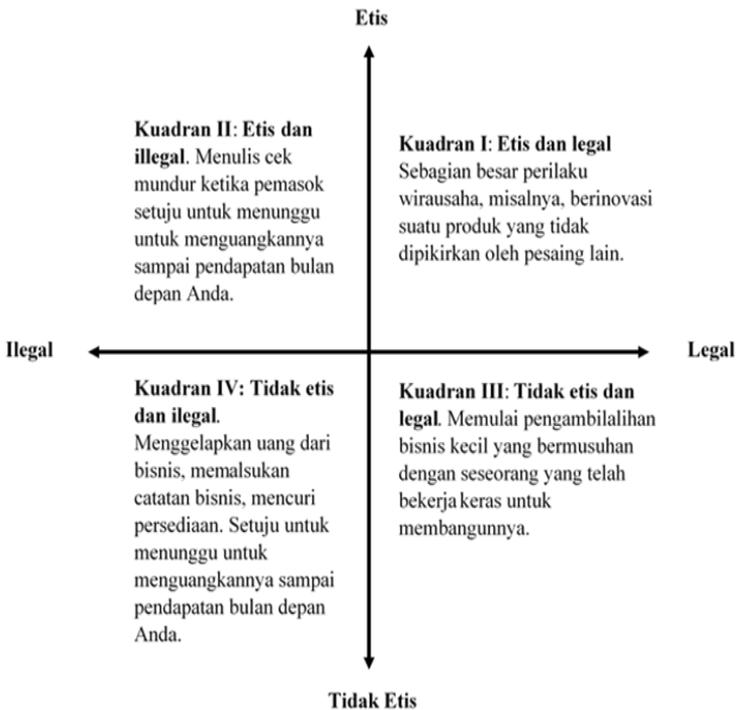
### **C. Etika Berbisnis**

Etika bisnis terdiri dari nilai-nilai moral mendasar dan standar perilaku yang membentuk fondasi bagi orang-orang dalam suatu organisasi ketika mereka membuat keputusan dan berinteraksi dengan para pemangku kepentingan. Etika bisnis adalah masalah sensitif dan sangat kompleks, tetapi ini bukan masalah baru. Etika dalam pemikiran filosofis para filosof sejak Socrates, Plato dan Aristoteles. Kata etos Berasal dari Bahasa Yunani, yang berarti kebiasaan atau cara bertingkah laku. etika telah menantang para filsuf selama berabad-abad untuk menentukan apa yang sebenarnya mewakili perilaku yang benar atau salah. Etika cabang ilmu filsafat yang mempelajari dan menciptakan teori tentang sifat dasar benar dan salah, tugas, kewajiban, dan kebajikan. Sekitar 560 SM, pemikir Yunani Chilon menyatakan bahwa seorang wirausahawan lebih baik mengambil kerugian secara jujur daripada membuat keuntungan yang tidak jujur. Alasannya adalah bahwa kehilangan mungkin menyakitkan

untuk sementara waktu, tetapi ketidakjujuran menyakitkan selamanya.

Etika dalam dunia bisnis tentu bukan topik baru, dan sikap terhadapnya berbeda di seluruh dunia. Etika memberikan aturan tentang bagaimana masyarakat melakukan aktivitas apa pun dengan cara yang 'dapat diterima'. Etika menentukan kode perilaku tentang apa yang baik dan benar atau apa yang buruk dan salah pada waktu tertentu. Moral adalah nilai-nilai yang dipegang oleh seorang individu (atau komunitas moral) dan mendefinisikan apa yang membentuk kehidupan yang baik. Planet ini beroperasi dalam lingkungan yang semakin dinamis dan berubah sehingga konsensus moral tidak ada.

Wirausaha dalam menjalankan bisnisnya selalu berhadapan dengan pemangku kepentingan (pemegang saham, pelanggan, manajer, masyarakat, pemerintah, karyawan, kelompok kepentingan swasta, serikat pekerja, teman sebaya dan sebagainya). Nilai-nilai, adat istiadat, dan norma-norma sosial berfluktuasi. Gambar 3.2 mengilustrasikan kerangka kerja konseptual etika berwirausaha. Seperti yang dinyatakan oleh seorang ahli etika, memutuskan apa yang baik atau benar atau buruk dan salah dalam lingkungan yang dinamis seperti itu "situasional". Karena itu, jangan mengandalkan seperangkat prinsip etika yang tetap, kita sekarang harus mengembangkan proses etis'.



Gambar 3.2 Keputusan Konseptual Etika Berwirausaha

Source: Connor, Howard H 'Frederico', Frederick, Allan J O, Kuratko Donald F.

Kuadran yang digambarkan dalam Gambar 3.2 menunjukkan dilema lama antara legal dan etika. Beralih dari posisi etis dan legal yang ideal (kuadran I) ke posisi yang tidak etis dan ilegal (kuadran IV), orang dapat melihat rangkaian kegiatan dalam proses etika. Namun legalitas memberikan standar sosial tetapi bukan jawaban pasti untuk pertanyaan etis. Selain para penjahat, kami juga peduli dengan wirausaha bisnis nyata yang terkadang menghadapi dilema etika. Seberapa jauh jalan menuju ilegalitas Anda bersedia pergi untuk membangun usaha baru? Kelangsungan hidup bisnis adalah motivasi terkuat bagi pengusaha. Hukum memberikan batasan legalitas, tetapi mereka tidak

memberikan jawaban untuk dilema etika. Ada kalanya perilaku etis memang harus melanggar hukum. Hukum mungkin tumpang tindih dengan, tetapi seringkali tidak menduplikasi, standar moral masyarakat. Perhatikan contoh-contoh berikut.

- a. Apa yang bisa Anda hilangkan? Apakah legal atau etis hanya untuk tidak memberi tahu karyawan baru bahwa opsi sahamnya mungkin tidak akan pernah dimiliki jika perusahaan dijual sebelum tanggal tertentu? Atau, berapa jumlah pengungkapan yang tidak diminta kepada karyawan, investor dan pelanggan?
- b. Apakah adil untuk keluarga Anda? Meluncurkan bisnis baru dapat menimbulkan biaya besar bagi keluarga Anda. Apakah etis untuk meninggalkan penghasilan tetap untuk memulai? Apakah adil membebani keluarga Anda dengan menggunakan tabungan, mengambil pinjaman atau memanfaatkan kartu kredit Anda untuk mendanai ide awal Anda?
- c. Apakah etis untuk menjual ide ke investor? Apakah rencana bisnis itu bagian PR? Bisakah Anda mengisi bit kosong dengan tebakan yang terpelajar? Haruskah Anda meninggalkan episode dalam karier Anda sendiri?
- d. Untuk wirausaha perusahaan, apa yang bisa Anda ikuti? Bagaimana dengan daftar klien yang Anda buat secara pribadi? Bisakah Anda mengambil daftar pemasok? Bahkan jika Anda tidak membawa dokumen, bisakah Anda menggunakan memori Anda tentang perincian ini? Bisakah Anda mengunduh semua email saat Anda pergi?

Sketsa-sketsa ini menunjukkan kebutuhan yang saling bertentangan yang diterapkan oleh sistem perusahaan

bebas pada orang-orang. Di satu sisi adalah keuntungan, pekerjaan, dan efisiensi; di sisi lain, perlindungan lingkungan, penghargaan pribadi dan sosial, kejujuran dan integritas.

## **D. Sumber Ide Bisnis Kecil**

Menurut Longenecker, Petty, Palich, dan Hoy (2017) bahwa sebuah ide untuk memulai bisnis kecil dapat bersumber dari pengalaman pribadi dan kerja, hobi dan minat pribadi, dan penemuan tak disengaja.

### **1. Pengalaman Pribadi / Kerja**

Salah satu sumber utama *startup* bisnis adalah pengalaman pribadi. Seringkali, pengetahuan atau pelatihan dapat digunakan untuk menciptakan pekerjaan baru, membuat pekerjaan, menjadi vendor, menjadi pemasok yang memenuhi kebutuhan pemilik bisnis. Mungkin kontak pribadi Anda (jaringan Anda) saat ini tidak terpenuhi. Konsep awal bahkan dapat dihasilkan dari mencoba situasi yang tidak menguntungkan, terutama ketika wirausaha dapat menggunakan pengalaman atau keterampilan untuk mengatasi tantangan yang dihadapi. Terlepas dari situasinya, wawasan ini dapat menuntun Anda ke peluang dengan potensi luar biasa.

### **2. Hobi dan Minat Pribadi**

Hobi tumbuh melampaui kemampuan untuk menjadi bisnis, dan kita dapat menambah energi positif pada proses memulai bisnis kecil. Misalnya, orang yang suka bermain ski dapat memulai dari olahraga yang mereka sukai. Mark Zuckerberg ketika dia memulai membuat aplikasi Facebook. Dia tidak berniat untuk usaha untuk tumbuh menjadi perusahaan besar seperti sekarang ini; dia hanya "menyukai hobi ini dan menjadi bersemangat dengan hobinya itu." Tetapi pada waktunya, dia mengenali potensi bisnis dari

hobinya. Jadi meningkatkan kualitas hidup dengan melalui teknologi.

### **3. Penemuan Tak Disengaja**

Sumber lain dari ide-ide *startup* bisnis dapat sesuatu yang kebetulan, sebuah fasilitas untuk menemukan ide bisnis yang diinginkan secara tidak sengaja. Kesadaran memainkan peran di sini, tetapi siapa pun tidak bisa berhenti pada ide yang berguna dalam kehidupan sehari-hari. *Simone Gonzales*, seorang seniman yang berjuang di Los Angeles, ketika pemain berusia 26 tahun itu menemukannya. "Setelah bermain dengan karet gelang tebal, seperti mumi dan membentuknya menjadi rok tabung tunggal - tidak ada ritsleting, hem, atau menjahit yang diperlukan serius-", yang dia jual di toko teman. Dari awal yang kecil itu, Gonzales mendapatkan cukup daya tarik untuk meluncurkan perusahaannya, *Pleasure Doing Business*. Dalam beberapa tahun, banyak hal mulai terjadi, menunjukkan bahwa ide bisnis yang menjanjikan kadang-kadang terjadi begitu saja - bahkan ketika Anda tidak benar-benar mencarinya.

### **4. Menemukan Ide Lain**

Jika sumber *start-up* bisnis tidak spesifik, perlu dipertimbangkan:

- a. Hubungi calon pelanggan dan pemasok, profesor, pengacara paten, pelatihan atau karyawan saat ini atau rekan kerja, pemodal ventura, dan kamar dagang.
- b. Kunjungi pameran dagang, fasilitas produksi, universitas dan lembaga penelitian, dan pengusaha sukses (di pasar lain) yang melakukan apa yang ingin Anda lakukan.
- c. Amati tren, seperti yang terkait dengan keterbatasan material dan kekurangan energi, teknologi yang muncul, praktik rekreasi, mode, masalah polusi, kebutuhan keamanan pribadi, dan gerakan sosial.

- d. Perhatikan semua bentuk perubahan, termasuk perubahan dalam industri dan pasar tertentu, perubahan demografis, dan penemuan yang muncul atau terobosan ilmiah.
- e. Baca publikasi perdagangan, pengumuman kebangkrutan, dan profil wirausaha dan berbagai peluang bisnis di Inc., FastCompany, dan lainnya, terbitan berkala yang serupa.
- f. Cari di Internet, kita dapat menemukan persediaan informasi tanpa batas tentang proses memulai dan bahkan peluang khusus. Sebagai contoh, majalah Entrepreneur (entrepreneur.com) menawarkan alat online seperti Business Idea Center, yang membuat profil ide bisnis yang dapat diakses berdasarkan industri, minat, profesi, biaya startup, dan kriteria lainnya.

## **E. Manfaat Memiliki Bisnis Kecil**

Survei menunjukkan bahwa mereka yang bekerja lebih keras, menghasilkan lebih banyak uang, dan lebih bahagia daripada jika mereka bekerja untuk perusahaan besar. Pengusaha menikmati banyak manfaat memiliki bisnis kecil, termasuk yang berikut.

### **1. Mengendalikan Nasib Sendiri**

Wirausaha mengutip mengendalikan nasib mereka sendiri sebagai salah satu manfaat dari memiliki bisnis sendiri. Memiliki bisnis memberikan pengusaha dan peluang untuk mencapai apa yang penting bagi mereka. Pengusaha ingin "memanggil tembakan" dalam hidup mereka, dan mereka menggunakan bisnis mereka untuk menghidupkan keinginan ini. "Menjadi Bosku Sendiri." Pengusaha dalam bisnis mengetahui bahwa mereka mengendalikan bisnis mereka. *Wendy Wade*, yang pada usia 57 menerima paket pembelian dari Best Buy, di mana dia telah bekerja di

eksekutif sumber daya manusia selama 9 tahun, mengatakan, Bagian dari daya tarik adalah mengendalikan nasib saya, termasuk nasib finansial saya. Saya tidak menentang risiko.

## **2. Membuat Perbedaan**

Semakin banyak pengusaha memulai bisnis karena mereka memiliki kesempatan untuk membuat perbedaan. Dikenal sebagai wirausaha sosial, pembangun bisnis ini berusaha mencari solusi inovatif untuk beberapa masalah yang paling mendesak. Apakah itu menyediakan biaya rendah, murah, keinginan mereka untuk mencari nafkah yang baik. Meskipun mereka melihat pentingnya membangun bisnis yang berkelanjutan dan berkelanjutan, tujuan utama wirausaha sosial adalah menggunakan perusahaan mereka untuk membuat dampak positif pada dunia.

## **3. Mengesankan untuk Menuai**

Keuntungan Meskipun uang bukanlah kekuatan pendorong utama sebagian besar pengusaha, keuntungan yang diperoleh bisnis mereka adalah faktor pendorong penting dalam keputusan mereka untuk meluncurkan perusahaan. Jika mengumpulkan kekayaan adalah prioritas utama Anda, itu biasanya cara terbaik untuk mencapainya. Memang, hampir 75 persen dari mereka yang ada di daftar Forbes dari 400 orang Amerika terkaya adalah pengusaha generasi pertama! Menurut peneliti Thomas Stanley dan William Danko, jutawan Amerika yang khas adalah generasi pertama yang kaya; memiliki bisnis kecil di industri yang tidak terlalu liar, seperti pengelasan, junk yard, pelelangan emas; dan bekerja antara 45 dan 55 jam per minggu.

#### **4. Berkontribusi pada Masyarakat**

Seringkali, pemilik usaha kecil adalah di antara anggota komunitas mereka yang paling dihormati dan paling terpercaya. Bahkan, survei terbaru oleh Zogby International dan WeMedia melaporkan bahwa 63 persen warga AS mengatakan bahwa pengusaha dan pemilik usaha kecil (yang mensurvei peserta peringkat pertama) akan membawa bangsa ke masa depan yang lebih baik. mereka telah melayani dengan setia selama bertahun-tahun. Memainkan peran vital dalam sistem bisnis lokal mereka dan mengetahui bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki dampak signifikan pada bagaimana memuluskan perekonomian bangsa kita.

#### **5. Melakukan Apa yang disukai**

Perasaan umum di antara pemilik usaha kecil adalah bahwa pekerjaan mereka sebenarnya bukan pekerjaan. Bahkan, survei terbaru oleh Wells Fargo / Small Business Gallup Index melaporkan bahwa 89 persen pemilik bisnis mengatakan mereka tidak memiliki rencana bisnis. mereka dan nikmati pekerjaan itu. Banyak dari mereka telah membuat pekerjaan mereka (hobi) panggilan mereka dan senang mereka melakukannya! Pengusaha ini menjalankan saran yang Harvey McKay tawarkan: "Menemukan pekerjaan dengan melakukan apa yang Anda sukai, dan Anda tidak akan pernah harus bekerja sehari pun dalam hidup Anda."

#### **F. Rahasia Sukses Bisnis Kecil**

Ketika bisnis besar dan kecil bersaing secara langsung satu sama lain, mungkin tampak bahwa bisnis besar akan selalu memiliki peluang yang lebih baik untuk menang. Pada kenyataannya, usaha kecil memiliki faktor-faktor inheren tertentu yang sesuai dengan keinginan mereka. Anda akan meningkatkan peluang Anda untuk mencapai kesuksesan dalam menjalankan bisnis kecil jika Anda mengidentifikasi

keunggulan kompetitif Anda, tetap fleksibel dan inovatif, memupuk hubungan dekat dengan pelanggan Anda, dan berusaha untuk kualitas. Ini mungkin mengejutkan, tetapi bisnis besar membutuhkan bisnis kecil — ada hubungan simbiosis di antara mereka.

Misalnya, John Deere mengandalkan ratusan vendor, banyak di antaranya kecil, untuk memproduksi komponen untuk peralatan pertaniannya. Jaringan luas 3.400 dealer independen Deere yang terdiri dari bisnis kecil menyediakan penjualan dan layanan untuk peralatannya. Hubungan ini memungkinkan Deere, produsen peralatan pertanian terbesar di dunia, untuk fokus pada yang terbaik, sementara pada saat yang sama menciptakan peluang ekonomi bagi ratusan wirausaha individu. Usaha kecil tampil lebih efisien daripada yang lebih besar di beberapa daerah. Sebagai contoh, meskipun produsen besar cenderung menikmati margin keuntungan yang lebih tinggi karena skala ekonominya, usaha kecil seringkali lebih baik dalam distribusi. Sebagian besar bisnis grosir dan eceran kecil, yang berfungsi untuk menghubungkan produsen besar lebih efisien dengan jutaan konsumen yang tersebar di seluruh dunia.

## **1. Keunggulan Kompetitif**

Untuk menjadi sukses dalam bisnis, Anda harus menawarkan nilai lebih kepada pelanggan Anda daripada pesaing Anda. Nilai itu memberi bisnis keunggulan kompetitif. Misalnya, Anda berbisnis percetakan yang pesaingnya hanya menawarkan pencetakan hitam putih. Investasi dalam peralatan pencetakan warna akan memberikan bisnis Anda keunggulan kompetitif, setidaknya sampai pesaing Anda membeli peralatan serupa. Semakin berkelanjutan keunggulan kompetitif Anda, semakin baik peluang Anda untuk memenangkan dan mempertahankan

pelanggan. Anda harus memiliki produk/jasa yang lebih baik daripada pesaing Anda. (2016:195-196) Pengusaha harus memeriksa lima aspek bisnis mereka untuk menentukan keunggulan kompetitif perusahaan mereka:

a. Produk yang di jual.

    Apa yang unik tentang produk yang dijual perusahaan? Apakah mereka menghemat waktu atau uang pelanggan? Apakah mereka lebih dapat diandalkan dan lebih dapat diandalkan daripada yang dijual pesaing? Apakah mereka menghemat energi, melindungi lingkungan, atau memberikan lebih banyak kenyamanan bagi pelanggan? Dengan mengidentifikasi manfaat pelanggan yang unik dari produk perusahaan mereka, pengusaha dapat membedakan bisnis mereka.

b. Layanan yang tersedia

    Banyak pengusaha menemukan bahwa layanan yang mereka berikan kepada pelanggan mereka adalah cara terbaik untuk membedakan Anda dengan pesaing. Karena bisnis kecil, ramah, dan dekat dengan pelanggan, bisnis kecil dapat memberikan layanan pelanggan yang lebih unggul dari yang dapat disediakan oleh pesaing besar mereka. Layanan apa yang disediakan perusahaan (atau layanan mana yang dapat diberikan) untuk memberikan nilai tambah dan pengalaman berbelanja yang unggul bagi pelanggan?

c. Harga yang ditawarkan.

    Harga bisa menjadi titik diferensiasi yang kuat; menawarkan harga terendah memberi beberapa pelanggan insentif besar untuk membeli. Namun, menawarkan harga terendah tidak selalu merupakan cara terbaik untuk membuat gambar yang unik. Perusahaan kecil yang tidak menawarkan harga terendah harus menekankan nilai penawaran produk mereka.

d. Cara mereka menjual.

Pelanggan saat ini berharap dapat melakukan bisnis saat mereka menginginkannya, yang berarti bahwa perusahaan yang menawarkan jam kerja yang panjang — bahkan layanan 24 jam tujuh hari seminggu (mungkin melalui Internet) — memiliki dasar untuk keunggulan kompetitif yang penting.

e. Nilai-nilai komitmen.

Perusahaan yang paling sukses ada karena alasan yang melibatkan jauh lebih dari sekadar menghasilkan uang. Pengusaha di belakang perusahaan-perusahaan ini memahami bahwa salah satu cara untuk terhubung dengan pelanggan dan membangun daya saing adalah dengan mengelola perusahaan mereka dari perspektif berbasis nilai dan mengoperasikannya secara etis dan bertanggung jawab secara sosial. Dengan kata lain, mereka mengakui bahwa tidak ada konflik yang melekat antara mendapatkan keuntungan dan menciptakan yang baik untuk masyarakat dan lingkungan.

## **2. Memulai dengan Keyakinan**

Hatten (2017:13-14) menyatakan bahwa memulai bisnis harus memiliki sumberdaya yang tepat, misalnya, ketersediaan pasar yang cukup besar untuk menghasilkan laba, modal yang cukup, karyawan yang terampil, dan informasi yang akurat.

a. Ukuran Pasar

Siapa yang akan membeli produk atau layanan Anda? Untuk menjawab pertanyaan ini, Anda dapat menggunakan teknik pemasaran agar Anda mengetahui apa yang diinginkan konsumen dan dalam jumlah berapa. Berbekal informasi ini, Anda dapat membuat keputusan berapa keuntungan yang akan Anda peroleh dengan menawarkan barang atau jasa tertentu. Setelah Anda menyimpulkan

bahwa pasar cukup besar untuk mendukung bisnis Anda, maka Anda akan mengetahui kesamaan apa yang dimiliki pelanggan Anda dan bagaimanapun juga suka dan tidak suka konsumen akan mempengaruhi pasar Anda, sehingga dapat melayani mereka dengan lebih baik dan tetap kompetitif.

b. Kecukupan Modal

Wirausaha memulai bisnis tanpa mendapatkan modal awal yang cukup. Darah kehidupan setiap bisnis baru adalah uang tunai; Laba adalah tujuan akhir, tetapi aliran uang yang tidak memadai memotong suplai darah. Anda mungkin harus kreatif dalam menemukan modal awal. Pinjaman dari teman atau kerabat, jalur kredit dari bank atau credit union, atau kombinasi sumber mungkin cukup. Perencanaan menyeluruh akan memberi Anda perkiraan terbaik tentang berapa banyak uang yang akan Anda butuhkan. Setelah Anda membuat estimasi terbaik, dapatkan akses ke modal lebih banyak. Anda mungkin akan membutuhkannya.

c. Menemukan Karyawan

Karyawan merupakan asset yang terbaik. Mempertahankan tenaga kerja yang andal adalah tugas yang tidak pernah berakhir untuk bisnis kecil. Seringkali, pemilik bisnis kecil terjebak dalam urgensi untuk “mengisi posisi tanpa melaukan proses seleksi. Anda harus merekrut, melatih, dan memotivasi karyawan Anda sebelum membuka usaha. Dengan kata lain, karyawan Anda adalah aset Anda yang paling berharga. Ini keahlian, pengetahuan, dan informasi mereka yang membuat bisnis Anda sukses. Aset tidak berwujud ini disebut modal intelektual.

d. Mendapatkan Informasi yang Akurat

Manajer di organisasi mana pun akan memberi tahu Anda betapa sulitnya mengambil keputusan sebelum mendapatkan semua informasi yang relevan. Kesulitan ini diperparah untuk calon pemilik usaha kecil, yang belum

memiliki keahlian atau pengalaman yang dibutuhkan untuk mengawasi setiap area fungsional bisnis, dari akuntansi hingga penjualan. Konsultasikan dengan berbagai sumber informasi, dari buku di perpustakaan setempat Anda hingga para pakar di Pusat Pengembangan Usaha Kecil terdekat.



**Hasil riset:** Martí, Porcar, dan Tur (2015) menganalisis motif pengusaha perempuan dan hubungannya dengan kelangsungan hidup bisnis. Literatur terbaru tentang motif perempuan untuk menciptakan bisnis menyediakan kerangka kerja teoritis untuk penelitian *Linking female entrepreneurs' motivation to business survival*.

Hasil temuan bahwa terdapat dua motif kemungkinan perusahaan untuk bertahan hidup. **Pertama** adalah kecenderungan wirausaha perempuan untuk mengambil risiko. Hasil menunjukkan bahwa konfigurasi dengan faktor ini memiliki hubungan positif dengan keberhasilan bisnis. **Kedua** adalah kebutuhan untuk mencapai keseimbangan antara kerja dan kehidupan. Motif ini tampaknya memiliki hubungan positif dengan *non-survival* dan hubungan negatif dengan kesuksesan bisnis. Dengan kata lain, wanita yang memutuskan untuk memulai bisnis karena mereka berusaha untuk menggabungkan komitmen kerja dan keluarga memiliki peluang lebih rendah untuk mencapai kelangsungan hidup bisnis jangka menengah. Sebaliknya, jika motif mereka adalah menanggung risiko bisnis, tingkat keberhasilan mereka lebih tinggi. Hasil ini memiliki implikasi signifikan bagi kewirausahaan perempuan, terutama selama krisis. Banyak wanita menciptakan bisnis karena motif yang tidak sesuai, yang mungkin menjadi alasan mengapa usaha ini tidak dapat

membangun diri mereka dalam jangka menengah. Studi ini menunjukkan bahwa motivasi kewirausahaan wanita yang berkaitan dengan konsep bisnis (seperti kecenderungan risiko) dan bukan masalah keluarga (seperti keseimbangan kehidupan kerja) membuat kemungkinan kelangsungan hidup bisnis jauh lebih besar.

### **Referensi**

- Boyatzis R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
- Bridge Simon, O'Neill Ken and Cromie Stan (1998). *Understanding Enterprise, Entrepreneurship And Small Business*. Macmillan Press LTD
- Connor, Howard H 'Frederico', Frederick, Allan J O, Kuratko Donald F. (2016). *Entrepreneurship*. Australia: Cengage learning.
- Cooper, Arnold C. (1973). *Technical Entrepreneurship, R & D Management*, Vol. 3 (1973) pp. 59-64.
- Hatten.Timothy S. (2017). *Small Business Management Entrepreneurship and Beyond*. South-Western, Cengage Learning.
- Martí Andrea Rey, Porcar Ana Tur, -Tur Alicia Mas. (2015). Linking female entrepreneurs' motivation to business survival. *Journal of Business Research* Vol. 68, pp 810-814.
- Nager, T., Swanepoel, E. and van der Merwe, M.A. (2001) *Introduction to Entrepreneurship and Small Business Management*, UNISA Press, Pretoria, RSA.
- Scarborough, Norman M., Cornwall Jeffrey R.(2016). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. England:Pearson Education Limited.
- BPS ([www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id)),  
UU No 20 2008

Hatten, Timothy S. (2012), *Small Business Management Entrepreneurship and Beyond* (Fifth Edition). Canada: Nelson Education, Ltd.

## BAB IV

# MANAJEMEN BISNIS KECIL

Setelah membaca bab ini, pembaca dapat memahami:

1. Fungsi dan kegiatan mengelola bisnis kecil.
2. Tahapan pertumbuhan bisnis kecil dan konsekuensi mengelola bisnis Kecil.
3. Kepemimpinan Bisnis Kecil
4. Memotivasi karyawan bisnis kecil.
5. Pengelolaan waktu efektif dan efisien.
6. Pengelolaan stress kerja

*Seorang pemimpin mampu menjelaskan visi dengan cara yang memotivasi orang untuk mengikuti. [Pemimpin] solid, cerdas, mereka memiliki integritas, orang-orang menghormatinya, dan orang ingin mengikuti mereka karena orang yang berkualitas [mereka].* **Judith Cone, seorang inovator dalam pendidikan kewirausahaan**



Ada banyak kesamaan antara mengelola bisnis besar dan mengelola bisnis kecil, namun ada juga perbedaan signifikan. Mengelola bisnis kecil adalah pekerjaan yang kompleks. Wirausaha harus melakukan banyak kegiatan dengan baik tanpa sumber daya yang tersedia

untuk pesaing besar Wirausaha. Harapan pelanggan, rekanan, dan karyawan meningkat ke titik di mana usaha kecil jarang dapat bertahan tanpa memahami alat dan praktik manajemen profesional. Dalam bab ini, kita akan menyelidiki proses mengelola bisnis yang berkembang, memimpin orang, dan menghadapi kekhawatiran pemilik usaha kecil.

### **A. Konsep Manajemen Bisnis Kecil**

Apa perbedaan antara manajer bisnis kecil dan pengusaha? Bukankah semua pemilik usaha kecil jadi pengusaha? Jangan memulai pengusaha sebagai pemilik usaha kecil? Istilah-istilah tersebut sering digunakan secara bergantian, dan meskipun ada beberapa tumpang tindih di antara mereka, ada perbedaan yang perlu dipelajari secara terpisah. Faktanya, kewirausahaan dan manajemen bisnis kecil merupakan proses, bukan insiden yang terisolasi. Kewirausahaan adalah proses mengidentifikasi kebutuhan pasar yang ada dan dengan asumsi risiko menciptakan organisasi untuk memuaskan mereka. Seorang wirausahawan membutuhkan visi untuk menemukan peluang dan kemampuan untuk memanfaatkannya. Manajemen bisnis kecil, sebaliknya, adalah proses yang berkelanjutan untuk memiliki dan mengoperasikan bisnis yang sudah mapan. Seorang manajer bisnis kecil harus siap

untuk berurusan dengan bisnis tersebut. Proses kewirausahaan dan manajemen bisnis kecil hadir dan berkembang.

#### Model Proses Rintisan Bisnis (*Start Up*)

Hatten (2012) menjelaskan Proses Rintisan Bisnis Baru (Gambar 4.1) terdiri dari dua tahap yaitu wirausaha dan manajemen. Tahap proses wirausaha adalah inovasi, peristiwa pemicu, dan implementasi. Sedangkan tahap proses manajemen adalah pertumbuhan, kematangan, dan panen.



Gambar 4.1 Proses Rintisan Bisnis Baru

Proses wirausaha dimulai dengan **ide inovatif** untuk produk atau jasa baru, yang tergambar saat kita memikirkannya. Kita dapat menceritakan ide kita dapat memberi tahu ide kita kepada anggota keluarga atau teman dekat untuk memberikan umpan balik ketika kita mengembangkan dan mengolahnya. Kita mungkin mencari konsultan bisnis di pusat pengembangan bisnis kecil untuk lebih banyak ide untuk ide bisnis inovatif. Mungkin kita bangun larut malam memikirkan sisi baru ide. Itulah proses kreatif yang bekerja tanpa sadar. Rentang waktu untuk tahap inovasi mungkin seminggu, sebulan, setahun, atau bertahun-tahun sebelum pengusaha potensial pindah ke tahap a *triggering event*. Biasanya, peristiwa atau kejadian tertentu memicu pengusaha untuk melanjutkan dari berpikir untuk melakukan peristiwa pemicu. Ketika peristiwa pemicu

terjadi dalam kehidupan wirausahawan, ia mulai mendirikan bisnis baru. Peristiwa ini terjadi bisa berupa kehilangan pekerjaan. Setelah bisnis terbentuk, dilanjutkan ke tahap implementasi yang melibatkan salah satu dari: (1) memperkenalkan produk baru, (2) memperkenalkan metode produksi baru, (3) membuka pasar baru, (4) membuka sumber pasokan baru, atau (5) reorganisasi industri.

Kewirausahaan pada dasarnya adalah penciptaan organisasi baru. Dengan mendefinisikan kewirausahaan dalam hal organisasi daripada orang yang terlibat, kita dapat mengatakan bahwa kewirausahaan berakhir ketika tahap penciptaan organisasi berakhir. Ini adalah titik di mana proses manajemen bisnis kecil dimulai. Manajer bisnis kecil memandu dan memelihara bisnis melalui tingkat pertumbuhan yang diinginkan. Tujuan bersama untuk pertumbuhan bisnis kecil adalah mencapai massa kritis, titik di mana waktu bisnis berjalan. Tahap kematangan organisasi tercapai ketika bisnis dianggap mapan. Manajer bisnis kecil masih ingin menghadapi banyak masalah dan tantangan lainnya. Banyak wirausahawan murni tidak bertahan dengan bisnis sampai tahap ini. Mereka selalu pindah ke peluang baru sebelum titik ini tercapai. Manajer bisnis kecil, sebaliknya, lebih berkomitmen untuk jangka panjang. Kematangan dalam organisasi mirip dengan kematangan orang dan sifatnya. Hal ini ditandai dengan stabilitas yang lebih tinggi daripada tahap pertumbuhan. Tentu saja, organisasi tidak boleh berpuas diri atau berhenti mencari cara-cara baru untuk berevolusi dan tumbuh, seperti halnya orang harus terus belajar dan tumbuh sepanjang hidup mereka.

## **1. Manajer Bisnis Kecil**

Manajemen menyelesaikan pekerjaan melalui orang. Ketika menjalankan bisnis kecil, Wirausaha harus

meluangkan waktu untuk melakukan bisnis, selama tahap awal kehidupan bisnis. Wirausaha harus menyeimbangkan antara mengerjakan dan mengelola. Ini tidak berarti bahwa manajer tidak "mengerjakan" apa pun. Sebaliknya, mengelola berarti waktu yang digunakan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, seperti menjual adalah waktu ketika Wirausaha tidak mengelola. Tugas-tugas itu harus dilakukan, dan pemilik usaha kecil biasanya yang harus melakukannya, tetapi mengelola bisnis tidak hanya sekadar melaksanakan pekerjaan harian.

Wirausaha adalah pemilik bisnis sekaligus manajer, pertama kali sering berpikir manajemen melakukan pekerjaan yang telah mereka lakukan sebelumnya, hanya dengan lebih banyak kekuatan dan pengawasan. Jika kita analogikan sebagai *chef master*, pemilik atau manajer bisnis pemula harus beralih dari menjadi satu-satunya orang yang menyiapkan dan menyajikan makanan, menjadi master di dapur, merencanakan menu; mengasuransikan inventaris yang sesuai tersedia untuk hidangan yang dipilih; memilih kombinasi daging, sayuran, buah-buahan, dan rempah-rempah terbaik; dan kemudian membawa semua dari berbagai kru dapur bersama dengan waktu yang tepat untuk memastikan pengalaman bersantap yang hebat bagi pelanggan.

Meskipun keempat fungsi tersebut secara umum berlaku hari ini seperti pada 1916 ketika pertama kali diartikulasikan oleh Henri Fayol, ada lebih banyak untuk menggambarkan apa yang dilakukan manajer. Henry Mintzberg mendalami keberhasilan peran manajer dalam merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan, yaitu:

- Peran pengalokasi sumber daya: Memutuskan bagaimana sumber daya akan digunakan

- Peran pengawasan: Menentukan apakah stwirausahar kualitas telah dipenuhi
- Peran pemimpin: Menentukan arah perusahaan
- Peran wirausaha: Membuat gagasan dan inovasi baru terus mengalir ke perusahaan
- Peran negosiator: Terus memperjuangkan sumber daya yang dibutuhkan untuk keberhasilan perusahaan.

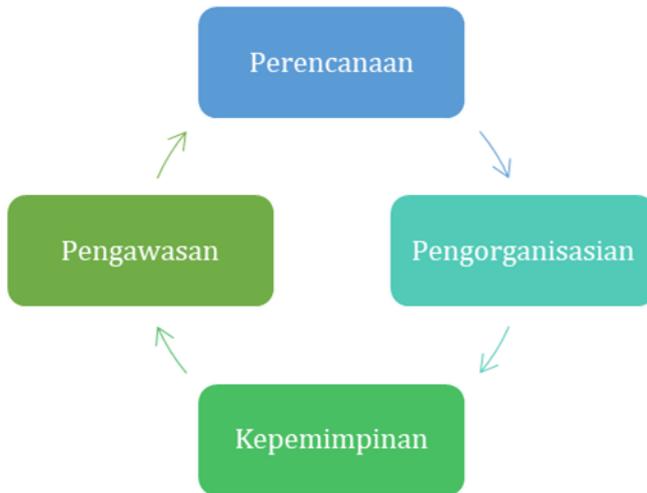
Sebagai seorang manajer, Wirausaha harus menggunakan sumber daya Wirausaha secara efisien dan efektif. Efektivitas berarti mencapai sasaran yang Wirausaha nyatakan. Misalnya, Wirausaha mengendarai mobil yang membawa Wirausaha ke mana pun yang Wirausaha inginkan adalah cara yang efektif untuk bepergian. Wirausaha mendapatkan tujuan yang ingin Wirausaha tuju, dengan sumber daya yang terbatas. Efektivitas tidak dapat menjadi satu-satunya tujuan Wirausaha. Wirausaha juga membutuhkan efisiensi — memanfaatkan sumber daya Wirausaha sebaik mungkin untuk mencapai tujuan Wirausaha. Dalam menjalankan bisnis kecil, Wirausaha harus menyelesaikan pekerjaan, tetapi Wirausaha harus menghemat biaya juga. Membuang-buang sumber daya Wirausaha yang terbatas — misalnya, naik mobil — meskipun Wirausaha mencapai tujuan, akan menyebabkan kebangkrutan seolah-olah Wirausaha tidak melakukan penjualan. Seorang manajer bisnis kecil harus menyeimbangkan efektifitas dan efisiensi agar menjadi kompetitif.

## **B. Teori Manajemen Bisnis Kecil**

### **1. Fungsi Manajemen**

Fungsi utama manajemen secara umum adalah perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan

mengendalikan. Hingga taraf tertentu, seorang manajer melakukan fungsi-fungsi ini apakah ia bertanggung jawab atas operasi besar atau kecil, organisasi nirlaba atau nirlaba, atau bisnis ritel, layanan, atau manufaktur. Keempat fungsi ini kontinu dan saling terkait (Gambar 4.2). Dengan kata lain, manajer melakukan fungsi pekerjaan utama yaitu: Perencanaan, Pengorganisasian, Kepemimpinan, dan Pengawasan.



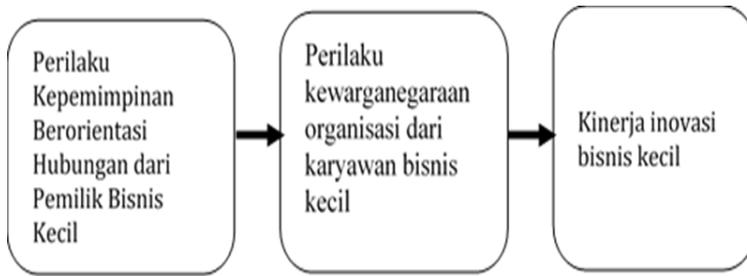
Gambar 4.2 Empat Fungsi Manajemen.

Keempat fungsi ini saling terkait karena pencapaiannya terjadi sebagai bagian dari siklus progresif. **Perencanaan** memulai proses, ketika manajer menentukan apa yang harus dilakukan. **Pengorganisasian** melibatkan pengumpulan sumber daya (finansial, manusia, dan material) yang dibutuhkan untuk mencapai rencana tersebut. **Kepemimpinan** adalah proses mendapatkan hasil sebanyak mungkin dari sumber daya tersebut. **Pengawasan** adalah membandingkan apa yang awalnya direncanakan dengan apa yang sebenarnya dicapai. Jika ada penyimpangan antara apa yang direncanakan dan apa yang dilakukan, yang

hampir selalu terjadi, diperlukan rencana baru, dan siklus dimulai lagi.

## **2. Teori Kepemimpinan**

Teori imperatif kepemimpinan tentang kewirausahaan bisnis kecil (Miller 1983) bahwa usaha kecil seringkali harus mengusahakan pengusaha mereka sebagai sumber utama, jika bukan satu-satunya, sumber inovasi. Sebaliknya, teori kewirausahaan kolektif (Reich 1987; Stewart 1989) mengemukakan bahwa usaha kecil dapat mengusahakan upaya kolektif karyawan dan kepemimpinannya yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan inovasi berkelanjutan untuk memenuhi tuntutan pelanggan yang berubah dengan cepat. Dalam kewirausahaan kolektif, pengusaha individu tidak lagi bertindak sendiri sebagai jenius inovasi, tetapi sebagai pemimpin yang tahu bagaimana membuat orang bekerja bersama untuk berinovasi (Bennis dan Bierdman 1998). Studi dalam kewirausahaan kolektif masih sangat terbatas, dan mekanisme yang mentransfer upaya kolektif ke dalam kapasitas kewirausahaan untuk berinovasi masih belum jelas (Yan dan Sorenson 2003). Namun, penelitian terbatas yang ada menunjukkan bahwa kemampuan kolektif untuk berinovasi dapat dihasilkan dari interaksi tertentu antara anggota organisasi atau tim yang sama, seperti komunikasi, kolaborasi atau bahkan konflik (Yan dan Sorenson 2003; Yan 2011). Kepemimpinan telah ditemukan untuk dapat memfasilitasi interaksi yang mendorong inovasi tersebut (Yan dan Sorenson 2003).



Gambar 1 Model Perilaku Pemimpin dan Karyawan terhadap Inovasi. Sumber Li Yan dan Jun Yan (2013).

Studi yang dilaporkan dalam artikel ini bermaksud untuk berkontribusi pada studi kewirausahaan kolektif dalam bisnis kecil dengan menyelidiki hubungan antara perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan, perilaku warga organisasi, dan inovasi. Tesis utama dari penelitian ini adalah (1) perilaku kewargaan organisasional dari karyawan usaha kecil akan berkontribusi pada kinerja inovasinya; (2) perilaku pemimpin yang berorientasi pada hubungan akan membantu mempromosikan perilaku kewarganegaraan organisasi, sehingga berkontribusi terhadap inovasi secara tidak langsung. Teori yang diusulkan, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1, jika mendapat dukungan empiris dari penelitian ini, akan menyarankan bahwa usaha kecil yang inovatif tidak harus hanya mengwirausahakan kemampuan inovatif pengusaha, dan pengusaha yang mungkin tidak memiliki kemampuan inovatif yang kuat dapat masih membangun bisnis yang inovatif melalui upaya karyawannya dan kepemimpinan yang efektif. Namun, penelitian ini tidak bermaksud untuk menguji efek mediasi perilaku kewargaan organisasional antara perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan inovasi untuk usaha kecil.

Teori imperatif kepemimpinan menyatakan bahwa inovasi bisnis kecil ditentukan oleh kepribadian, gaya pengambilan keputusan, dan pengetahuan industri (Miller

1983). Namun, teori inovasi yang berpusat pada wirausaha untuk bisnis kecil mencerminkan orientasi budaya individualis yang kuat di mana kontribusi anggota lain dari bisnis kecil sering diabaikan dan tidak didorong (Tiessen 1997). Pengusaha tidak harus menjadi satu-satunya orang yang terlibat dalam kegiatan kewirausahaan. Menurut teori kewirausahaan kolektif, bisnis kecil dapat mengwirausahakan upaya kolektif dan kegiatan karyawan dan kepemimpinannya bersama untuk mencapai inovasi berkelanjutan (Stewart 1989; Yan dan Sorenson 2003). Studi telah menunjukkan bahwa kolaborasi intra-organisasi aktif, komunikasi, dan bahkan konflik mempromosikan kemampuan kolektif usaha kecil untuk berinovasi (Stewart 1989; Yan dan Sorenson 2003; Yan 2011).

## **C. Karakter Manajerial Bisnis Kecil**

Ates, Garengo, Cocca, dan Umit Bititci (2013) membagi 8 karakter manajerial bisnis kecil.

### **1. Prioritas Jangka Pendek**

Manajerial bisnis kecil biasanya berperilaku secara reaktif; tingkat perencanaan strategis buruk dan proses pengambilan keputusan tidak diformalkan. Perilaku ini digabungkan dengan tidak adanya sumber daya khusus, sehingga membuat manajer bisnis kecil menyulap beberapa prioritas jangka pendek dan jangka panjang pada saat yang sama. Meskipun mereka mungkin memiliki niat baik untuk menyisihkan waktu untuk mencurahkan kegiatan jangka panjang yang strategis, terlalu mudah untuk membiarkannya tergelincir ketika masalah operasional "mendesak" sehari-hari dan kebutuhan pelanggan tetap ada. Manajer bisnis kecil segera menanggapi untuk

menanggapi "prioritas" ini, sementara perencanaan strategis jangka panjang masuk dalam daftar yang harus dilakukan setelah perusahaan menjadi perusahaan besar.

## **2. Fokus Operasional Internal**

Praktik manajerial dalam bisnis kecil muncul sebagian besar sebagai respons terhadap kebutuhan operasional internal, terutama pada saat memulai bisnis. Perbaikan tidak direncanakan, tetapi hanya dilakukan sebagai respons terhadap masalah kontinjensi dan yang muncul dan sering menawarkan solusi jangka pendek. Fokus pada aspek teknis dan masalah operasional tampaknya muncul dari keyakinan bahwa satu-satunya faktor penentu nyata untuk keberhasilan kompetitif adalah keunggulan teknis dari produk dan proses produksi. Dalam perusahaan-perusahaan ini, alat dan teknik manajerial dianggap tidak banyak bermanfaat bagi perusahaan. Selain itu, dalam perencanaan bisnis kecil biasanya tidak ada atau terbatas hanya pada tingkat operasional internal di mana kinerja diukur. Orientasi internal dikaitkan dengan peningkatan kinerja jangka pendek, sedangkan orientasi eksternal dikaitkan dengan peningkatan kinerja jangka panjang pada bisnis kecil. Bisnis kecil yang sukses lebih berorientasi eksternal dan mereka secara aktif memindai kondisi ekonomi dan bisnis umum, tren dan kemampuan teknologi dan secara teratur menganalisis posisi kompetitif mereka di pasar.

## **3. Pengetahuan Tacit**

Dalam bisnis kecil pengetahuan diperoleh melalui pengalaman, dan sering diserap melalui pembelajaran diam-diam. Pengetahuan diperoleh melalui pengalaman dan pembelajaran tacit terkait individu tertentu. Berbeda dengan keberadaan umum dari pengetahuan tacit di bisnis kecil.

Berbeda dengan pengetahuan eksplisit, yaitu berbagi pengetahuan untuk memperkuat komunikasi antara pelanggan dan organisasi. Karenanya perlun adopsi proses untuk meminimalkan pengetahuan tacit dengan mendorong berbagi pengetahuan lintas fungsi manajemen untuk mendapatkan daya saing dan efisiensi biaya.

#### **4. Fleksibilitas**

Fleksibilitas dan daya tanggap, penciptaan peluang dan pengambilan risiko adalah karakteristik umum dari bisnis kecil. Ini terkait dengan bisnis kecil yang memiliki proses yang tidak terlalu terstruktur atau "direkayasa". Di perusahaan besar, itu adalah praktik umum untuk merancang dan menerapkan proses formal untuk mengelola kegiatan operasional dan manajerial, sedangkan bisnis kecil mengadopsi sistem dan proses yang kurang terstruktur ketika membuat keputusan dan mengelola seluruh bisnis. Pola perilaku bisnis kecil ini dapat dijelaskan oleh sifat fleksibel dari bisnis kecil. Namun, kurangnya "pengetahuan terkodifikasi" menghasilkan kesulitan untuk mentransfer pengetahuan dengan cepat, terutama jika pergantian staf tinggi.

#### **5. Keterampilan Manajerial**

Bisnis kecil kurang berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan manajemen daripada perusahaan besar. Dalam perusahaan bisnis kecil, praktik-praktik manajemen terkait erat dengan keterampilan individu dan karakteristik pengusaha. Biasanya mereka *multi-tasking* sambil memegang banyak peran dan bertanggung jawab atas fungsi operasional dan strategis. Namun, wirausaha bisnis kecil biasanya tidak memiliki waktu yang diperlukan dan keterampilan yang heterogen, dan biasanya mengabaikan masalah manajerial. Oleh karena itu, pengusaha jarang mengembangkan bisnis mereka di luar tahap di mana

mereka secara pribadi dapat mengelola semuanya sendiri dan kurangnya keterampilan manajemen menghambat pertumbuhan bisnis dan itu berkontribusi pada kegagalan bisnis. Pengembangan manajemen bisnis kecil dapat dilihat sebagai meningkatkan keterampilan manajer daripada mengembangkan kemampuan organisasi.

## **6. Orientasi Kewirausahaan**

Wirausaha bisnis kecil memiliki jaringan pribadi dan hubungan yang baik untuk mengumpulkan informasi namun, para wirausahawan ini sering tidak memahami perlunya struktur yang diformalisasikan dengan baik untuk mengelola kinerja bisnis kecil. Bagi banyak pemilik-manajer, bisnis pada dasarnya adalah perpanjangan dari ego mereka sendiri dan proses pengambilan keputusan sering dipengaruhi oleh keinginan untuk mempertahankan gaya hidup mereka daripada menumbuhkan atau meningkatkan bisnis. Namun, orientasi kewirausahaan ini juga harus menjadi sifat positif. Perbedaan dalam sistem manajerial yang dikelola oleh manajer profesional dan manajer pemilik. Gaya manajerial kewirausahaan dapat mendorong keterlibatan, penciptaan ide, dan pencarian peluang serta pembelajaran organisasi dan peningkatan proses.

## **7. Budaya Perintah**

Tampaknya dalam bisnis kecil, kesuksesan pada umumnya dikreditkan pada keterampilan individu dan kepemimpinan (biasanya pengusaha) daripada proses atau praktik manajerial tertentu. Banyak UKM dikelola pemilik dengan pengusaha yang bertindak sebagai pemimpin dominan yang menetapkan arah dan menjalankan bisnis berdasarkan pengalaman dan akal sehat mereka, yang umumnya menghasilkan gaya manajemen komando dan kontrol.

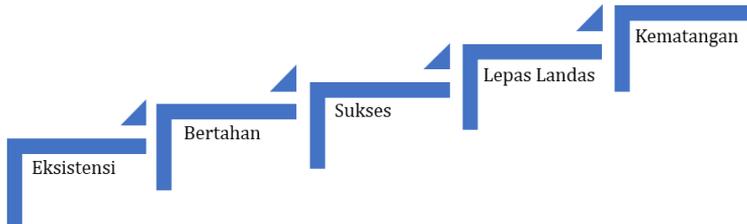
## **8. Sumber Daya Terbatas**

Bisnis kecil memiliki sumber daya yang terbatas dalam bentuk sumber daya manusia, keuangan dan waktu, mereka sering dibebani dengan masalah uang tunai dan pembayaran jangka pendek. Seringkali, bisnis kecil tidak memiliki sumber daya yang diperlukan untuk memindai aspek lingkungan bisnis mereka, melakukan penelitian pasar dan pengujian produk dan layanan. Akibatnya, kelangkaan sumber daya ini membatasi kemampuan bisnis kecil di sekitar orientasi eksternal. Jumlah sumber daya yang dibutuhkan untuk mengembangkan sistem manajerial dan praktik manajerial secara proporsional lebih berat di bisnis kecil daripada di perusahaan besar. Manajer menduduki posisi yang berbeda pada saat yang sama - pengusaha bertanggung jawab atas fungsi operasional dan manajerial dan mereka biasanya mengabaikan kegiatan manajerial. Semua staf terlibat dalam kegiatan mengelola pekerjaan sehari-hari dan tidak memiliki waktu ekstra untuk kegiatan tambahan seperti menerapkan sistem manajerial yang sesuai atau perencanaan strategis.

### **D. Pertumbuhan Bisnis Kecil**

Pertumbuhan adalah konsekuensi alami yang diinginkan, dalam berbisnis. Pertumbuhan bisnis dapat mengambil beberapa bentuk, meskipun tidak harus sekaligus. Misalnya pertumbuhan pendapatan, total penjualan, jumlah pelanggan, jumlah karyawan, produk yang ditawarkan, dan fasilitas yang dibutuhkan. Ini adalah sesuatu yang diharapkan dan direncanakan ketika bisnis berkembang. Lebih besar belum tentu lebih baik. Bunga matahari tidak lebih baik dari bunga violet. Dan pertumbuhan membawa perubahan yang mungkin tidak selalu positif. Ketika bisnis tumbuh besar dengan meningkatkan jumlah karyawan dan volume penjualannya, cara pengelolaannya juga harus berubah. Ketika berevolusi

dari awal yang sederhana menjadi perusahaan yang diperluas dan matang, perusahaan ini dapat melewati sekitar lima tahap pada gambar 4.3 (Neil and Virginia, 1983).



Gambar 4.3 Pertumbuhan Bisnis Kecil. Sumber Neil and Virginia (1983)

### **1. Eksistensi**

Pemilik menjalankan bisnis sendiri, meskipun tidak setiap bisnis dimulai dengan satu individu menjalankan (dan menjadi) seluruh bisnis, itu tidak biasa. Bahkan, teknologi membuat jenis bisnis kecil jauh lebih umum daripada sebelumnya. Jaringan online memungkinkan pembuatan industri rumahan elektronik dari rumah orang. Jadi, meskipun beberapa orang sengaja mempertahankan bisnis mereka pada ukuran solo, itu juga merupakan tahap pertama pertumbuhan. Bahkan ada kata baru untuk menggambarkan pemilik bisnis ini, solopreneur.

### **2. Bertahan**

Sebuah bisnis yang mencapai tahap kedua, bertahan, menunjukkan bahwa ia memiliki ide yang bagus; pada titik ini, masalah utama bergeser dari keberadaan bisnis ke generasi arus kas. Sekarang pengusaha tidak lagi bertanggung jawab hanya atas usahanya sendiri. Dia mungkin perlu mempekerjakan karyawan jika bisnis ingin maju. Ketika bisnis tumbuh ke titik di mana karyawan beroperasi dalam beberapa departemen, pengusaha harus

menjadi manajer profesional atau merekrut manajer profesional.

### **3. Sukses**

Pemilik menerima tingkat pelepasan sebagai tingkat pengawasan ditambahkan karyawan untuk memimpin departemen atau divisi. Harus diperhatikan bahwa pengawas ini memahami budaya bisnis yang mereka ikuti dan akan berupaya untuk membangunnnya. Pada titik ini, pengusaha melakukan lebih sedikit dari produksi harian secara pribadi dan mungkin tidak berhubungan langsung dengan bagian dari upaya perusahaan. Dia harus melepaskan lebih banyak dari "melakukan" dan mengambil lebih banyak dari "mengelola." Menyerahkan kendali dengan cara ini bisa sulit, tetapi pendelegasian wewenang dan tanggung jawab adalah sesuatu yang harus dilakukan pengusaha untuk memungkinkan bisnis tumbuh. Deskripsi pekerjaan yang ditulis dengan baik dapat terbukti bermanfaat tidak hanya dalam merekrut orang yang tepat dalam tahap ini tetapi juga memastikan bahwa tugas-tugas diselesaikan sesuai kebutuhan.

### **4. Lepas Landas**

Bisnis telah berkembang untuk mencakup beberapa departemen yang dikelola oleh banyak pengawas. Seperti pada tahap sebelumnya, pemilik tetap menjadi "kepala eksekutif," tetapi sekarang tanggung jawabnya lebih konseptual daripada teknis. Dengan kata lain, tidak lagi berfokus pada operasional harian — membuat dan menjual produk atau layanan — ia akan lebih fokus pada pengelolaan gambaran yang lebih besar — misalnya, melalui perencanaan jangka panjang dan mengawasi penyelia. Bisnis sekarang membutuhkan seseorang untuk membuat kebijakan, buku pegangan, deskripsi pekerjaan, pelatihan, dan anggaran, dan pemilik akan memikul tugas eksekutif

tersebut. Pada tahap ini pengusaha harus melalui metamorfosis yang sulit menjadi manajer profesional, mempekerjakan orang lain untuk menjalankan bisnis dan keluar dari jalan, atau menjual perusahaan. Masalah utama dalam tahap ini adalah bagaimana tumbuh dengan cepat dan bagaimana membiayai pertumbuhan itu.

## **5. Kematangan**

Perusahaan telah tiba. Kekhawatiran terbesar pada titik ini adalah untuk mengkonsolidasikan dan mengendalikan keuangan yang dihasilkan oleh pertumbuhan yang cepat dan memprofesionalkan organisasi. Pada tahap ini, pemilik dan bisnis adalah entitas yang terpisah, baik secara finansial maupun operasional. Anak yang dilahirkan oleh pengusaha telah tumbuh, pindah, dan menjalani kehidupannya sendiri sepenuhnya. Pada tahap ini, mungkin sudah saatnya bagi organisasi untuk melihat sendiri, lama. Strategi dan proses yang telah bekerja dengan baik di masa lalu mungkin perlu dievaluasi untuk melihat apakah mereka masih tetap efektif. Sering kali orang terbaik untuk melakukan analisis organisasi ini bukan pemilik usaha kecil. Tim manajemen yang ada mungkin kurang memiliki ikatan emosional dan dapat lebih efektif melihat perubahan yang diperlukan.

Tak satu pun dari lima tahap ini secara inheren lebih baik atau lebih buruk daripada yang lain. Keunggulan kompetitif dapat diambil dari kecepatan dan kemampuan beradaptasi dari bisnis solo atau dari otot yang dicapai dari menumbuhkan organisasi yang lebih besar. Masalah juga dapat terjadi di setiap tahap, meskipun besarnya mereka diintensifkan ketika pertumbuhan terjadi terlalu cepat. Arus kas dapat berubah menjadi negatif, kualitas dapat menurun, dan karyawan dapat kehilangan pwwirausahangan tentang visi bisnis jika pertumbuhannya terlalu cepat. Pertumbuhan

harus dikelola, dan bukan bid'ah untuk mencoba membatasi ukuran bisnis Wirausaha.

## **E. Kepemimpinan Bisnis Kecil**

Bisnis kecil membutuhkan wirausaha yang berperan sebagai manajer (yang mengerjakan) sekaligus pemimpin (yang mengelola). Jadi bisnis kecil Wirausaha membutuhkan Wirausaha untuk tidak hanya dapat berhasil mengelola, memasarkan, membiayai, dan memproduksi produk Wirausaha, tetapi juga memimpin.

### **1. Atribut Kepemimpinan**

Sejumlah penelitian telah dilakukan di bidang kepemimpinan, menggunakan berbagai pendekatan. Salah satu pendekatan utama untuk melihat kepemimpinan adalah mempelajari atribut-atribut yang dibutuhkan oleh para pemimpin bisnis untuk menjadi sukses, yang disebut Pendekatan atribut terhadap kepemimpinan. Berikut ini adalah beberapa atribut yang ditemukan dalam kebanyakan pemimpin.

#### **a. Menentukan Visi**

Pemimpin bisnis kecil memiliki gambaran mental tentang ke mana perusahaan akan pergi tidak hanya hari ini tetapi juga besok, sebuah visi, akan selalu menjadi bagian penting dari kepemimpinan. Selain itu, seorang pemimpin yang baik mampu menggambarkan visi itu kepada orang lain sehingga setiap orang menuju ke arah yang sama dan membeli ke dalam visi tersebut. Seseorang dengan visi yang tidak dapat dijalankan adalah pemimpi yang bukan pemimpin.

#### **b. Kemampuan Komunikasi**

Pemimpin bisnis kecil dapat berkomunikasi dengan baik, tidak hanya untuk mengetahui apa yang sedang terjadi tetapi juga untuk memberi tahu orang lain tentang visi dan

rencana untuk mengimplementasikan visi tersebut. Kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dengan semua kelompok orang dianggap sebagai salah satu atribut terpenting yang harus dimiliki seorang pemimpin.

c. **Percaya Diri**

Pemimpin bisnis kecil harus percaya pada diri pada kemampuan diri sendiri untuk mencapai visi bisnis. Pemimpin bisnis kecil harus menunjukkan komitmen dan ketekunan dalam mencapai visi.

d. **Kemampuan Beradaptasi**

Para pemimpin harus mampu berguling dengan pukulan dan memanfaatkan peluang yang disajikan. Sumber daya, termasuk orang, harus sering disusun ulang agar visi dapat tercapai.

e. **Komitmen**

Pemimpin bisnis kecil memiliki komitmen yang tinggi terhadap bisnis dan karyawan.

f. **Kemampuan Kreatif**

Pemimpin bisnis kecil harus kreatif dalam menciptakan sesuatu yang tidak ada sebelumnya. Toleransi terhadap ambiguitas dan pengambilan risiko adalah penting karena sesuatu yang berbeda dan baru diciptakan.

g. **Pengambilan Keputusan**

Pemimpin bisnis kecil harus membuat keputusan yang sulit, seringkali didasarkan pada informasi yang tidak lengkap tanpa jaminan kesuksesan. Seorang pemimpin membutuhkan ketangguhan tertentu untuk membuat keputusan yang tidak populer atau menentang mayoritas bila diperlukan untuk mencapai visi tersebut.

h. **Kemampuan Mengeksekusi**

Pemimpin bisnis kecil harus menyadari bahwa tanpa tindakan, semua atribut yang disebutkan di atas hanyalah retorika akademik belaka. Para pemimpin juga harus dapat membuat keputusan, seringkali dengan informasi yang kurang sempurna, dan mengelola dan menetapkan prioritas setiap hari ketika mereka memotivasi orang lain untuk berpartisipasi dalam mencapai visi.

Atribut kepemimpinan perlu dipraktikkan secara konsisten untuk menjadi efektif. Subjek kepemimpinan mudah dibicarakan, tetapi merupakan tantangan untuk diperagakan.

## **2. Delegasi**

Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, seorang manajer memberi karyawan kekuatan untuk membuat keputusan yang seharusnya ia buat, sehingga memberikan waktu bagi manajer untuk berkonsentrasi pada hal-hal yang lebih penting. Delegasi memberdayakan karyawan, artinya meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Selain itu, dengan membuat karyawan lebih bertanggung jawab atas tindakan mereka, delegasi memungkinkan para manajer untuk memaksimalkan upaya dan bakat semua orang di perusahaan.

Banyak pemilik usaha kecil yang tidak mau mendelegasikan karena beberapa alasan. Bagi wirausahawan yang telah memulai bisnis, menyerahkan kendali itu sulit. Pemilik sering mengetahui bisnis lebih menyeluruh daripada orang lain dan merasa seolah-olah mereka harus membuat semua keputusan untuk melindungi bisnis. Mereka mungkin merasa bahwa bawahan tidak mau atau tidak dapat menerima tanggung jawab. Pada kenyataannya, sikap ini bisa menjadi ramalan yang terpenuhi dengan sendirinya. Jika upaya karyawan untuk mengambil

tanggung jawab atau menunjukkan inisiatif terlalu sering dihilangkan, mereka akan berhenti berusaha untuk menunjukkan inisiatif atau akan meninggalkan bisnis.

Beberapa pemilik usaha kecil salah paham arti manajemen. Mereka percaya satu-satunya cara untuk melakukan pekerjaan dengan benar adalah dengan melakukannya sendiri. Itu adalah sikap yang terpuji, tetapi dapat menjadi kontraproduktif untuk menjadi manajer yang efektif, karena definisi manajemen adalah seseorang menyelesaikan suatu pekerjaan melalui orang lain. Delegasi tidak sama dengan turun tahta. Juga tidak memberdayakan orang sama dengan melembagakan demokrasi murni, di mana Wirausaha hanya menghitung suara dan aturan mayoritas. Dalam menggunakan pendelegasian dan pemberdayaan, seorang pemimpin yang efektif berusaha untuk mendorong partisipasi dan memanfaatkan pengetahuan bersama sehingga semua orang dapat berkontribusi. Tentu saja, konsensus tidak selalu dapat dicapai, jadi terkadang pemimpin harus membuat keputusan dan mengikutinya. Beberapa tips untuk membantu Wirausaha mendelegasikan secara efektif:

- Memahami tugas dan hasil yang dibutuhkan. Pastikan kewenangan yang diperlukan serta sumber daya disediakan.
- Pilih orang dengan hati-hati. Pastikan orang tersebut memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan benar.
- Periksa kemajuan tugas yang didelegasikan sebelum tanggal penyelesaian. Lihat apakah diperlukan informasi atau sumber daya tambahan, dan berikan umpan balik yang diperlukan.
- Memberikan pengakuan dan penghargaan yang sesuai saat tugas berhasil diselesaikan.

### **3. Memotivasi Karyawan**

Kata motivasi berasal dari bahasa Latin *movere*, yang berarti “bergerak.” Untuk tujuan kita, motivasi adalah alasan seseorang mengambil tindakan dalam memuaskan sejumlah kebutuhan. Ini menjawab pertanyaan mengapa orang berperilaku seperti itu.

#### **a. Teori Motivasi**

Beberapa orang mengatakan bahwa satu orang tidak dapat memotivasi orang lain, bahwa orang hanya dapat menciptakan lingkungan untuk memotivasi diri. Apakah ini masalahnya atau tidak, sebagai pemilik sekaligus manajer bisnis kecil, Wirausaha akan tertarik untuk memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Ada banyak teori tentang motivasi, kita akan merangkum dua teori yang paling terkenal dan diterima.

Salah satu yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan Maslow. Psikolog Abraham Maslow menyatakan bahwa orang memiliki satu set kebutuhan universal yang terjadi dalam urutan kepentingan. Kebutuhan tingkat terendah adalah fisiologis (makanan, air, udara, tidur, seks, dan sebagainya). Kebutuhan keselamatan dan keamanan adalah tingkat berikutnya, diikuti oleh kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kemudian kebutuhan tingkat tertinggi untuk aktualisasi diri.

Sebagai pemilik usaha kecil, Wirausaha harus menyadari fakta bahwa karyawan tidak akan selalu mewujudkan kebutuhan ini dalam urutan yang sama. Orang akan berada pada tingkat kebutuhan yang berbeda pada waktu yang berbeda — kadang-kadang secara bersamaan — sehingga diperlukan berbagai cara untuk memotivasi perilaku mereka. Misalnya, penggunaan uang untuk memotivasi sering disalahpahami, terutama dalam hal hierarki Maslow. Uang pada umumnya dipandang sebagai

pemenuhan kebutuhan fisiologis dasar dan tidak penting bagi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Faktanya, uang sebenarnya adalah motivator karena ia membeli waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk aktualisasi diri. Kebutuhan sosial dan kebutuhan penghargaan dapat dipenuhi melalui acara sosial di tempat kerja atau pengakuan dari manajer dan menjadi motivator yang lebih efektif daripada uang, tergantung pada orang tersebut.

Kontribusi terbesar dari teori Maslow untuk memotivasi karyawan adalah pengakuannya bahwa orang memiliki kebutuhan yang "muncul" dan terus membutuhkan perhatian hingga mereka puas. Jika kebutuhan tingkat bawah muncul untuk seorang karyawan, ia tidak akan dapat berkonsentrasi pada kebutuhan tingkat yang lebih tinggi sampai kebutuhan tingkat yang lebih rendah terpenuhi. Misalnya, jika seorang karyawan menerima telepon dari seorang guru sekolah yang memberitahukan kepadanya bahwa anak kelas dua mengalami kecelakaan dan lengannya patah di taman bermain, kebutuhan keamanan telah muncul. Karyawan ini mungkin tidak akan terlalu produktif dalam pekerjaan sampai dia yakin situasinya terkendali, baik dengan pergi ke sekolah secara langsung atau dengan membuat pengaturan lain. Setiap upaya untuk mengganggu penanganannya akan kebutuhan ini akan menciptakan frustrasi dan pertentangan, yang akan merusak motivasi karyawan Wirausaha dan merusak sikapnya terhadap pekerjaan.

Teori motivasi penting lainnya adalah teori motivasi-kebersihan Herzberg. Teori ini penting bagi pemilik usaha kecil karena mengakui bahwa faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja tidak sama dengan faktor-faktor yang memotivasi karyawan untuk berprestasi. Herzberg menyebut hal-hal yang membuat orang merasa nyaman dengan motivator pekerjaan mereka dan hal-hal

yang orang harapkan dari faktor kebersihan kerja. Karena faktor-faktor kebersihan pada pekerjaan diharapkan (seperti kondisi kerja yang aman atau upah yang wajar), kehadiran faktor-faktor ini dapat menciptakan kepuasan di antara karyawan tetapi tidak serta merta memotivasi mereka untuk berprestasi. Untuk benar-benar memotivasi karyawan Wirausaha, faktor motivasi seperti pengakuan, peningkatan, atau pengayaan pekerjaan mungkin diperlukan.

Lihatlah faktor-faktor yang tercantum dalam Gambar 16.3 yang menyebabkan kepuasan pada pekerjaan: prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, dan tanggung jawab. Ini memberikan imbalan intrinsik kepada orang-orang. Aplikasi praktis dari teori Herzberg memberi manajer bisnis kecil beberapa arah dalam menjaga karyawan puas pada pekerjaan. Kepuasan mungkin tidak diterjemahkan langsung ke dalam motivasi, tetapi itu merupakan komponen penting dalam menjaga karyawan tetap bekerja.

b. Teknik Motivasi

Kunci untuk memotivasi karyawan bisnis kecil Wirausaha adalah mengetahui apa yang penting bagi mereka. Misalnya, jika Wirausaha memberikan hadiah motivasi yang tidak mereka inginkan, itu adalah semacam hukuman yang tidak disengaja. Katakanlah Wirausaha menjanjikan "bonus akhir tahun manis" untuk pemain papan atas untuk bulan Desember. Wirausaha mungkin akan membuat persaingan sehat yang meningkatkan semangat dan prestasi. Tetapi jika bonus manis Wirausaha berubah menjadi kue buah — dan karyawan Wirausaha tidak peduli terhadap kue buah — jangan berharap insentif Wirausaha berikutnya menjadi motivasi.

c. Mitos Motivasi

Begitu banyak teori motivasi telah dikemukakan bahwa beberapa kesalahpahaman telah menghasilkan:

- 1) Semua karyawan membutuhkan motivasi eksternal. Beberapa karyawan memiliki dorongan internal yang kuat sehingga teknik eksternal tidak akan meningkatkan motivasi karyawan.
- 2) Beberapa karyawan tidak membutuhkan motivasi apa pun. Motivasi adalah kekuatan yang mendorong setiap tindakan.
- 3) Upaya untuk memotivasi selalu meningkatkan kinerja dan produktivitas. Jika upaya kita untuk memotivasi melibatkan insentif yang tidak diinginkan karyawan, mereka dapat menurunkan kinerja. Dan beberapa insentif dapat meningkatkan kebahagiaan dan moral tanpa menghasilkan peningkatan produktivitas.
- 4) Uang selalu memotivasi orang. Gaji pokok umumnya bukan motivator jangka panjang. Seseorang yang menerima kenaikan gaji untuk sementara waktu dapat bekerja lebih keras tetapi akan segera merasionalisasi, "Saya masih dibayar kurang dari nilai saya," dan kembali ke tingkat produktivitas sebelumnya.
- 5) Hadiah intrinsik memberikan motivasi lebih dari uang. Seperti yang terlihat dalam contoh Bill Mork, uang — sebagai bonus satu kali — memang memotivasi pada tingkat visceral.
- 6) Ketakutan adalah motivator terbaik. Pekerja yang takut pada bos akan bekerja keras di hadapan bos, tetapi mungkin tidak memikirkan kepentingan bisnis terbaik. Pekerja terbaik juga akan mencari pekerjaan lain — sehingga rasa takut dapat mengusir orang-orang yang paling dibutuhkan oleh bisnis.
- 7) Pekerja yang puas selalu produktif. Orang yang bahagia belum tentu produktif. Tujuan dari motivasi

karyawan bukanlah untuk menciptakan suasana *country club* atau taman hiburan. Sebaliknya, tujuannya adalah untuk membuat semua orang di perusahaan memaksimalkan usahanya sehingga dapat meningkatkan kontribusi pendapatan.

- 8) Generasi pekerja ini kurang termotivasi daripada yang terakhir. Sebagian besar generasi memegang sikap ini terhadap generasi berikutnya. Sementara anggota generasi X disebut sebagai "pemalas," mereka telah menghasilkan pengusaha terkemuka, termasuk banyak yang telah digunakan sebagai contoh dalam buku ini.

## **F. Manajemen Waktu dan Stres**

Di luar fungsi manajemen terdapat banyak tugas dan tanggung jawab lainnya. Selain menjalankan bisnis, Wirausaha juga memiliki kegiatan pribadi, keluarga, dan sosial. Wirausaha harus dapat mengelola waktu dengan baik dan mampu mengelola stres dalam menjalankan bisnis.

### **1. Manajemen Waktu**

Seperti disebutkan sebelumnya, manajemen adalah penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien. Sebagian besar dari kita dalam bisnis fokus pada uang kita: Berapa banyak yang saya butuhkan? Di mana saya bisa mendapatkannya? Kami menganggap serius risiko uang kami. Tetapi komponen apa yang paling penting untuk menghasilkan uang itu? Apa sumber daya pemilik bisnis kecil yang paling berharga dan paling terbatas yang tidak dapat diganti? Waktu. Tidak seorang pun tampaknya cukup, tetapi setiap orang memiliki jumlah yang sama — 24 jam per hari, 168 jam per minggu, atau 8.760 jam per tahun. Wirausaha tidak dapat menyimpannya, menyewanya, menimbunnya, menjualnya, atau membelinya lagi. Jadi Wirausaha sebaiknya menggunakannya dengan bijak. Beberapa dari kita

menggunakan waktu seefektif atau seefisien mungkin. Kunci manajemen waktu yang efektif untuk pemilik usaha kecil adalah menetapkan prioritas, menginvestasikan waktu dalam apa yang penting dalam hidup — dan dalam bisnis. Jadi manajemen waktu adalah kegiatan yang berorientasi pada tujuan. Ini mengharuskan Wirausaha memprioritaskan apa yang harus dicapai pada hari tertentu. Berikut adalah beberapa indikasi bahwa Wirausaha mengalami masalah dengan manajemen waktu:

- Wirausaha sering terlambat atau lupa akan pertemuan dan janji temu.
- Wirausaha secara konsisten tertinggal dalam tanggung jawab.
- Wirausaha tidak punya cukup waktu untuk dasar-dasar — makan, tidur, dan keluarga.
- Wirausaha terus bekerja dan masih melewatkan tenggat waktu.
- Wirausaha sering lelah, baik secara mental maupun fisik.

Bagaimana Wirausaha dapat meningkatkan efektivitas Wirausaha dalam menggunakan waktu Wirausaha? Titik awal yang baik adalah melakukan audit waktu. Audit waktu sama masuk akal nya dengan melakukan audit keuangan, namun hanya sedikit manajer bisnis kecil yang dapat menghitung menit mereka dengan tepat sebagaimana mereka dapat dolar mereka. Mengapa? Mereka tidak punya waktu untuk melakukan audit waktu! Mulailah audit waktu Wirausaha dengan menyimpan log untuk mencatat aktivitas Wirausaha. Hancurkan hari menjadi interval 15 menit dan catat apa yang Wirausaha lakukan selama sekitar dua minggu. Ketika log selesai, Wirausaha dapat menganalisis bagaimana Wirausaha telah menghabiskan waktu Wirausaha. Apakah Wirausaha memenuhi kebutuhan

Wirausaha yang paling mendesak? Kegiatan apa yang membuang-buang waktu dan dapat dihilangkan? Pada akhirnya, audit waktu harus membantu Wirausaha memprioritaskan kegiatan dan menetapkan tujuan harian.

Setelah Wirausaha melakukan audit waktu Wirausaha, gunakan tips ini untuk keuntungan Wirausaha:

- Buat daftar tugas. Tuliskan dan beri peringkat berdasarkan kepentingan apa yang ingin Wirausaha capai setiap hari. Pastikan kegiatan yang paling penting mendapat prioritas utama. Pengembalian yang Wirausaha terima akan berkali-kali lebih besar daripada jumlah kecil waktu yang Wirausaha investasikan dalam latihan ini.
- Menghilangkan pemboros waktu. Gabungkan tugas-tugas serupa dan hilangkan yang tidak perlu. Berikan perhatian khusus pada waktu yang dihabiskan dalam rapat.
- Ingat hukum Parkinson. "Pekerjaan berkembang untuk mengisi waktu yang tersedia." Jika Wirausaha menjadwalkan terlalu banyak waktu untuk mencapai sesuatu, Wirausaha mungkin akan menetapkan langkah untuk mengambil jumlah waktu itu.
- Jadwalkan waktu untuk proyek dan kegiatan khusus. Orang lain dapat membuat janji di kalender Wirausaha; Wirausaha dapat melakukan hal yang sama, memastikan tugas-tugas penting akan selesai.
- Ketahui kapan Wirausaha paling produktif. Kita semua memiliki siklus harian. Sebagian dari kita adalah "orang-orang pagi." Beberapa adalah "burung hantu malam." Jadwalkan pekerjaan Wirausaha sehingga Wirausaha menangani masalah yang paling menuntut saat Wirausaha dalam kondisi terbaik.

## 2. Manajemen Stres

Stres tidak dapat dihilangkan dari kehidupan sehari-hari, tetapi harus dikelola. Ada tiga respons dasar terhadap stres: *hindari situasi* yang menyebabkan stres, *ubah situasi* sehingga tidak lagi menyebabkan stres, atau *terima situasinya*. Secara realistis bagi pemilik usaha kecil, menghindari bisnis atau mengubah bisnis mungkin bukan solusi praktis. Menerima situasi dan membuat perubahan positif atas cara kita mengelola stres secara pribadi mungkin merupakan satu-satunya alternatif yang benar.

Rekomendasi umum untuk mengendalikan tingkat stres Wirausaha termasuk yang berikut. Wirausahawan menghadapi serangkaian stres saat meluncurkan (*launching*) produk dan mengembangkan (*develop*) usaha baru (*start-up*). Wirausahawan seringkali tidak dapat memprediksi lingkungan usaha yang cepat berubah. Wirausahawan menghadapi tingkat risiko yang tinggi, beban kerja tinggi, bertanggung jawab atas perusahaan dan karyawannya, dan arus kas yang rendah. Schneider, Goldstein, dan Smith (1995) mengemukakan model ASA (*Attraction-Selection-Attrition*)

Proses *Attraction* (daya tarik) menyangkut fakta bahwa preferensi orang untuk organisasi tertentu didasarkan pada estimasi implisit kesesuaian karakteristik pribadi mereka sendiri dan atribut dari organisasi kerja potensial. Artinya, orang menemukan organisasi berbeda secara atraktif sebagai fungsi dari penilaian implisit mereka atas kesesuaian antara tujuan organisasi (dan struktur, proses, dan budaya sebagai manifestasi dari tujuan tersebut) dan kepribadian mereka sendiri. Sebagai contoh, seorang dokter dapat memilih untuk berafiliasi dengan rumah sakit A versus rumah sakit B berdasarkan estimasi kecocokan atau kesesuaian antara kepribadiannya sendiri dan nilai-nilai yang dia yakini menjadi ciri kedua rumah sakit tersebut. Proses *Selection* (seleksi) dalam model ASA mengacu pada

prosedur seleksi formal dan informal yang digunakan oleh organisasi dalam perekrutan dan perekrutan orang dengan atribut yang diinginkan organisasi. Proses *Attrition* (gesekan) mengacu pada gagasan bahwa orang akan meninggalkan organisasi yang tidak mereka sukai. Literatur omset cukup jelas tentang fakta bahwa orang yang tidak cocok dengan organisasi akan cenderung meninggalkannya.

Dengan perkataan lain, ASA mengusulkan tiga proses *Attraction-Selection-Attrition* menghasilkan organisasi yang berisi orang-orang dengan kepribadian berbeda, dan kepribadian berbeda inilah yang bertanggung jawab atas struktur, proses, dan budaya unik yang menjadi ciri organisasi. Menurut Weekley dan Baughman (2006) teori ASA dirancang untuk memberikan penjelasan untuk temuan bahwa seiring waktu organisasi cenderung menjadi semakin homogen sehubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain dari karyawan mereka.

Baron, Franklin, Hmieleski, dan Keith. (2016) menghubungkan teori ASA dengan tingkat stress wirausahawan. Proses *Attraction* (daya tarik), individu memilih karier atau pekerjaan yang awalnya mereka minati, sebagian karena mereka menganggap keterampilan pribadi, karakteristik, dan motif mereka sejalan dengan persyaratan karier atau pekerjaan itu. Proses *Selection* (seleksi), seleksi beroperasi sehingga hanya mereka yang merasa cocok dengan pekerjaan atau karier ini yang benar-benar memilih untuk masuk. Proses *Attrition* (gesekan), gesekan terjadi ketika individu menemukan bahwa keterampilan, karakteristik, atau minat mereka tidak selaras dengan persyaratan bidang atau pekerjaan, dan akibatnya, mereka menarik diri dari sana, baik secara sukarela atau sebaliknya. Baron, Franklin, Hmieleski, dan Keith. (2016) mengemukakan hubungan teori ASA dengan Pengelolaan stress.

a. Perbedaan Stres antara Wirausaha dengan Non-Wirausaha

Seperti disebutkan sebelumnya, model ASA, yang beroperasi melalui faktor lingkungan dan *self-selective*, menunjukkan bahwa bertentangan dengan kepercayaan yang meluas, pengusaha mungkin mengalami tingkat stres yang sedang atau bahkan rendah dibandingkan dengan orang-orang di bidang atau pekerjaan lain (Cohen & Janicki-Deverts, 2012). Untuk meringkas logika di balik saran ini, faktor lingkungan (misalnya, preferensi yang kuat di antara VC untuk berinvestasi di wirausaha yang dapat melakukan dengan baik di bawah tekanan) dan faktor selektif diri (misalnya, pengetahuan pengusaha yang baru lahir tentang persyaratan peran wirausaha dan pemahaman metakognitif dari kapasitas mereka sendiri untuk mengatasi stres) menggabungkan, melalui proses teori ASA, untuk menghasilkan populasi pengusaha pendiri yang di atas rata-rata dalam kapasitas mereka untuk mentolerir stres.

b. Wirausaha berpengalaman memiliki 'Stres Relatif Rendah

Walaupun teori ASA menunjukkan bahwa wirausahawan mungkin mengalami tingkat stres yang relatif rendah, teori itu sendiri tidak secara langsung menjawab pertanyaan tentang keterampilan, pengetahuan, atau karakteristik spesifik apa yang memungkinkan wirausahawan menahan stres tingkat tinggi terkait pekerjaan. Sementara banyak karakteristik yang berbeda mungkin relevan, kami fokus di sini pada satu yang mungkin sangat penting, modal psikologis. Modal psikologis adalah variabel orde kedua yang mencerminkan empat komponen mendasar: self-efficacy, optimisme, harapan, dan ketahanan (Luthans, Avolio, Walumbwa, & Li, 2005). Temuan terbaru menunjukkan bahwa variabel ini terkait dengan beberapa

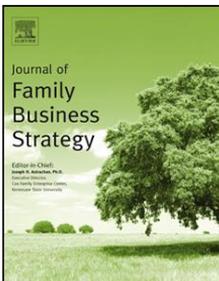
hasil penting dalam pengaturan kerja, seperti kinerja yang unggul, sikap positif yang terkait dengan pekerjaan (misalnya, kepuasan kerja, komitmen organisasi), dan pengurangan turnover (Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa, & Zhang), 2011). Selain itu, dan secara langsung relevan dengan penelitian ini, temuan tambahan menunjukkan bahwa itu juga berhubungan negatif dengan stres yang dialami. Sebagai contoh, Avey, Luthans, dan Jensen (2009) menemukan bahwa modal psikologis berhubungan negatif dengan gejala stres yang dirasakan dalam sampel besar individu yang bekerja di berbagai industri. Demikian pula, meta-analisis penelitian baru-baru ini tentang dampak modal psikologis (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011) melaporkannya berhubungan negatif dengan stres kerja serta perilaku karyawan yang tidak diinginkan (misalnya, penyimpangan tempat kerja). Modal psikologis muncul untuk memberikan individu dengan ketahanan mental untuk secara efektif mengatasi tuntutan terkait pekerjaan. Sebagai contoh, individu yang memiliki efikasi diri percaya bahwa mereka dapat mencapai apa pun yang ingin mereka capai — bahwa mereka dapat, pada dasarnya, “menyelesaikan pekerjaan.” Ini dapat membantu mengurangi stres yang dialami, yang sering kali melibatkan kesadaran tidak mampu untuk mengatasi atau dilebih-lebihkan (Schaubroeck & Merritt, 1997). Demikian pula, mereka yang optimis tinggi percaya bahwa mereka akan mengalami hasil positif di hampir semua situasi (Hmieleski & Baron, 2009), dan ini juga dapat membantu mengurangi stres. Orang yang memiliki harapan tinggi memiliki kemampuan untuk membayangkan beberapa jalur yang melaluinya mereka dapat mengatasi tantangan, sehingga mengurangi kemungkinan menjadi kewalahan oleh stres yang terkait dengan pekerjaan (Snyder, Sympson, & Ybasco, 1996). Akhirnya, orang-orang yang memiliki ketahanan tinggi menghadapi situasi sulit di masa

lalu dan, berdasarkan pengalaman mereka, percaya bahwa mereka dapat mengatasi hambatan yang sama di masa sekarang dan masa depan tanpa merasa tidak berdaya dan menjadi stres (Tugade, Fredrickson, & Barrett, 2004). Oleh karena itu, kedua teori dan temuan empiris bergabung untuk menyarankan bahwa modal psikologis dapat memberikan penyangga yang efektif terhadap tingkat stres yang tinggi. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti lebih lanjut terkait dengan kemungkinan ini.

c. Pengaruh Stres Wirausaha

Stres - terutama ketika berkepanjangan dan intens - telah ditemukan terkait dengan berbagai hasil yang berbahaya (Ganster & Rosen, 2013; Ganster & Schaubroeck, 1991; Sullivan & Bhagat, 1992). Sebagai contoh, sering, meskipun tidak selalu, mengganggu kinerja tugas (Chan & Wan, 2012) dan mengurangi kesehatan pribadi (DeLongis, Folkman, & Lazarus, 1988). Selain itu, dan pusat untuk penelitian ini, telah ditemukan berhubungan negatif dengan kesejahteraan subjektif (Srivastava et al., 2001). Pengusaha pendiri, seperti disebutkan sebelumnya, terkena banyak stresor potensial. Mereka memiliki tanggung jawab tidak hanya untuk strategi, tindakan, dan keberhasilan perusahaan mereka, tetapi juga untuk kesejahteraan banyak pemangku kepentingan, mulai dari mitra, teman, dan keluarga hingga pelanggan, pemasok, dan investor eksternal. Paparan terhadap stresor tersebut dapat mengurangi kesejahteraan subyektif pengusaha, yang, pada gilirannya, terkait dengan kinerja tugas rendah, sikap negatif terkait pekerjaan, dan berkurangnya kesehatan pribadi (Hunter & Thatcher, 2007).

Meskipun banyak aspek kesehatan dan kesejahteraan wirausahawan mungkin dipengaruhi oleh stres, kami fokus di sini pada variabel yang telah ditemukan sebagai indikator informasi khusus dari efek tersebut: kesejahteraan subjektif (Srivastava et al. , 2001). Variabel ini mencakup kepuasan hidup global individu (Diener, 2000). Sejumlah besar bukti menunjukkan bahwa kesejahteraan subjektif sangat terkait dengan banyak aspek pekerjaan. Misalnya, ini berhubungan positif dengan produktivitas kerja, pendapatan pribadi, kesuksesan karier (diukur dengan kecepatan promosi), dan kepuasan kerja (Wright & Cropanzano, 2000). Ini juga berhubungan positif dengan kualitas dan luasnya hubungan sosial (Pinquart & Sorensen, 2000), dengan kesehatan fisik dan psikologis (Lyubomirsky, King, & Diener, 2005; Xu & Roberts, 2010), dan dengan apa Harter, Schmidt , dan Keyes (2002) menyebut keterlibatan karyawan, yang melibatkan reaksi sikap dan emosi positif terhadap kondisi dan lingkungan kerja di antara karyawan — reaksi positif yang, pada gilirannya, terkait dengan hasil organisasi yang diinginkan seperti peningkatan kinerja kerja dan pengurangan turnover.



**Hasil riset:** *Cunninghama, Claire, David* (2016) melakukan penelitian tentang pengelolaan bisnis kecil pada perusahaan keluarga. Gaya kepemimpinan diidentifikasi sebagai faktor penting dalam menentukan bagaimana bisnis kecil pada perusahaan keluarga terlibat dengan kegiatan berbagai pengetahuan.

Variasi dalam pendekatan yang terbukti dalam perusahaan telah dieksplorasi secara empiris, dengan implikasi untuk sifat **berbagi pengetahuan** (*knowledge sharing*). Temuan utama mengenai variasi dalam pendekatan kepemimpinan menunjukkan bukti dua gaya yang berbeda dalam bisnis kecil perusahaan keluarga (P1). Pertama, **gaya suportif** dan **instruksional** ditemukan untuk berintegrasi dengan pengaruh keluarga dan menciptakan unit keluarga terpusat yang berupaya mempertahankan standar dan mengendalikan arah perusahaan. Salah satu implikasi dari ini adalah batas yang ditetapkan pada kontribusi ke sumber daya pengetahuan (P3), khususnya, pengalaman anggota non-keluarga menemukan mereka dibatasi dalam hal validitas pengetahuan mereka sendiri dan akibatnya kontribusi mereka kepada perusahaan (P4). Kedua, pendekatan partisipatif ditemukan, berdasarkan kontribusi terbuka dan organisasi untuk pengetahuan (P2). Anggota nonkeluarga mengambil tanggung jawab di sini, di mana ada harapan bahwa mereka akan berdampak pada pengembangan bisnis perusahaan melalui keterbukaan dan informalitas yang ditanamkan oleh kehadiran keluarga (P4). Kontribusi teoritis dibuat untuk literatur perusahaan keluarga, dalam memajukan pemahaman tentang variasi dalam pendekatan kepemimpinan perusahaan keluarga kecil dan beberapa implikasi bahwa pilihan-pilihan ini dalam pendekatan kepemimpinan dapat memiliki untuk anggota keluarga dan non keluarga. Selanjutnya, dengan menghubungkan pendekatan kepemimpinan dengan kegiatan berbagi pengetahuan, hasil penelitian ini memperluas pemahaman tentang implikasi pilihan kepemimpinan dan telah menyoroti beberapa konsekuensi penting bagi peran keluarga dalam perusahaan. Secara khusus, perusahaan-perusahaan yang menunjukkan pendekatan kepemimpinan suportif menunjukkan tingkat

sentralisasi yang tinggi, yang meningkatkan peran pemimpin dalam penciptaan dan evaluasi pengetahuan. Selain itu, sentralisasi semacam itu dipandang bertindak sebagai faktor pembatas terhadap pengetahuan yang berasal dari luar unit keluarga, sehingga menghubungkan pilihan-pilihan pendukung dalam kepemimpinan dengan gagasan proteksi-keluarga yang diangkat oleh banyak orang dalam literatur bisnis keluarga. Sebaliknya, bisnis kecil pada perusahaan keluarga memilih pendekatan partisipatif terlihat mengikuti jalur kooperatif, seperti keterbukaan terhadap kontribusi pengetahuan tentang aktivitas pengembangan bisnis. Hasil penelitian ini memberikan wawasan penting untuk praktik pemilik dan manajer di bisnis kecil pada perusahaan keluarga. Bisnis kecil pada perusahaan keluarga, khususnya memiliki banyak keuntungan dari pengembangan sumber daya pengetahuan yang tak ada bandingannya. Penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang konsekuensi yang bisa dimiliki oleh pilihan dalam pendekatan kepemimpinan, baik untuk berbagi pengetahuan maupun untuk peran keluarga dalam perusahaan. Temuan-temuan dari artikel ini menyoroti secara khusus bahwa para pemimpin bisnis kecil pada perusahaan harus mempertimbangkan implikasi dari pendekatan kepemimpinan yang mereka pilih untuk peran non-keluarga. Sumber daya organisasi yang sering penting ini sangat diabaikan baik dari perspektif praktis dan teoritis dan mewakili sumber daya yang pemimpin berbasis keluarga mungkin memiliki kesulitan tertentu dalam memahami.

### **Referensi**

Ates, Aylin Garengo, Patrizia, Cocca, Paola, Bititci, Umit. (2013), The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 20 No. 1, pp. 28-54.

- Baron, Robert A., Franklin, Rebecca J., Hmieleski, Keith. (2016). Why Entrepreneurs Often Experience Low, Not High, Levels of Stress: The Joint Effects of Selection and Psychological Capital. *Journal of Management*, Vol. 42 No. 3, pp.742–768.
- Cunninghama, James, Seaman, Claire, McGuirec, David. (2016), Knowledge sharing in small family firms: A leadership perspective. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 30, pp. 1-13.
- Li Yan & Jun Yan (2013). Leadership, organizational citizenship behavior, and innovation in small business: an empirical study. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. Vol. 26, No. 2, 183–199.
- Neil C. Churchill and Virginia Lewis, “The Five Stages of Small Business Growth,” *Harvard Business Review*, May/June 1983, 30–50.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. 1995. The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, Vol. 48, pp. 747-773.

## **BAB V**

### **VISI BISNIS**

Setelah membaca bab ini, Pembaca dapat:

1. Menghargai kekuatan visi kewirausahaan terhadap nilai usaha.
2. Memahami visi kewirausahaan sebagai alat manajemen usaha.
3. Memahami konsep visi strategis dan perannya dalam kesuksesan kewirausahaan.

*Jaga agar impian Anda tetap hidup. Memahami untuk mencapai apa pun membutuhkan keyakinan dan keyakinan pada diri sendiri, visi, kerja keras, tekad, dan dedikasi. Ingat semua hal itu mungkin bagi mereka yang percaya. **Gail Devers***



Visi dan misi selalu dibicarakan dalam manajemen bisnis. Banyak buku strategi bisnis mengutamakan misi dibandingkan dengan visi. Namun, secara umum, visi diprioritaskan karena visi dipandang lebih luas daripada misi. Visi adalah hasil mimpi seorang wirausahawan tentang sesuatu yang belum ada dan kemampuan wirausahawan untuk menggambarkan mimpi agar dilihat semua orang. Beberapa perusahaan bisnis kecil sudah memiliki visi, tetapi apakah efektif? Bagaimana seharusnya pemimpin bisnis kecil mengembangkan visi yang efektif?

Kita tahu bahwa visi adalah titik awal dari setiap proses transformasi organisasi, dan harus mendukung strategi bisnis. Namun, pemimpin bisnis kecil sering mengembangkan pernyataan visi tanpa menyadari apakah visi tersebut efektif. Oleh karena itu, Rafferty dan Griffin, (2004) menyarankan kepada pemimpin bisnis kecil agar membedakan antara visi 'kuat' dan 'lemah' untuk memastikan visi mereka efektif. Kantabutra dan Avery (2010) mengungkapkan bahwa visi kuat memiliki karakteristik tertentu: keringkasan, kejelasan, abstrak, tantangan, orientasi masa depan, stabilitas, dan keinginan atau kemampuan untuk menginspirasi, memiliki implikasi penting bagi para pemimpin bisnis di berbagai 119etika119119 dengan budaya yang berbeda. Selanjutnya, Kantabutra dan Avery (2010) menyatakan bahwa visi yang efektif berdampak pada kepuasan pelanggan dan karyawan.

## **A. Konsep Visi**

Visi sering digambarkan sebagai gambar masa depan. Kirkpatrick dan Locke (1996:37) mendefinisikan visi sebagai

ide cita-cita transenden yang mewakili nilai-nilai 120etika120. Visi memberikan pedoman dan nilai-nilai abstrak yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Dengan kata lain, visi adalah cita-cita masa depan yang menyangkut norma dan nilai (Conger & Kanungo, 1987; Shamir et al., 1993). Para peneliti berpendapat bahwa visi penting untuk kepemimpinan, implementasi strategi, dan perubahan. Leithwood et al (1996) menunjukkan bahwa maksud pengembangan visi adalah menciptakan tujuan yang fundamental, yang harus diraih selama beberapa tahun kedepan. Namun, definisi visi belum mendapatkan kesepakatan dari para pakar kewirausahaan (Kantabutra dan Avery, 2002).

Westley dan Mintzberg (1989) memandang visi dengan empat konsep strategis. *Pertama*, gagasan tentang visi (visioner) melibatkan berbagai kapasitas mental (seperti, imajinasi, inspirasi, wawasan, dan pandangan jauh ke depan), yang dapat disebut gaya visioner. *Kedua*, gaya visioner diekspresikan melalui proses strategis. *Ketiga*, konten visi strategis berfokus pada produk, jasa, pasar, organisasi, atau cita-cita. *Keempat*, variasi dalam konteks eksternal memengaruhi proses visioner, seperti Sifat, kepemilikan, struktur, ukuran perusahaan, dalam tahap perkembangan bisnis.

## **B. Teori Visi**

Kantabutra dan Avery (2010) menemukan bahwa 120etika satu atau lebih dari tujuh karakteristik hilang dari sebuah penglihatan, tidak ada pengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan atau pelanggan. Visi dengan tujuh karakteristik juga memengaruhi kepuasan pelanggan dan karyawan di toko ritel Bangkok secara signifikan dan positif.

## 1. Ringkas

Keringkasan visi ditunjukkan oleh apakah pernyataan visi itu singkat; visi yang efektif mengandung antara 11-22 kata, mudah dikomunikasikan dan diingat.

## 2. Jelas

Visi yang jelas langsung menunjuk pada tujuan utama. Mereka dapat dipahami tanpa presentasi panjang dan diskusi, seringkali dalam lima menit. Berikut ini adalah contoh dari visi manajer toko yang memberi nilai tinggi pada keringkasan dan kejelasan: *'Dikenal sebagai toko paling menarik di Sydney'*.

## 3. Orientasi Masa Depan

Pernyataan visi *'Menjadi pengecer terbaik di New South Wales'* menunjukkan orientasi jangka panjang dari bisnis (untuk menjadi pengecer terbaik) dan lingkungan masa depan di mana perusahaan berada (New South Wales).

## 4. Stabil

Visi yang **stabil**, tidak berubah dalam menanggapi tren jangka pendek, teknologi atau perubahan pasar, dan fleksibel untuk menghadapi fluktuasi. Contoh dari visi yang efektif dengan dua karakteristik ini adalah: *'Menjadi pengecer terbaik di New South Wales'*. Ini juga stabil, karena tidak peduli seberapa jauh ia **diproyeksikan ke masa depan**, menjadi pengecer terbaik akan tetap berarti, meskipun ada perubahan pasar atau teknologi.

## 5. Menantang

Selain itu, visi yang efektif adalah tantangan - ditantang memotivasi anggota staf untuk mencoba yang terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan. Visi yang menantang memiliki tingkat kesulitan yang tinggi tetapi dapat dicapai yang memungkinkan anggota staf untuk meningkatkan harga diri mereka ketika mereka berusaha untuk mencapai visi

toko. Contoh visi yang menantang '*Menjadi pengecer terbaik di Australia*'

## **6. Abstrak**

Mereka juga abstrak, seperti contoh di atas. Bagaimanapun, visi dimaksudkan untuk bertindak sebagai panduan untuk berbagai kegiatan bisnis dalam jangka waktu yang lama. Lebih kritis, visi abstrak menyarankan tujuan jangka panjang yang juga memungkinkan untuk interpretasi individu. Karakteristik ini memberikan dasar untuk mencapai dukungan dari basis pemangku kepentingan yang lebih luas. Keabstrakan ini juga memungkinkan anggota staf untuk menerapkan kreativitas mereka sendiri dalam kerangka visi manajer toko mereka saat mereka melakukan operasi toko harian. Contoh dari visi yang dinilai tinggi pada abstrak adalah: '*Menjadi pemimpin pasar dalam fashion*'. Visi abstrak ini memungkinkan anggota organisasi dari semua fungsi toko (mis. Desainer, petugas depan dan bahkan petugas pendukung) untuk menginterpretasikan visi dengan cara kreatif mereka sendiri ketika mereka melakukan operasi toko harian untuk toko mereka untuk menjadi "pemimpin pasar dalam fashion"

## **7. Menginspirasi**

Visi yang kuat jelas menunjukkan perspektif jangka panjang dari bisnis, dan lingkungan di masa depan di mana ia berfungsi. Ini karena suatu visi tidak memiliki kekuatan **untuk menginspirasi** anggota staf atau menarik komitmen mereka kecuali jika menawarkan pandangan masa depan yang jelas lebih baik.

Visi organisasi harus dibagikan oleh anggota organisasi. Berbagi visi dapat dikembangkan ketika masing-masing manajer pertama mengembangkan visi dan kemudian mengkomunikasikannya kepada anggota organisasi atau ketika semua anggota organisasi

memperoleh visi. Secara khusus, penelitian menunjukkan bahwa visi yang singkat, jelas, berorientasi masa depan, stabil, menantang, abstrak, dan mengilhami cenderung membawa hasil kinerja yang lebih baik daripada visi tanpa karakteristik ini. Faktor realisasi yang tepat juga harus diberlakukan. Misalnya, visi harus diselaraskan dengan strategi, dan orang-orang diberdayakan. Beberapa pedoman khusus untuk mengembangkan visi disediakan di bawah ini. Seorang pemimpin harus mendukung visi yang:

- singkat (sehingga dapat diingat dan diulangi dengan mudah);
- berisi tujuan utama yang ingin dicapai;
- dapat mencakup semua kepentingan organisasi;
- bukan satu kali, tujuan khusus yang dapat dipenuhi, dan kemudian dibuang;
- memberikan sumber motivasi bagi karyawan untuk melakukan yang terbaik dengan memasukkan tingkat kesulitan atau peregangannya (mis. untuk mencapai status nasional / internasional);
- menawarkan perspektif jangka panjang untuk organisasi dan menunjukkan lingkungan masa depan di mana organisasi akan berfungsi;
- tidak mungkin diubah oleh perubahan pasar atau teknologi; dan
- dipandang sebagai diinginkan oleh karyawan.

Visi yang mengandung karakteristik ini diharapkan menghasilkan hasil kinerja yang lebih tinggi, pada awalnya melalui kepuasan karyawan dan pelanggan, daripada yang tidak. Cukup memiliki visi yang memenuhi kriteria di atas tidak cukup. Untuk memaksimalkan hasil kinerja, manajer juga harus mengkomunikasikan visi, memotivasi dan memberdayakan karyawan untuk bertindak berdasarkan visi, dan menyelaraskan sistem organisasi untuk mendukung

visi. Sedangkan untuk karyawan, penelitian menunjukkan bahwa mereka juga mendapat manfaat ketika manajer dapat membuat dan membentuk visi memenuhi atribut yang dijelaskan di sini. Ini memungkinkan pengikut untuk bekerja lebih efektif, dan mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, manajer yang bekerja secara efektif dengan visi 'kuat' dapat mengambil manfaat dengan menyadari karakteristik dan faktor realisasi ini.

### **C. Pemimpin Visioner**

Menghindari masalah definisi sama sekali, Robert Baum dan rekan-rekannya (Baum et al., 1998) memilih untuk tidak mendefinisikan visi terlebih dahulu, tetapi untuk menerima istilah sebagaimana masing-masing pemimpin individu mendefinisikannya. Mereka berpendapat bahwa itu adalah visi aktual pemimpin yang memandu pilihan dan tindakannya. Pendekatan ini masuk akal bagi kami karena tiga alasan. Pertama, setiap pemimpin mengembangkan visi dengan caranya sendiri, kadang-kadang secara rasional dan obyektif, sering secara intuitif dan subyektif. Kedua, kepemimpinan visioner sering bervariasi dari satu pemimpin ke pemimpin lain pada dimensi penting. Misalnya, visi ditemukan berbeda berdasarkan gaya pemimpin, isi visi, dan konteks di mana ia berakar. Ketiga, setiap pemimpin mendorong pengikutnya untuk bertindak berdasarkan visi dengan menggunakan berbagai teknik, seperti otoritas yang sah, pemodelan, stimulasi intelektual, penetapan tujuan, penghargaan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan pembentukan tim.

Mengadopsi definisi berdasarkan apa yang oleh para pemimpin individu anggap sebagai visi menawarkan cara pragmatis seputar kebingungan definisi dalam literatur visi. Pendekatan ini diadopsi oleh Robert Baum dan kawan-kawan (Baum et al., 1998) dalam studi mereka tentang

perusahaan startup Amerika. Mereka menemukan bahwa visi - berdasarkan definisi yang dianut oleh masing-masing pemimpin individu - memiliki dampak yang signifikan terhadap pertumbuhan usaha. Kepemimpinan visioner didefinisikan sebagai kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan visi yang jelas memberikan makna tujuan organisasi (Nanus, 1992:45). Pemimpin visioner mengembangkan visi pribadi kemudian menggabungkannya menjadi visi bersama dengan rekan-rekan mereka. Komunikasi visi adalah memberdayakan orang untuk bertindak. Ketika orang tidak bertindak, berarti visi belum dikomunikasikan dengan jelas; orang-orang menghabiskan waktu untuk mencari tahu ke mana perusahaan akan dibawa, yang membuat mereka tidak responsive (Taylor, Colette, dan Colvin, 2014). Komunikasi visi mengacu pada pengungkapan visi dengan tujuan meyakinkan orang lain (biasanya pengikut) bahwa visi itu valid dan bermanfaat (Stam, Knippenberg, dan Wisse, 2010). Ketika seorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi, pemimpin visioner menghimbau para pengikut untuk mendukung pesan visioner tersebut.

Pemimpin bisnis visioner dapat mengkomunikasikan visi sebagai sarana untuk merangsang kinerja pengikut baik secara individu maupun kolektif. Selain itu, komunikasi visi dapat menyebabkan pengikut menganggap pekerjaan mereka lebih bermakna dan para pemimpin visioner lebih karismatik, dan secara umum lebih termotivasi untuk berkinerja baik dalam pekerjaan mereka. Memperkuat ide-ide ini, beberapa studi empiris menunjukkan bahwa mengkomunikasikan visi memang dapat meningkatkan efektivitas pemimpin (Awamleh & Gardner, 1999). Karakteristik pemimpin bisnis yang visioner; (1) memiliki kemampuan untuk mengartikulasikan visi atau misi kepada pengikut; (2) menginspirasi dan memberdayakan para

pengikut untuk terlibat dalam perubahan dan pertumbuhan organisasi; (4) menciptakan komitmen, kepercayaan, motivasi, dan peningkatan kinerja yang tinggi dalam bisnis baru. Dengan demikian pemimpin bisnis kecil yang visioner menjadi pusat kepemimpinan yang efektif dalam konteks implementasi strategi, karena itu memerlukan komunikasi dari visi strategis dengan maksud membujuk karyawan untuk berkontribusi untuk merealisasikan visi.

#### **D. Mengembangkan Visi**

Visi dimulai dari gagasan dalam membangun bisnis yang berbeda dan lebih baik dari bisnis yang sudah ada. Suatu visi terbentuk ketika wirausaha mengeksplorasi peluang bisnis. visi adalah sesuatu yang dibangun secara pribadi, **pertama** komunikasi dengan diri sendiri. Berkomunikasi dengan diri sendiri mengikuti aturan yang sama dengan berkomunikasi dengan orang lain. Tujuannya agar visi dapat dipahami, dipikirkan, dan diartikulasikan dengan benar. Jika visi memicu kekuatan motivasi diri dan panduan untuk menetapkan tujuan, mengembangkan strategi dan menarik dukungan.

Visi tersebut akan menjadi gambaran dunia baru yang ingin diciptakan oleh wirausahawan. Itu dibangun secara pribadi dan akan bervariasi dari Wirausahawan ke Wirausahawan yang lain. Wirausahawan harus belajar mempertanyakan visinya. Pada awalnya, visi wirausahawan akan tidak jelas, dengan rinciannya tidak fokus. Mempertanyakan hal itu membantu menjadikannya fokus. Beberapa pertanyaan penting untuk diajukan adalah:

- Apa yang akan menjadi sumber nilai yang akan diciptakan di dunia baru?
- Siapa yang akan terlibat dalam dunia baru ini (yaitu siapa pemangku kepentingan)?

- Mengapa mereka yang terlibat lebih baik di dunia baru daripada saat ini?
- Dengan cara apa mereka akan memperoleh (secara finansial, sosial, melalui pengembangan pribadi)?
- Hadiah finansial apa yang akan diterima secara pribadi untuk menciptakan dunia baru?
- Hubungan baru apa yang perlu dikembangkan?
- Apa sifat dari hubungan yang akan dibangun di dunia baru?
- Mengapa dunia baru ini memenuhi, atau menawarkan potensi untuk memenuhi, pengembangan diri pribadi tujuan?

Dengan demikian, wirausahawan harus memahami mengapa visi mereka menawarkan gambaran masa depan yang lebih bernilai dan nilai akan memberi imbalan kepada mereka dan pemangku kepentingan lainnya yang terlibat dalam usaha. Untuk melakukan ini mereka harus memahami motivasi pribadi mereka dan motivasi dari para pemangku kepentingan lainnya. Pertanyaan ini harus merupakan proses yang berkelanjutan. Visi harus terus disempurnakan dan tetap fokus. Meskipun harus memberikan arah yang konsisten dan konstan, itu harus tetap fleksibel. Bentuknya dapat berubah ketika pemahaman wirausahawan tentang motivasi pribadi mereka dan motivasi orang lain berkembang. Agar tetap segar, wirausahawan harus selalu menegosiasikan ulang visinya dengan diri mereka sendiri. Visi harus selalu mendorong wirausahawan maju.



**Hasil riset:** *Ruvio, Zehava, Rachel Hertz* (2010) melakukan penelitian tentang peran visi wirausaha. Visi memandu perilaku wirausahawan dalam perjalanan panjang mendirikan usaha baru. Studi ini mengeksplorasi apakah ada visi yang berbeda untuk berbagai jenis bisnis. Secara khusus, studi ini meneliti sifat Visi

Wirausaha dalam dua kelompok pengusaha, lembaga pendidikan nirlaba dan organisasi bisnis. Temuan juga sebagian mendukung hipotesis penelitian dan menunjukkan perbedaan yang signifikan antara visi kepemimpinan wirausaha pendidikan dan bisnis. Faktor yang paling diskriminatif adalah **inspirasi, realisme, konservatisme, dan fleksibilitas**. Visi Wirausaha pendidikan lebih inspirasional dan realistis, dan wirausaha bisnis lebih konservatif dan fleksibel. Untuk wirausahawan nirlaba, temuan yang berkaitan dengan karakter inspirasional mereka konsisten dengan citra mereka sebagai lebih sosial dan digerakkan oleh ideal. Wirausaha pendidikan, fokus pada memajukan agenda sosial yang penting. Fleksibilitas wirausaha nirlaba dapat berasal dari sifat lingkungan mereka. Dalam pendidikan, lingkungan umumnya stabil dan lambat dalam hal permintaan pasar dan pasokan siswa, sumber dukungan, dan peraturan pemerintah. Di dunia bisnis, di sisi lain, faktor-faktor ini berubah lebih cepat, membutuhkan respons yang cepat dan peningkatan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan. Juga, faktor fleksibilitas memiliki konten yang mencerminkan orientasi wirausaha dan agresivitas kompetitif. Dimensi-dimensi ini sering menjadi karakteristik dari bisnis baru. Wirausaha bisnis lebih konservatif daripada wirausaha pendidikan. Hal ini dikarenakan sikap wirausaha pendidikan yang kurang konservatif dan lebih kompetitif untuk mengambil risiko. Studi ini memiliki beberapa implikasi praktis, umumnya mengenai pelatihan wirausaha. Dalam

kebanyakan kasus, pengusaha menerima pelatihan formal dan berorientasi pada tugas (mis. Menulis rencana bisnis). Namun, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa tindakan wirausaha dipengaruhi oleh visi mereka. Ketika mengevaluasi keputusan awal untuk berinvestasi di bisnis baru, cenderung memberikan bobot yang signifikan untuk penilaian kemampuan, pengalaman karir, dan rekam jejak dari pendiri dan kemampuan kepemimpinan, arahan strategis, dan visi kepada perusahaan ketika perusahaan berevolusi dari awal menjadi perusahaan publik. Namun demikian, meskipun jelas bahwa Visi Wirausaha sangat penting untuk memperoleh sumber daya untuk usaha baru dan mengamankan keberhasilannya, pelatihan formal tidak mempertimbangkan efek ini. Mayoritas program bisnis tidak mengajarkan pengusaha untuk menyadari kekuatan dan signifikansi visi mereka, untuk memolesnya sehingga akan menjadi jelas, komunikatif dan "layak untuk bertahan". Temuan ini juga memiliki implikasi untuk keseragaman sebagian besar program pelatihan bagi pengusaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagai jenis wirausahawan memiliki persepsi yang berbeda tentang usaha mereka dan bertindak sesuai dengan bisnis mereka.

### **Referensi**

- Rafferty, A.E. and Griffin, M.A. (2004), "Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions", *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 No. 3, pp. 329-54.
- Kantabutra Sooksan., Avery Gayle C. (2010). "The power of vision: statements that resonate", *Journal of Business Strategy*, Vol. 31 Iss 1 pp. 37 - 45
- Kantabutra, S. (2008), "What do we know about vision?", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 24 No. 2, pp. 127-38.

- Nanus, B. (1992), *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organisation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Stam, Daan Alexander., Knippenberg, Daan Van., Wisse, Barbara. (2010). The role of regulatory fit in visionary leadership, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31 No pp. 499–518.
- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10, 345–373..
- Taylor, Colette M., Cornelius, Casey J., Colvin, Kate, (2014), "Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 Iss 6 pp. 566 – 583.
- Westley, Frances., Mintzberg, Henry. (1989), Visionary Leadership And Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 17-32.

## BAB VI MISI BISNIS

Setelah membaca bab ini, pembaca dapat memahami:

1. Nilai misi formal untuk bisnis
2. Pernyataan misi untuk usaha kewirausahaan.
3. Suatu misi dapat dikembangkan untuk usaha itu.
4. Cara menulis misi untuk bisnis kecil

*"Semakin besar misi Anda, semakin besar inspirasi Anda."*

### **Ryuhō Okawa**

*"Membuat dan mengintegrasikan pernyataan misi pribadi yang memberdayakan adalah salah satu investasi paling penting yang dapat kita lakukan."* **Stephen Covey**

*"Seorang pria yang memiliki uang bukan tandingan pria yang memiliki misi."* **Doyle Brunson**



Dalam praktik manajemen bisnis kecil, istilah visi dan misi dianggap sinonim, tetapi ada perbedaan utama, meskipun keduanya saling berhubungan. Misi adalah alasan keberadaan, sistem nilai dasar dari suatu organisasi bisnis yang mengekspresikan esensi dan karakteristik uniknya. Pernyataan misi adalah pernyataan organisasi dalam menyampaikan pesan penting, yang intinya adalah nilai-nilai organisasi. Pernyataan misi menargetkan kelompok;

- a) pelanggan, karena kebutuhan pelanggan tidak hanya memuaskan tetapi juga menciptakan dan memenuhi kebutuhan pelanggan.
- b) pemangku kepentingan eksternal, karena organisasi seni bergantung pada dukungan langsung atau tidak langsung dari pihak eksternal;
- c) masyarakat secara keseluruhan, karena organisasi seni berfungsi sebagai sistem terbuka;
- d) Orang-orang dalam organisasi (sdewan komisaris dan direksi, manajer, dan karyawan), karena nilai-nilai organisasi harus dipahami dan dibagikan oleh semua orang yang bekerja untuk kesuksesan organisasi.

Misi organisasi mencerminkan situasi saat ini dan pada saat yang sama mencerminkan masa depan. Visi organisasi, di sisi lain, menargetkan terutama masa depan, mengekspresikan potret ideal organisasi yang diinginkan. Sebagaimana **telah dibahas pada bab V** dalam buku ini, Visi ini adalah arah organisasi di masa depan, dan itu bisa berupa keinginan atau impian yang ingin diwujudkan suatu hari nanti.

Visi menunjukkan apa yang bisa dicapai organisasi dalam periode waktu yang lebih lama jika mengikuti misinya.

### **A. Konsep Pernyataan Misi**

Davies and Glaister (1997) menyatakan bahwa pernyataan misi memberikan kesempatan bagi organisasi mana pun untuk mendefinisikan dengan jelas bisnisnya, menyatakan tujuan keseluruhannya, dan menunjukkan keunikan atau kompetensi yang khas. Menurut Campbell dan Yeung (1991) terdapat empat elemen dalam menganalisis sebuah misi bisnis yaitu; (1) Mengapa Perusahaan Ada (*Why the Company Exists*); (2) Posisi Kompetitif dan Perbedaan Kompetensi (*The Competitive position and distinctive Competence*); (3) Pola Kebijakan dan Perilaku yang Mendukung Kompetensi dan Sistem Nilai (*The Policies and Behaviour Patterns that Underpin the Distinctive Competence and the Value System*); (4) Apa yang diyakini perusahaan (*What the company believe in*). Hill and Jones (1997) menyimpulkan bahwa misi ini menjelaskan mengapa organisasi ada dan apa yang harus dilakukan.

Khalifa (2011) mengklasifikasikan tiga persyaratan pernyataan misi yang berkualitas, yaitu fungsi, fokus terkait, dan bentuk.

1. Fungsi

Fungsi pernyataan misi harus jelas, mudah dipahami, dan dapat memberi arahan; sehingga meyakinkan karyawan untuk melaksanakannya.

2. Fokus,

Fokus pernyataan misi harus memberi arah, komunikatif, dan inspiratif, karenanya fokuslah pada satu atau dua aspek kinerja perusahaan untuk keberhasilan bisnis di masa depan.

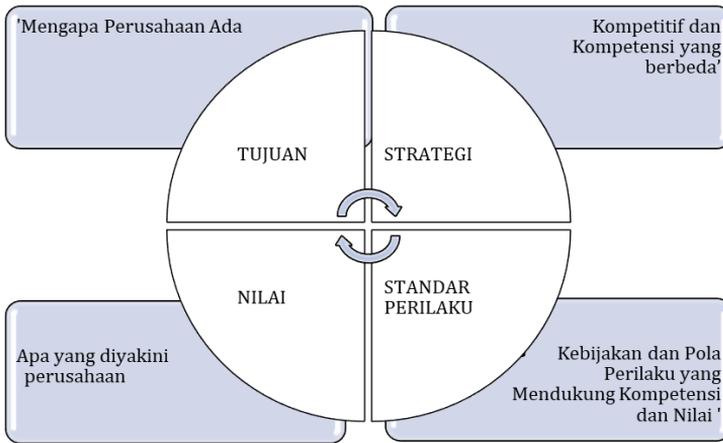
3. Bentuk.

Bentuk pernyataan misi yang baik harus: (a) **singkat**, sehingga karyawan dapat mengingatnya; dan **dapat dicapai**, sehingga orang dapat mengetahui apakah dapat dicapai. **dapat dibaca** dan diucapkan dengan cara yang dapat menyampaikan emosi yang diinginkan; (c) menggunakan **bahasa yang jelas**; (d) **unik untuk organisasi**; (e) **terkini dan relevan**; (f) pragmatis; dan (g) **komprehensif**.

Baetz dan Bart (1996) menganalisis isi pernyataan misi dengan mengacu pada sembilan komponen yang telah ditentukan sebelumnya: (1) pelanggan; (2) produk atau layanan; (3) lokasi; (4) teknologi; (5) kepedulian terhadap kelangsungan hidup; (6) filosofi; (7) konsep diri; (8) kepedulian terhadap citra public; dan (9) kepedulian terhadap karyawan. Dengan demikian misi wirausaha dapat didefinisikan sebagai pernyataan formal tentang tujuan usaha dan mengapa suatu organisasi ada sebagai tujuan fundamentalnya.

## **B. Model Misi**

Campbell dan Yeung (1991) menemukan model misi yang meliputi empat elemen misi saling terkait erat, beresonansi dan saling menguatkan. (gambar 6.1), keempat elemen misi adalah, tujuan (*Purpose*), strategi (*Strategy*), standar perilaku (*Behaviour Standards*), dan nilai-nilai (*Value*).



Gambar 6.1 **Model Misi Empat Elemen**. Sumber: Campbell, A. and Yeung, S. (1991)

### 1. Tujuan (*Purpose*)

Pertanyaan filosofis dalam misi 'Mengapa Perusahaan Ada' (*Why the Company Exists*). Satu-satunya tujuan adalah untuk menciptakan keuntungan bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lain seperti pelanggan, karyawan, pemasok, dan masyarakat. Dihadapkan dengan pertanyaan: 'Apakah perusahaan dalam bisnis menghasilkan keuntungan bagi pemegang saham, membuat produk untuk pelanggan atau memberikan pekerjaan yang bermanfaat bagi karyawan?', tentunya jawaban dari pertanyaan tersebut adalah **YA**. Justifikasi jawaban tersebut, dengan tiga kategori tujuan perusahaan menyangkut kepentingan perusahaan. *Pertama*, perusahaan bertujuan memaksimalkan keuntungan bagi para pemegang saham. Semua keputusan dinilai berdasarkan tolok ukur nilai pemegang saham. *Kedua*, perusahaan bertujuan untuk memuaskan semua pemangku kepentingan. *Ketiga*, perusahaan bertujuan mengidentifikasi tujuan yang lebih besar dari kebutuhan gabungan para pemangku kepentingan (internal dan eksternal), sesuatu yang dapat dibanggakan oleh semua pemangku kepentingan.

Singkatnya, perusahaan bertujuan menuju cita-cita yang lebih tinggi.

Tabel 6.1 Misi sebagai Tujuan

Perusahaan	Misi	Tujuan
The Body Shop <i>Peritel kosmetik internasional</i>	<i>Mengembangkan kosmetik yang tidak membahayakan hewan atau lingkungan.</i>	Membuat produk yang tidak menyakiti hewan atau lingkungan
Marks and Spencer <i>Peretail Pakaian</i>	<i>Menyediakan berbagai macam pakaian berkualitas klasik</i>	Meningkatkan standar bagi pekerja

Marks and Spencer dan The Body Shop, tidak hanya sekedar bercita-cita untuk menjadi yang terbaik, mereka semua telah melampaui definisi tujuan pemangku kepentingan. Setiap pemangku kepentingan, baik pemegang saham, karyawan atau pemasok, dapat merasakan bahwa berbisnis dengan perusahaan mendukung beberapa tujuan menuju cita-cita yang lebih tinggi.

## 2. Strategi (*Strategy*)

Posisi Kompetitif dan Perbedaan Kompetensi (*The Competitive position and distinctive Competence*) bisnis kecil perlu ada strategi. Strategi menyediakan logika bisnis bagi perusahaan kecil. Jika misiya adalah untuk menjadi yang terbaik, harus ada strategi yang menjelaskan prinsip-prinsip di mana perusahaan akan menjadi yang terbaik. Jika tujuannya adalah untuk menciptakan keuntungan, harus ada strategi yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan menciptakan keuntungan dalam persaingan dengan perusahaan lain. Strategi akan menentukan posisi bisnis kita

dengan para pesainh di pasar dan kompetensi atau keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan.

Tabel 6.2 Misi sebagai Strategi

Perusahaan	Misi	Strategi
Egon Zehnder <i>Firma Pencari Eksekutif</i>	<i>Menyediakan eksekutif internasional yang paling profesional</i>	Keunggulan kompetitifnya berasal, dari keyakinannya, dari metode dan sistem yang digunakannya untuk melakukan tugas pencarian dan dari budaya "satu perusahaan" ke budaya perusahaan lainnya.
Marks and Spencer <i>Peritail Pakaian</i>	<i>Menyediakan berbagai macam pakaian berkualitas klasik</i>	Keunggulan kompetitif perusahaan berasal dari dedikasinya terhadap kualitas melalui pengelolaan pemasok, tingkat layanan yang tinggi, dan biaya rendah.

### 3. Standar Perilaku (*Behaviour Standards*)

Misi adalah pemikiran intelektual akan menjadi memiliki makna, jika tidak dikonversi menjadi; strategi sebagai tindakan nyata, pedoman kebijakan dan perilaku, dapat membantu orang melakukan apa yang harus dilakukan setiap hari.

Tabel 6.3 Misi sebagai Standar Perilaku

Korporasi	Misi	Strategi	Kebijakan dan Standar Perilaku
The Body Shop <i>Peritel kosmetik internasional</i>	<i>Mengembangkan kosmetik yang tidak membahayakan hewan atau lingkungan.</i>	Menjadi lebih sadar lingkungan daripada pesaingnya, sehingga menarik konsumen 'hijau' dan karyawan 'hijau'.	Semua karyawan memiliki dua keranjang kertas bekas: satu untuk produk daur ulang dan satu untuk sampah biasa. Karyawan telah mendapatkan pelatihan tentang apa yang dapat didaur ulang dan apa yang tidak

---

British Airways Meskapai Penerbangan	<i>Menjadi perusahaan terbaik dan tersukses dalam industri penerbangan</i>	Memberikan layanan yang lebih unggul dari para pesaingnya, keramahan manajer dan staf yang profesional.	Kebutuhan layanan dalam penerbangan setidaknya sama baiknya dengan maskapai penerbangan yang bersaing pada rute yang sama, dan mensyaratkan bahwa manajer dan karyawan harus membantu dan ramah setiap saat.
--------------------------------------	--	---	--

---

#### 4. Nilai-nilai (*Value*)

Nilai-nilai adalah keyakinan dan prinsip moral di dalam budaya perusahaan. Dalam banyak organisasi, nilai-nilai perusahaan tidak eksplisit dan hanya dapat dipahami dengan memahami alasan filosofis yang ada di balik perilaku manajemen.

Tabel 6.4 Misi sebagai Nilai

Perusahaan	Misi	Nilai
Egon Zehnder <i>Firma Pencari Eksekutif</i>	<i>Menyediakan eksekutif internasional yang paling profesional</i>	Mengutamakan kepentingan klien dengan melakukan apa yang terbaik untuk klien daripada apa yang terbaik untuk Egon Zehnder. Ada alasan komersial untuk perilaku ini, tetapi alasan moral lebih kuat
British Airways <i>Meskapai Penerbangan</i>	<i>Menjadi perusahaan terbaik dan tersukses dalam industri penerbangan</i>	Dengan slogan <i>Putting People First</i> , pesan moralnya adalah kita semua adalah orang dan hidup akan lebih baik bagi kita semua jika kita lebih peduli satu sama lain.

Dengan demikian, menjadi jelas tentang perlunya memiliki misi, kebutuhan untuk menciptakan hubungan antara strategi dan nilai-nilai dan kebutuhan untuk mengartikulasikan standar perilaku, manajer dapat menghindari sikap dangkal terhadap misi dan melanjutkan analisis, pemikiran dan eksperimen untuk waktu yang cukup

lama untuk dikembangkan. misi yang akan membangun perusahaan yang hebat.

### **C. Pernyataan Misi**

Pernyataan misi dapat menentukan tujuan bisnis yang ingin dicapai dan nilai-nilai yang dijunjunginya saat menjalankan bisnisnya. Ini terkait dengan apa yang dilakukan bisnis dan mengapa para anggotanya bangga dengan apa yang dilakukannya. Komponen strategis dari pernyataan misi dapat, berpotensi, mencakup unsur-unsur berikut:

#### **1. Lingkup produk dan pelanggan**

Elemen ini menentukan dengan tepat apa yang akan ditawarkan perusahaan kepada dunia. Ini menentukan jenis atau rangkaian produk atau layanan yang akan digunakan perusahaan dalam memproduksi dan mengirim. Elemen ini menentukan pelanggan dan grup pelanggan berbeda mana yang akan ditangani oleh perusahaan. Baik lingkup produk / layanan dan kelompok pelanggan perlu ditentukan dengan tiga hal dalam pikiran. *Pertama* adalah sasaran pasar di mana bisnis beroperasi. Ini adalah alam semesta di mana penawaran bisnis berada. *Kedua* adalah pasar yang saat ini dilayani oleh bisnis karena ini adalah basis di mana bisnis harus membangun pertumbuhannya. *Ketiga* adalah ceruk pasar, yang ingin dilayani oleh bisnis. Di sinilah pertumbuhan akan datang karena ceruk ini terletak antara bisnis saat ini dan total pasar. Sektor-sektor ini harus memperluas bisnis dan membuat aspirasinya menuntut, namun wirausahawan harus realistis mengingat sumber daya yang dapat diakses oleh bisnis dan kemampuannya. Sektor-sektor tersebut juga harus mewakili segmen berbeda dari total pasar di mana inovasi perusahaan dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

## **2. Manfaat pelanggan yang dilayani**

Elemen ini menentukan kebutuhan khusus yang dimiliki kelompok pelanggan dan manfaat yang ditawarkan produk atau layanan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan ini. Kebutuhan (dan manfaat yang memuaskannya) dapat didefinisikan pada sejumlah tingkatan. Kebutuhan spiritual, sosial, dan perkembangan sama pentingnya dengan, dan seringkali lebih penting daripada, kebutuhan ekonomi atau fungsional.

## **3. Inovasi bisnis dan keunggulan kompetitif**

Elemen ini menentukan cara inovasi perusahaan, bagaimana menggunakannya untuk mengeksploitasi peluang yang dihadapinya dan bagaimana hal ini memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. di pasar yang dapat dipertahankan dalam menghadapi tekanan dari pesaing.

## **4. Aspirasi bisnis**

Elemen ini menentukan apa yang ingin dicapai oleh bisnis. Ini menunjukkan bagaimana keberhasilannya akan diukur. Ini dapat merujuk pada kinerja keuangan - misalnya, untuk menjadi 'menguntungkan' atau untuk 'menawarkan pengembalian yang menarik bagi pemegang saham' - atau itu dapat merujuk pada posisi pasar - misalnya, menjadi 'pemimpin pasar' atau menjadi 'pemain penting'. Harus diperhatikan bahwa aspirasi itu realistis, tentukan pencapaian yang bermakna dan berikan tolok ukur nyata untuk mengukur prestasi.

Selain elemen strategis, referensi dapat dibuat untuk tanggung jawab kebijaksanaan yang diambil oleh perusahaan, yaitu, dengan nilai-nilai perusahaan yang dijunjung tinggi oleh bisnis. Komponen filosofis dari pernyataan misi menerangi nilai-nilai dan standar moral yang akan dijunjung tinggi organisasi saat mengejar

bisnisnya. Ini dapat merujuk pada cara perusahaan bertujuan untuk memperlakukan karyawan atau pelanggannya. Ini juga dapat menentukan tanggung jawab sosial diskresioner yang akan diterima oleh bisnis. Nilai dapat dimasukkan dalam pernyataan misi karena mencerminkan prinsip-prinsip pribadi wirausahawan akan menarik bagi pelanggan dan investor.

#### **D. Mengembangkan Misi**

Misi harus sesuai dengan peluang yang ingin dieksploitasi dan inovasi yang ingin digunakan. Sebuah misi harus relevan dengan wirausahawan yang membentuk bisnis. Kondisi ini dapat terpenuhi jika misi dikembangkan dengan cara yang benar. Misi harus sejalan dengan lingkup bisnis, realistis dengan peluang yang ada, dan kompatibel dengan kemampuannya untuk mengeksploitasi peluang itu. Baetz dan Bart (1996) menyatakan bahwa Misi harus dikembangkan sebagai jawaban untuk pertanyaan: "*Apa tujuan bisnis Anda?*" Wirausahawan juga harus mempertimbangkan bagaimana misi akan dihasilkan. Secara umum, ada dua pendekatan dalam mengembangkan misi.

##### **1. Pendekatan konsensus**

Pendekatan konsensus melibatkan seluruh orang dalam organisasi untuk berkontribusi terhadap pengembangan misi. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan informasi, membuat ide, dan mendapatkan wawasan sebanyak mungkin untuk menghasilkan dan mengevaluasi misi. Melibatkan orang untuk merumuskan misi, memberi orang-orang merasa memiliki dan berkomitmen. Wirausahawan dapat pula mengundang orang-orang dari luar organisasi, seperti investor dan pemasok utama, dan pelanggan, untuk memberikan kontribusi. Ini menjadi cara ampuh untuk menarik komitmen kelompok-kelompok ini dan memperkuat jaringan.

2. Pendekatan diri sendiri

Wirausahawan mungkin merasa bahwa konsensus bukan cara terbaik untuk menghasilkan misi. Wirausahawan memutuskan untuk mengembangkan misi sendiri, atau berkonsultasi dengan kelompok kecil, dan kemudian mensosialisasikan pada orang-orang dalam organisasi. Ada sejumlah alasan wirausahawan menggunakan pendekatan ini. Wirausahawan dapat melihat misi sebagai artikulasi dari visi. Wirausahawan memberikan makna pada misinya karena, ia satu-satunya orang yang memiliki pengetahuan tentang bisnis dan lingkungannya.

Kedua pendekatan tersebut memiliki banyak keuntungan. Keputusan mengenai mana yang lebih baik akan tergantung pada bisnisnya, misalnya, kompleksitas bisnis, cara pengembangan bisnis, dan gaya kepemimpinan wirausahawan. Mengembangkan misi sebenarnya bisa menjadi salah satu kunci di mana wirausahawan membangun dan menunjukkan pendekatan kepemimpinan wirausahawan terhadap usaha secara keseluruhan.

## **E. Menulis Pernyataan Misi**

Begitu misi bisnis telah dirasionalisasi dalam hal elemen-elemen dalam komponen strategisnya dan nilai-nilai yang ingin dijunjung tinggi oleh bisnis, maka misi itu perlu diartikulasikan dalam bentuk pernyataan yang pasti. Pernyataan ini kemudian menjadi misi bisnis. Pernyataan misi bisnis harus informatif, jelas, mudah diingat, berdampak, dan tidak ambigu. Format umum pernyataan misi bisnis adalah sebagai berikut:

*[Perusahaan]* bertujuan untuk menggunakan *[keunggulan kompetitif]* untuk mencapai / mempertahankan *[aspirasi]* dalam menyediakan *[lingkup produk]* yang menawarkan *[keuntungan]* untuk memenuhi *[kebutuhan]* *[lingkup]*

*pelanggan*]. Dalam melakukan hal ini perusahaan akan selalu berusaha untuk menjunjung tinggi *[nilai]*.

Titik awal untuk menulis misi dengan cara ini adalah menemukan frasa yang menggambarkan setiap elemen yang dicetak miring. Ini harus cukup singkat atau pernyataan misi akan menjadi terlalu panjang, oleh karena itu akan sulit untuk diingat sehingga akan kehilangan dampak. Kata tunggal adalah yang terbaik! Tidak setiap elemen perlu dimasukkan, jadi jika elemen tertentu jelas, tidak benar-benar menginformasikan atau tidak membedakan bisnis dari industri secara umum, maka misi bisnis tidak efektif.

## **F. Pernyataan Misi dan Kinerja Bisnis**

Alavi dan Karami. (2009) menyatakan ada hubungan antara pernyataan misi dengan kinerja bisnis. Pernyataan misi perusahaan adalah pernyataan tujuan perusahaan yang membedakan bisnisnya dari perusahaan pesaing (misalnya, mengidentifikasi ruang lingkup operasional usaha, mewujudkan filosofi bisnis, dan mencerminkan gambar masa depan). Oleh karena itu, menulis pernyataan misi yang bermakna adalah langkah penting dalam mengembangkan rencana strategis perusahaan. pengembangan dan pengelolaan misi bisnis adalah hal penting yang dapat memengaruhi kinerja bisnis, karena dapat; (1) motivasi staf untuk mencapai tujuan organisasi bersama, (2) memokuskan alokasi sumber daya organisasi kearah yang lebih baik.

Alavi dan Karami. (2009) mengemukakan bahwa mengembangkan pernyataan misi adalah keputusan strategis pertama bagi bisnis kecil. Namun, wirausahawan yang memulai bisnis kecil pada umumnya terlalu sibuk dengan aspek operasional bisnis sehingga kurang waktu untuk merumuskan pernyataan misi. Bisnis besar berkinerja tinggi memiliki pernyataan misi yang relatif lebih komprehensif. Bisnis kecil tanpa misi seperti perjalanan

tanpa tujuan. Tanpa pernyataan konkret misi, akan sulit menetapkan dan mengomunikasikan tujuan dan strategi. Bisnis kecil membutuhkan pernyataan misi untuk memotivasi staf dan untuk kepemimpinan yang lebih baik. Pernyataan misi memberikan anggota organisasi dengan "makna untuk keberadaan mereka" yang melampaui kebutuhan bisnis. Pernyataan misi yang berfokus pada nilai-nilai pelanggan dapat menciptakan budaya layanan pelanggan dan meningkatkan tingkat layanan pelanggan. Pernyataan misi tertulis merupakan kontributor positif bagi kinerja bisnis. Sebaliknya, ada aliran pemikiran lain yang mempertanyakan manfaat dan kegunaan pernyataan misi.



**Hasil riset:** *Toftoy dan Chatterjee (2004)* menyatakan bahwa pernyataan misi hanya berguna jika diterapkan dengan benar. Oleh karena itu, manajemen puncak harus memastikan bahwa pernyataan misi dilaksanakan dan diikuti oleh semua karyawan. Ini juga harus direvisi setahun sekali untuk memasukkan tantangan dan peluang situasional baru. Ini harus dapat diakses oleh semua karyawan dan dibingkai dan dipasang di papan buletin dan di lokasi strategis di kantor. Pernyataan misi harus dimasukkan dalam semua tugas perusahaan. Cepat atau lambat, bahkan jawaban yang paling sukses untuk pertanyaan, "Apa bisnis kita?" Menjadi kuno, maka manajemen puncak harus memeriksa dan memodifikasi misi sebagai pernyataan misi baru diimbangi dengan perasaan bahwa bisnis ditakdirkan untuk sukses dan berkembang ke arah yang benar. Perasaan ini meyakinkan karyawan bahwa waktu, tenaga, dan energi mereka bermanfaat untuk mendukung bisnis kecil. Pernyataan misi bersifat futuristik dan berbicara tentang arah tujuan bisnis: aspek arah dan emosional dari

pernyataan misi ini sangat dihargai oleh perusahaan-perusahaan Jepang yang sangat menekankan peluang dan tantangan mereka. Misi bisnis harus berfungsi sebagai alat keputusan ketika memilih di antara strategi alternatif. Ini dapat digunakan sebagai sarana merumuskan, dan menyaring, opsi-opsi strategis. Ketika dihadapkan pada situasi konflik, antara pemenuhan kebutuhan berbagai pemangku kepentingan, pernyataan misi harus cukup dinamis untuk memungkinkan penilaian yang jelas dan tidak memihak antara berbagai opsi. Manajemen puncak harus selalu merujuk kembali ke misi perusahaan mereka ketika memutuskan tindakan yang paling menjanjikan untuk mencapai tujuan bisnis dan profitabilitas. Keputusan untuk mengembangkan misi bisnis memerlukan pengusaha untuk memilih di antara alternatif, yang masing-masing didasarkan pada asumsi yang berbeda tentang realitas bisnis dan lingkungannya. Perubahan dalam misi bisnis adalah keputusan yang berisiko tinggi dan membawa perubahan dalam strategi, tujuan, dan struktur organisasi. Keputusan penting seperti itu tidak harus diambil dengan tergesa-gesa. Semua perbedaan pendapat tentang filosofi bisnis harus diselesaikan sebelum merumuskan misi. Ini akan memastikan komunikasi yang jelas antara manajemen puncak dan mengarah pada efektivitas manajemen. Pernyataan misi tidak boleh dibuat berdasarkan aklamasi, masuk akal, dan jangan pernah dipersiapkan tanpa rasa sakit. Pernyataan misi harus diperiksa ulang setiap tahun, tetapi jika disusun dengan baik, pernyataan itu tidak perlu sering diubah. Misi semacam itu bertahan dalam ujian waktu. Dalam mendefinisikan misi, manajer strategis harus mengenali klaim sah dari berbagai pemangku kepentingan perusahaan. Para pemangku kepentingan memiliki alasan yang dapat dibenarkan untuk menuntut tindakan yang bertanggung jawab dari perusahaan untuk memenuhi tuntutan mereka.

Misi harus membantu memahami tuntutan spesifik penuntut ini vis-à-vis perusahaan. Ini juga harus membantu dalam rekonsiliasi dan memprioritaskan klaim dan koordinasi klaim dengan unsur-unsur lain dari misi. Misi yang sistematis dan komprehensif memungkinkan para manajer untuk mengatasi masalah penggugat yang memuaskannya secara simultan dan mengoptimalkan keberhasilan di pasar. Pernyataan misi memberikan perekat yang menyatukan bisnis kecil.

### **Referensi**

- Lipton, M. (1996) 'Demystifying the development of organisational vision', *Sloan Management Review*, Summer, pp. 83-92.
- Baetz, M.C. and Bart, C.K. (1996) 'Developing mission statements which work', *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 4, pp. 526 -33.
- Wickham, P.A. (1997) 'Developing a mission for an entrepreneurial venture', *Management Decision*, Vol. 35, No. 5, pp. 373 - 81.
- Calfree, D. (1993) 'Get your mission statement working!', *Management Review*, Vol. 82, pp. 54 -7.
- Campbell, A. (1989) 'Does your organisation need a mission statement?', *Leadership and Organisational Development Journal*, Vol. 10, No. 3, pp. 3 - 9.
- Campbell, A. and Yeung, S. (1991) 'Creating a sense of mission', *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 4, pp. 10 - 20.
- Toftoy, Charles N., Chatterjee, Joydeep. (2004), *Mission Statements and the Small Business*, *Business Strategy Review*, Volume15, Issue 3, pp. 41-44.
- Alavi, Mohammad, Taghi., Karami, Azhdar. (2009). Managers of small and medium enterprises: mission statement and enhanced organisational performance. *Journal of*

- Management Development*. Vol. 28 No. 6, 2009, pp. 555-562.
- Davies, S.W. and Glaister, K.W. (1997) Business school mission statements — the bland leading the bland? *Long Range Planning* Vol. 30, 594–604.
- Hill, C.W.L. and Jones, G.R. (1997) *Strategic Management: An Integrated Approach*. Houghton Mifflin, Boston, MA.
- Khalifa, Azaddin, Salem. (2011). Three Fs for the mission statement: what's next? *Journal of Strategy and Management*. Vol. 4 No. 1, pp. 25-43.
- Varbanova, Lidia (2013). *Strategic Management in the Arts*. New York: Taylor & Francis.
- Campbell, A., Devine, M. and Young, D. (1990) A Sense of Mission. London: Hutchinson.
- Collins, J. and Porras, J. (1991) 'Organizational vision and visionary organizations', *California Management Review*, Vol. 34, No. 1, pp. 30 –52.
- David, F.R. (1989) 'How companies define their mission', *Long Range Planning*, Vol. 22, No. 3, pp. 90 –7.
- Falsey, T. (1989) *Corporate Philosophy and Mission Statements*. New York: Quorum Books.
- Germain, R. and Bixby Cooper, M. (1990) 'How a customer mission statement affects company performance', *Industrial Marketing Management*, Vol. 19, pp. 47–54.
- Klemm, M., Sanderson, S. and Luffman, G. (1991) 'Mission statements: selling corporate values to employees', *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 3, pp. 73 – 8.
- O'Gorman, C. and Doran, R. (1999) 'Mission statements in small and medium sized enterprises', *Journal of Small Business Management*, Vol. 37, No. 4, pp. 59 – 66.
- Pearce, J. (1982) 'The company mission as a strategic tool', *Sloan Management Review*, Vol. 38, pp. 15 –24.

- Pearce, J. and David, F. (1987) 'Corporate mission statements: the bottom line', *Executive*, Vol. 1, pp. 109-16.
- Piercy, J. and Morgan, N.A. (1994) 'Mission analysis: an operational approach', *Journal of General Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 1-19.
- Rarick, C. and Vitton, J. (1995) 'Mission statements make cents', *Journal of Business Strategy*, Vol. 16, pp. 11-12.
- Simpson, D. (1994) 'Rethinking vision and mission', *Planning Review*, Vol. 22, p. 911.
- Want, J. (1986) 'Corporate mission: the intangible contribution to performance', *Management Review*, Aug., pp. 40 - 50.

## BAB VII

# STRATEGI KEWIRAUSAHAAN

Setelah membaca bab ini, Anda dapat memahami:

1. Konsep dan teori dari kewirausahaan strategi.
2. Proses Kewirausahaan strategi serta implementasinya.
3. Pola Pikir strategis wirausahawan.
4. Cara menganalisis lingkungan bisnis
5. Model bisnis kecil

*Saya sering mendengar dikatakan bahwa perusahaan besar, perusahaan raksasa, adalah orang-orang yang perlu memikirkan bisnis mereka secara strategis. Sebaliknya, perusahaan yang lebih kecil dan lebih berjiwa wirausaha tidak membutuhkan strategi; mereka dapat mengejar rute lain menuju kesuksesan bisnis. Dalam pandangan saya, itu persis terbelakang. Tidak seperti raksasa, bisnis kecil tidak dapat mengandalkan inersia pasar untuk bertahan hidup. Mereka juga tidak bisa berhasil dengan kekerasan, melempar sumber daya ke masalah. Sebaliknya, mereka harus melihat lingkungan kompetitif mereka dengan kejelasan tertentu dan mereka harus mengintai dan melindungi posisi yang dapat mereka pertahankan. Itulah yang dimaksud dengan strategi.*

**Michael E. Porter, Harvard Business School**



Kewirausahaan Strategi melibatkan perumusan rencana jangka panjang untuk pengelolaan peluang dan ancaman yang efektif mengingat kekuatan dan kelemahan usaha. Mintzberg, Lampel, Quinn, dan Ghoshal (2013) mendefinisikan Kewirausahaan strategi sebagai desain

atau rencana yang mengintegrasikan niat wirausaha ke dalam tujuan, kebijakan, dan tindakan untuk membangun model bisnis yang kohesif. Strategi yang diformulasikan dengan baik membantu mengumpulkan dan merekrut sumber daya, melengkapi kompetensi tim, mengimbangi kekurangan relatif, mengantisipasi perubahan dalam lingkungan dan gerakan kontingen oleh lawan yang cerdas, dan untuk membentuk organisasi dengan postur yang unik dan layak. Fase awal dari proses Kewirausahaan strategis adalah pemikiran strategis, yang mencakup perumusan pernyataan visi bisnis, misi bisnis, dan tujuan bisnis. Pola pikir strategis: Mendefinisikan pemikiran strategis masih merupakan pekerjaan yang sedang berjalan dalam literatur akademik. Kurangnya masih merupakan landasan teoritis untuk kompetensi berpikir strategis. Dunia konsultasi dan departemen sumber daya manusia telah memulai, setidaknya, karya definisi pemikiran strategis. Mereka mencoba untuk membedakan perencanaan strategis tradisional dari gagasan pemikiran strategis yang lebih umum. Pemikiran Strategis: Merumuskan strategi efektif yang memperhitungkan pengaruh eksternal pada organisasi dari perspektif nasional dan global. Memeriksa masalah kebijakan dan perencanaan strategis dengan perspektif jangka panjang yang mengarah ke visi organisasi yang menarik. Menentukan tujuan, menetapkan prioritas, dan

membangun di atas kekuatan. Mengantisipasi potensi ancaman atau peluang.

## **A. Konsep Strategi**

Strategi adalah pola tindakan yang mendefinisikan organisasi. Setiap usaha wirausaha berbeda, dan masing-masing memiliki strategi sendiri. Namun, ada pola yang umum dan dapat dikenali dalam cara bisnis bersaing satu sama lain. Ini disebut strategi generik. Usaha wirausaha mengadopsi sejumlah strategi generik untuk memantapkan diri di pasar. Strategi-strategi ini berbeda dalam cara di mana usaha menawarkan nilai baru ke pasar dan pasar yang ingin mereka layani. Manajemen strategis dan kewirausahaan adalah disiplin ilmu terpisah yang menawarkan peluang unik untuk penyelidikan ilmiah serta wawasan yang menginformasikan praktik manajerial dan kewirausahaan (Schendel dan Hitt, 2007).

### **1. Manajemen Strategi**

Manajemen strategi merupakan inti dari penciptaan keunggulan kompetitif dan kekayaan (Chen, Fairchild, Freeman, Harris, & Venkataraman, 2010). Hitt, Irlandia, dan Hoskisson (2011:6) mendefinisikan manajemen strategis sebagai "seperangkat komitmen, keputusan, dan tindakan yang diperlukan bagi perusahaan untuk mencapai daya saing strategis dan mendapatkan pengembalian di atas rata-rata berfokus pada hasil, Makadok dan Coff (2002) mengemukakan bahwa manajemen strategis bertujuan memengaruhi kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba. Keunggulan kompetitif merupakan faktor utama yang memengaruhi kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai dan keuntungan bagi para pemangku kepentingan dan masyarakat yang lebih luas. Wirausahawan mempelajari cara memperoleh, menggabungkan, dan meningkatkan sumber daya utama (modal finansial, sosial, dan sumberdaya

manusia) perusahaan sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif dan menciptakan nilai.

## **2. Strategi Kewirausahaan**

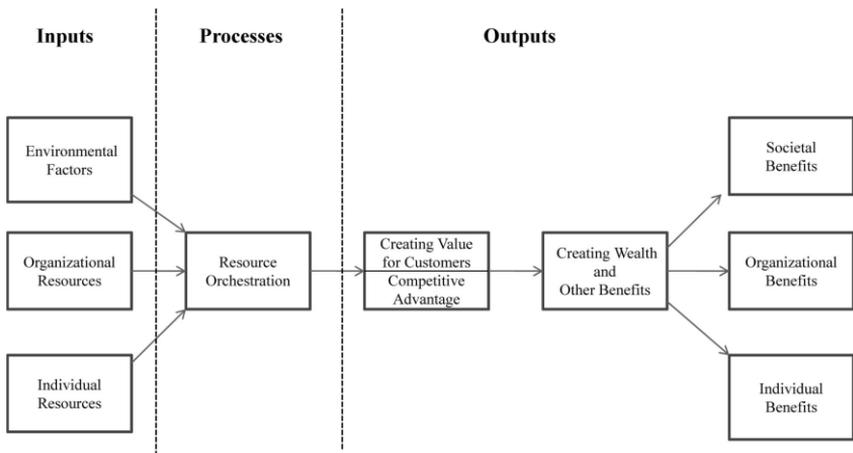
Manajemen strategis dan kewirausahaan sama-sama menciptakan nilai dan keuntungan. Kewirausahaan menciptakan nilai dan keuntungan dengan mengidentifikasi dan mengeksplotasi peluang di pasar, sementara manajemen strategis menciptakan nilai dan keuntungan dengan membentuk keunggulan kompetitif agar perusahaan dapat bersaing di pasar. Hitt & Ireland (2005:228) menyatakan bahwa manajemen strategis dan kewirausahaan peduli tentang pertumbuhan, menciptakan nilai bagi pelanggan, dan kemudian menciptakan kekayaan bagi pemilik. Dengan perkataan lain, kewirausahaan strategi memperluas ruang lingkup di mana hasil penciptaan kekayaan perusahaan dapat berlaku untuk banyak pemangku kepentingan, termasuk masyarakat luas (Schendel & Hitt, 2007).

Kewirausahaan strategi memungkinkan perusahaan dan pengelola untuk secara bersamaan mengatasi dua tantangan dalam mengeksplotasi keunggulan kompetitif (bidang manajemen strategis) sambil mengeksplorasi peluang (bidang kewirausahaan) di mana keunggulan kompetitif di masa depan dapat dikembangkan dan digunakan sebagai jalan menuju nilai dan penciptaan kekayaan. Webb, Ketchen dan Irlandia, 2010) melihat kewirausahaan strategi melibatkan perilaku mencari peluang dan perilaku mencari keuntungan bagi organisasi, termasuk perusahaan keluarga.

## **B. Teori Strategi**

Hitt, Ireland, Sirmon, dan Trahms (2011) membangun model Strategi Kewirausahaan menyajikan model Kewirausahaan strategis proses-output input (*Input-Process-Output Model of Strategic Entrepreneurship*). Model Strategi

Kewirausahaan menggabungkan fokus lingkungan, organisasi, dan individu ke dalam proses dinamis dari perilaku pencarian peluang dan keuntungan secara simultan. Ketika digunakan secara efektif, perilaku ini menciptakan nilai bagi masyarakat, organisasi, dan individu. Model Kewirausahaan Strategis disajikan pada Gambar 7.1 mengidentifikasi tiga dimensi: input sumber daya, proses orkestrasi sumber daya, dan output.



Gambar 7.1 Input-Process-Output Model of SE

## 1. Input: Sumber / Faktor

### a. Faktor lingkungan

Lingkungan eksternal perusahaan memengaruhi kemampuannya dan kemampuan individu untuk menemukan atau menciptakan peluang dan, selanjutnya, kemampuan mereka untuk mengeksploitasi peluang-peluang itu sebagai landasan untuk kesuksesan kompetitif. Hubungan antara lingkungan eksternal dan perusahaan mempengaruhi kinerja dan kelangsungan hidup jangka panjang. Perspektif wirausaha dari hubungan ini mengusulkan bahwa suatu organisasi dan orang-orang di dalamnya memengaruhi lingkungan. Kemakmuran,

dinamisme (akibat dari ketidakpastian), dan keterkaitan adalah faktor lingkungan penting untuk strategi wirausaha. Kemakmuran lingkungan memfasilitasi perolehan sumber daya dan mengidentifikasi peluang serta kemampuan untuk mengeksploitasi sumber daya dan peluang untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Organisasi mencari kemakmuran lingkungan, yang mengacu pada tingkat sumber daya dalam lingkungan tertentu yang dapat mendukung pertumbuhan berkelanjutan, stabilitas, dan kelangsungan hidup perusahaan. Wirausaha mencari peluang di pasar yang dinamis, menggunakan pengetahuan mereka dan kemampuan untuk memahami dan menghadapi ketidakpastian. Kemampuan untuk beroperasi dalam kondisi ketidakpastian juga dapat didasarkan pada motivasi dan kecenderungan risiko individu yang dihasilkan oleh perusahaan wirausaha sering berfungsi sebagai katalis untuk berkontribusi pada lingkungan yang lebih dinamis.

b. Sumber Daya Organisasi

Kepemimpinan dan budaya kewirausahaan merupakan sumber daya organisasi yang paling penting. Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk mengembangkan dan menumbuhkan usaha baru seolah-olah wirausaha memimpin perusahaan yang sudah mapan. Budaya kewirausahaan adalah budaya menemukan peluang dengan ide dan kreativitas baru, pengambilan risiko, tidak patah semangat, pembelajaran, inovasi produk, dan perubahan berkelanjutan. Pemimpin memahami pentingnya mengembangkan dan mendukung budaya melalui tindakan kewirausahaan untuk mencapai pertumbuhan yang menguntungkan. Dengan demikian, kepemimpinan kewirausahaan adalah kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain untuk menemukan/menciptakan peluang dan keuntungan.

c. Sumber Individual

Sumber daya finansial (*tangible resource*), modal sosial dan sumberdaya manusia (*intangible resources*) merupakan sumberdaya wirausahawan yang penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. **Modal finansial** sangat penting untuk memperoleh atau menciptakan sumber daya yang diperlukan untuk mengeksploitasi peluang. Misalnya, usaha baru dengan posisi keuangan yang kuat pada tahap awal pengembangan lebih mungkin untuk bertahan, tumbuh, dan mengalami kinerja bisnis yang tinggi.

**Modal sosial** adalah jumlah dari modal sosial internal (hubungan antara individu) dan modal sosial eksternal (hubungan antara organisasi eksternal dan individu di perusahaan fokus). Ini memfasilitasi tindakan yang diambil untuk mengakses sumber daya tambahan dan untuk membangun dan meningkatkan kemampuan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Hitt, Lee, & Yucel, 2002). Dengan demikian, keterampilan sosial tertentu memengaruhi kemampuan individu tidak hanya untuk memperoleh pengetahuan dan sumber daya, tetapi juga untuk menciptakan dan / atau mengidentifikasi peluang, misalnya, reputasi dan perluasan jejaring sosial memainkan peran penting dalam keberhasilan wirausahawan dan usaha baru, dengan menarik sumber daya seperti modal keuangan dan karyawan kunci. Ini menunjukkan bahwa keterampilan sosial dan jejaring sosial wirausahawan memengaruhi usaha baru dan organisasi yang sudah mapan.

**Sumber daya manusia** adalah serangkaian kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman individu yang terkait dengan tugas dan kemampuan untuk meningkatkan "modal" melalui pembelajaran. Pengetahuan Tacit sangat penting dalam mengidentifikasi peluang kewirausahaan dan dalam mencapai keunggulan kompetitif. Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu, bersama dengan

motivasi dan hasrat mereka untuk melakukan, adalah penting bagi perusahaan untuk mengeksploitasi peluang dan mencapai keuntungan sebagai sumber keberhasilan jangka panjangnya. Pola pikir kewirausahaan, yang terdiri dari kewaspadaan, penalaran opsi nyata, dan pengakuan peluang, memfasilitasi penginderaan cepat untuk mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang, bahkan yang sangat tidak pasti. Kewaspadaan kewirausahaan mensyaratkan kemampuan untuk melihat peluang yang sampai sekarang diabaikan dan untuk melakukannya tanpa mencari mereka.

## **2. Proses Orkestrasi Sumber Daya (*Resource Orchestration Processes*)**

Sumber daya Orkestrasi berkaitan dengan tindakan yang diambil para pemimpin untuk memfasilitasi upaya mengelola sumber daya perusahaan secara efektif. Yang utama di antaranya adalah tindakan untuk menyusun portofolio sumber daya perusahaan, menggabungkan sumber daya menjadi kemampuan, dan memanfaatkan kemampuan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan, sehingga mencapai keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

### **a. Penataan (*Structuring*)**

Di antara tiga subproses penataan, memperoleh sumber daya bisa dibilang yang paling penting bagi perusahaan muda. Perusahaan-perusahaan muda sering beroperasi pada sumber daya yang kurang dan harus bekerja untuk mengatasinya. Penelitian menunjukkan bahwa "kisah" wirausahawan sangat memengaruhi akuisisi sumber daya perusahaan-perusahaan muda. Martens, Jennings, dan Jennings (2007) memberikan bukti bahwa penambahan modal meningkat ketika narasi wirausahawan menawarkan calon investor 1) identitas untuk perusahaan, 2) logika tentang bagaimana perusahaan akan memanfaatkan peluangnya, dan 3) informasi yang menunjukkan bagaimana

tindakan yang dimaksud perusahaan sesuai untuk lingkungannya saat ini. Di luar investasi modal, Zott dan Huy (2007) menemukan bahwa "aksi simbolik" wirausahawan berbicara keras kepada beragam penyedia sumber daya. Lebih khusus lagi, mereka menemukan bahwa menunjukkan kredibilitas pribadi, organisasi profesional, prestasi, dan bakat relasional tidak hanya menghasilkan tingkat investasi modal yang lebih tinggi, tetapi juga membantu wirausahawan menarik sumber daya manusia berbakat dan mengumpulkan basis pelanggan yang cukup.

b. Gabungan

Menggabungkan sumber daya untuk membentuk kemampuan membutuhkan tindakan yang disengaja. Seringkali, kemampuan dibentuk dalam fungsi-fungsi seperti manufaktur dan pemasaran. Bundling membutuhkan pengetahuan sambil memberikan konteks pembelajaran yang kaya, terutama pembelajaran diam-diam. Misalnya, menggabungkan mitra senior dengan karyawan yang kurang berpengalaman di firma hukum secara positif memengaruhi kinerja. Pilihan bundling sangat mempengaruhi perkembangan pengetahuan diam-diam. Dengan demikian, pilihan yang diambil para pemimpin sehubungan dengan kumpulan sumber daya untuk menstabilkan, memperkaya, atau merintis kemampuan baru adalah penting untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

c. Pengungkit (*Leveraging*)

Tindakan pengungkit menggerakkan perusahaan dari potensi untuk menciptakan nilai menjadi mewujudkan nilai dengan mengerahkan kemampuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Para pemimpin memobilisasi, mengoordinasikan, dan menggunakan kemampuan khusus dalam konteks pasar tertentu dengan memilih dan menerapkan strategi tertentu. Yang sama pentingnya dengan memilih strategi untuk diikuti adalah menyinkronkan

tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan. Pekerjaan empiris baru-baru ini menunjukkan bahwa investasi sumber daya yang menyimpang dari norma-norma industri memengaruhi kinerja secara negatif, kecuali jika penyimpangan itu disinkronkan dengan strategi pengungkit yang tepat. Ketika dicocokkan dengan strategi yang tepat, penyimpangan investasi yang lebih besar (di kedua arah dari norma investasi) mengarah ke kinerja yang lebih tinggi. Ini menunjukkan bahwa sinkronisasi di seluruh proses manajemen sumber daya sangat penting untuk mengembangkan keunggulan kompetitif.

d. *Penciptaan Nilai dan Apropriasi (Value Creation and Appropriation)*

Terlepas dari urutan, berhasil mengeksploitasi peluang mengundang tiruan dari pesaing. Beberapa faktor seperti ambiguitas kausal dan diseconomies waktu dapat mencegah atau memperlambat imitasi; Namun, tindakan yang lebih proaktif juga dapat mencegah peniruan. Hak cipta dan perlindungan paten adalah dua hambatan penting yang dapat digunakan pengusaha untuk melindungi atau mencegah orang lain mengambil nilai dari ide dan sumber daya mereka. Dengan demikian, terlepas dari caranya (mis., Paten, hak cipta, atau kontrak yang dinegosiasikan), perlindungan kekayaan intelektual dan sumber daya pelengkap sangat penting untuk perampasan nilai yang diciptakan oleh orkestrasi sumber daya. Selanjutnya, kita membahas hasil yang dihasilkan dari menggunakan kewirausahaan strategis.

### **3. Output dari Proses Kewirausahaan Strategis (Outputs of Strategic Entrepreneurship Processes)**

Proses dan tindakan Strategi wirausaha menghasilkan dua hasil potensial. Pertama, mencapai kesuksesan

kompetitif (dengan menciptakan nilai bagi pelanggan perusahaan yang sudah mapan). *Kedua*, menciptakan nilai bagi pemegang saham.

a. Manfaat Individu (*Individual Benefits*)

Pengusaha individu mendapatkan nilai ketika terlibat dalam kewirausahaan strategis. Misalnya, mereka mendapatkan kepuasan dalam mengembangkan bisnis mandiri dan menciptakan nilai bagi pelanggan. Selain itu, peningkatan kekayaan finansial wirausahawan dihasilkan dari keberhasilan usaha. Dengan demikian, memulai usaha baru dan mengoperasikannya kemungkinan berhasil memenuhi beberapa kebutuhan wirausahawan, termasuk aktualisasi diri.

b. Manfaat Organisasi: Teknologi dan Inovasi (*Organizational Benefits: Technology and Innovation*)

Menciptakan teknologi dan inovasi baru sangat penting bagi banyak perusahaan, terlepas dari ukuran atau usia mereka. Tentu saja, untuk perusahaan wirausaha baru, mungkin penting untuk masuk ke pasar yang sudah mapan atau untuk menciptakan pasar baru, mengembangkan produk yang sangat berbeda dari produk yang sudah ada dan yang menciptakan nilai besar bagi pelanggan. Seringkali, produk baru ini akan didasarkan pada inovasi yang sangat baru, atau apa yang kadang-kadang disebut sebagai inovasi radikal. Inovasi atau teknologi semacam itu dan limpahan pengetahuan tambahan yang berharga dari pengembangan teknologi dan / atau inovasi berkontribusi pada keunggulan kompetitif.

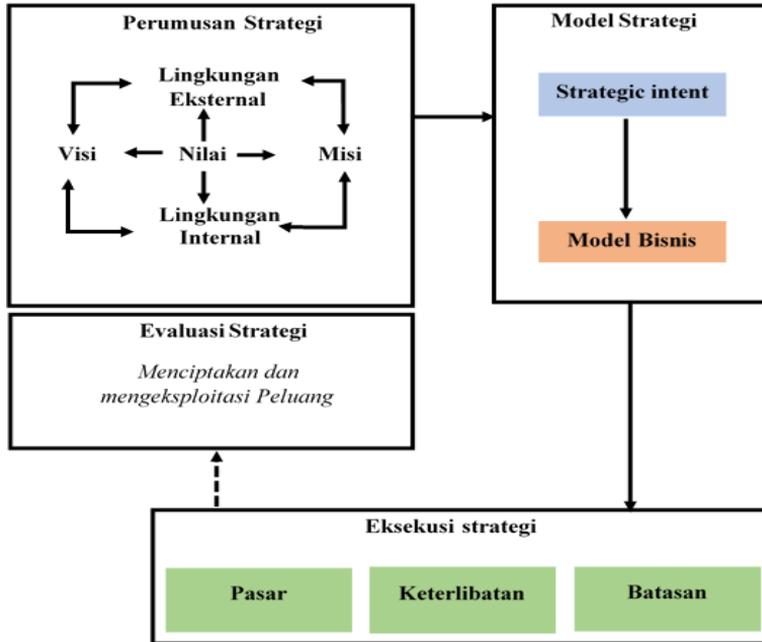
c. Manfaat Sosial (*Societal Benefits*)

Tentu saja, peningkatan kekayaan pemilik dapat memiliki manfaat sosial yang positif karena menyuntikkan lebih banyak modal finansial ke dalam ekonomi dan dengan demikian mendorong pertumbuhan ekonomi. Aktivitas wirausaha adalah kontributor utama untuk pengembangan dan pertumbuhan ekonomi, menciptakan lapangan kerja baru dan meningkatkan penilaian pasar. Aktivitas wirausaha juga dapat memiliki manfaat sosial lainnya. Misalnya, peningkatan fokus pada dan sumber daya yang dialokasikan untuk kegiatan wirausaha dapat meningkatkan peluang bagi perempuan untuk mengejar usaha wirausaha. Dengan demikian, secara keseluruhan, kegiatan kewirausahaan dapat membantu membangun lingkungan ekonomi, sosial, kelembagaan, dan budaya yang baru dan dengan demikian memberikan manfaat signifikan bagi masyarakat.

### **C. Proses Strategi Kewirausahaan**

Proses Kewirausahaan strategis adalah serangkaian komitmen, keputusan, dan tindakan yang diperlukan bisnis untuk mencapai keunggulan kompetitif dan memperoleh pengembalian di atas rata-rata. Proses kewirausahaan strategis dimulai dari mendefinisikan **visi bisnis**, **misi bisnis** dan **tujuan strategis** (*Strategic intent*), menentukan **model bisnis** dan posisi pasar dalam industri (Gambar 7.2). Proses ini membutuhkan masukan (*input*) strategis yang relevan yang berasal dari analisis peluang dalam konteks lingkungan bisnis internal dan eksternal. Input strategi lingkungan bisnis eksternal seperti, kondisi pasar, struktur kompetitif, kapabilitas, dan sifat industri. Sedangkan input strategi lingkungan bisnis internal, seperti, kemampuan

wirausahawan, kompleksitas usaha, sumber daya dan kompetensi inti.



Gambar 7.2. Proses Kewirausahaan strategis. Sumber: Frederick, Donald, dan Kuratko (2016).

Frederick, Donald, dan Kuratko. (2016) mengemukakan lima langkah dalam proses kewirausahaan strategis sebagai berikut:

- 1) Pemindaan lingkungan bisnis internal dan eksternal (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman).
- 2) Merumuskan dan menetapkan strategi jangka pendek dan jangka panjang bisnis (visi, misi, strategis, tujuan, model bisnis, taktik, anggaran dan kebijakan).
- 3) Melaksanakan (eksekusi) strategis (program rekrutmen untuk memperoleh sumber daya dan

kemampuan, terlibat dalam kegiatan pemasaran, mengembangkan prosedur, aliansi, kemitraan, dan hubungan dengan pemasok).

- 4) Mengevaluasi kinerja strategi
- 5) Tindak lanjut melalui umpan balik.

Analisis lingkungan bisnis eksternal dan internal memberikan informasi untuk merumuskan visi dan misi, serta nilai kepada pelanggan. Visi dan misi harus relevan dan bernilai bagi pelanggan. Kotler (2005:68), menyatakan bahwa Nilai Pelanggan (*Customer value*) adalah selisih antara evaluasi calon pelanggan atas semua manfaat serta semua biaya tawaran tertentu dan alternatif-alternatif lain yang dipikirkan. Definisi yang diungkapkan Kotler menunjukkan bahwa *customer value* menyangkut manfaat dan pengorbanan, di mana pelanggan akan membandingkan perolehan dari manfaat dan pengorbanan yang dilakukan. Apabila manfaat yang dirasakan lebih besar dari pengorbanan maka kemungkinan besar ia akan memilih nilai tawaran tersebut, dan begitu pun sebaliknya apabila manfaat yang dirasakan lebih sedikit dari pengorbanan yang dilakukan maka pelanggan tersebut akan meninggalkan tawaran perusahaan. Menurut Zeithaml dan Bitner (2000:441), terdapat empat cara yang tepat bagi perusahaan untuk menetapkan harga jasa atau produk berdasarkan definisi *value* di mata pelanggan, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Value is low price.*

Value adalah harga rendah atau murah. Konsumen mempersepsikan bahwa suatu produk atau jasa akan bernilai jika menetapkan harga yang rendah atau murah.

2) *Value is everything I want in a service.*

Value adalah segala sesuatu yang diinginkan konsumen dalam produk atau jasa. Harga yang ditetapkan bukan merupakan hal yang utama selama konsumen mendapatkan apa yang diinginkan dari produk atau jasa yang diterima, sehingga nilai dipersepsikan sebagai kualitas tertinggi dari produk atau jasa.

3) *Value is the quality I get for the price I pay.*

Value adalah kualitas yang diterima konsumen dari harga yang dibayarkan. Sebagian konsumen melihat value sebagai suatu pertukaran yang seimbang antara uang yang dibayarkan dengan kualitas dari produk atau jasa yang diperoleh.

4) *Value is all that I get from all that I give.*

Value ialah apa yang diperoleh dari apa yang diberikan. Akhirnya konsumen menganggap bahwa segala keuntungan yang diperoleh seperti uang, waktu, dan usaha dapat menjelaskan arti dari value.

Keempat pengertian nilai (*value*) di mata pelanggan tersebut dapat diartikan dalam satu konsep pengertian ekonomi yang konsisten, value yang diperoleh adalah segala hasil yang didapat oleh konsumen dari bidang produk atau jasa berdasarkan persepsi dari apa yang diperoleh dan apa yang diberikan. Persepsi pelanggan dalam menyikapi suatu produk berbeda-beda dan evaluasi terhadap produk yang dilakukan tidak hanya pada saat memutuskan akan membeli tapi juga selama penggunaan dan setelah menggunakan produk. Customer value merupakan bagian akhir dari sistem nilai yang akan menunjukkan keberhasilan produsen dalam memasarkan produk dan jasa kepada konsumen.

Selanjutnya, wirausahawan menyatakan *strategic intent* (tujuan strategis) dengan mengkomunikasikan nilai

bisnis dan mendefinisikan keunggulan bisnis. *Strategic intent* mempengaruhi desain model bisnis dalam menetapkan serangkaian tindakan yang berkaitan dengan posisi pasar, memperoleh sumber daya, dan menetapkan batas-batas bisnis (apa yang akan dilakukan perusahaan dan tidak akan dilakukan dalam hal memproduksi barang dan jasa untuk pelanggan. Tujuannya adalah untuk menentukan keunggulan kompetitif, dengan kata lain, perusahaan memiliki keunikan produk dan jasa di pasarnya.

Kemudian wirausaha menganalisis faktor-faktor bisnis internal dan eksternal yang memengaruhi peluang dengan analisis SWOT (*Strengths/Kekuatan* dan *Weaknesses/Kelemahan*, internal perusahaan serta *Opportunities/Peluang* dan *Threats/Ancaman*, eksternal). Analisis SWOT menganalisis faktor-faktor eksternal yang paling mungkin terjadi dan berdampak serius pada peluang bisnis perusahaan, dan juga faktor-faktor internal yang paling mungkin mempengaruhi pelaksanaan keputusan strategis saat ini dan masa depan. Dengan berfokus pada analisis ini, kewirausahaan strategi dapat melanjutkan langkah-langkah lain dari formulasi, eksekusi, evaluasi dan umpan balik (lihat Gambar 7.2).

#### **D. Visi dan Misi Bisnis**

**Visi** dan **Misi** dua konsep yang berbeda. Visi menggambarkan seperti apa organisasi itu nantinya (dibahas pada bab 5). Misi menggambarkan seperti apa organisasi sekarang (dibahas pada bab 6). Pernyataan Visi bisnis dirumuskan dengan menggambarkan filosofi bisnis perusahaan dalam melakukan bisnis. Misi bisnis adalah tujuan atau alasan keberadaan organisasi. Misi bisnis memberi tahu apa yang disediakan perusahaan kepada masyarakat (baik jasa seperti pembersihan rumah atau produk seperti mobil). Pernyataan misi yang disusun dengan

baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan perusahaan dari perusahaan lain dari jenisnya dan mengidentifikasi ruang lingkup atau domain operasi perusahaan dalam hal produk (termasuk jasa) yang ditawarkan.

Misalnya, produk Google yang paling populer adalah layanan mesin pencariannya. Produk ini memungkinkan orang untuk dengan mudah mengakses informasi dari seluruh dunia. Perusahaan menerapkan visinya bersama dengan pernyataan misi untuk mempertahankan dominasi sebagai teknologi Internet, perangkat lunak, dan bisnis perangkat keras.

**Visi google:** *Google's corporate vision is "to provide access to the world's information in one click."*

Pernyataan visi perusahaan Google memiliki tiga komponen kunci, yaitu, *the world's information* (informasi dunia), *access* (aksesibilitas), dan *one click* (satu klik). Perusahaan memenuhi komponen "informasi dunia" dari pernyataan visi dengan mengindeks halaman web dan memelihara basis data dari informasi yang dihasilkan. Google memenuhi komponen "aksesibilitas" dengan menawarkan produknya kepada semua orang di seluruh dunia. Komponen "satu klik" dari visi perusahaan mengacu pada akses mudah ke informasi. Perusahaan memenuhi komponen ini dengan menawarkan produk-produk inovatif, seperti Google Search yang mudah digunakan. Produk-produk ini dispesifikasikan dalam bauran produk dari bauran pemasaran atau 4P Google dan memungkinkan bisnis untuk memaksimalkan aksesibilitas kemampuan teknisnya untuk memberi manfaat bagi pengguna online. Dengan demikian, perusahaan secara efektif mengikuti pernyataan visinya. *Sumber:* <http://panmore.com/google-vision-statement-mission-statement> diakses 31 Januari 31 2019.

**Misi google:** *“to organize the world's information and make it universally accessible and useful.”*

Pernyataan misi memiliki empat komponen kunci, yaitu, *the world's information* (informasi dunia), *to organize* (organisasi), *universally accessible* (aksesibilitas universal), dan *useful* (kegunaan). Perusahaan memenuhi komponen "informasi dunia" dengan merayapi situs web. Perusahaan mengatur informasi melalui algoritma komputer miliknya. Google juga memenuhi komponen "aksesibilitas universal" dari misi korporatnya dengan menawarkan produknya ke seluruh dunia. Misalnya, layanan pencarian online perusahaan, platform blogging (Blogger.com), dan platform berbagi video (anak perusahaan YouTube) dapat diakses secara global. Pengorganisasian informasi semacam itu membuat hasil bermanfaat bagi pengguna individu. Melalui personalisasi dan analisis basis data yang luas, Google secara efektif mengikuti pernyataan misinya. Kondisi ini membuat perusahaan efektif dalam memberikan nilai kepada pengguna online, yang merupakan kelompok pemangku kepentingan utama yang diidentifikasi dalam strategi tanggung jawab sosial perusahaan Google dan manajemen pemangku kepentingan. *Sumber:*

<http://panmore.com/google-vision-statement-mission-statement> diakses 31 Januari 31 2019.

Misi dapat didefinisikan secara sempit atau luas cakupannya. Contoh dari pernyataan misi yang luas adalah yang digunakan oleh banyak perusahaan: "Melayani kepentingan terbaik dari pemilik saham, pelanggan, dan karyawan." Pernyataan misi yang didefinisikan secara luas seperti ini membuat perusahaan dari membatasi diri ke satu bidang atau lini produk, tetapi gagal mengidentifikasi dengan

jelas apa yang dibuatnya atau produk / pasar mana yang ingin ditekankannya. Karena pernyataan luas ini sangat umum, pernyataan misi yang sempit, seperti contoh sebelumnya oleh Google, umumnya lebih bermanfaat. Sebuah misi sempit dengan sangat jelas menyatakan bisnis utama organisasi, tetapi mungkin membatasi ruang lingkup kegiatan perusahaan dalam hal produk atau layanan yang ditawarkan, teknologi yang digunakan, dan pasar yang dilayani. Penelitian menunjukkan bahwa pernyataan misi yang sempit mungkin yang terbaik di industri yang bergejolak karena itu membuat perusahaan fokus pada yang terbaik; sedangkan, pernyataan misi yang luas mungkin terbaik di lingkungan yang stabil yang tidak memiliki peluang pertumbuhan (Wheelen dan Hunger, 2016: 28-29),

Contoh Pernyataan Visi dan Misi yang cakupan sempit

**Visi Bukalapak:** *Menjadi online marketplace nomor 1 di Indonesia*

**Misi Bukalapak:** *Memberdayakan UKM yang ada di seluruh penjuru Indonesia*

Contoh Pernyataan Visi dan Misi yang cakupan luas

**Visi Ina Cookies:** *Menjadi leader dalam industri makanan di Indonesia melalui bisnis kue kering.*

**Misi Ina Cookies:**

- 1) Memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar guna meningkatkan ekonomi rakyat
- 2) Melakukan penetrasi pasar yang mencakup semua segmen dengan jangkauan luas
- 3) Pemanfaatan bahan baku lokal secara konsisten
- 4) Terdepan dalam inovasi baik produk maupun service

## E. Analisis SWOT

Wirausahawan harus memahami lingkungan bisnis sebagai proses kewirausahaan strategis. Di antara alat yang paling penting untuk memfasilitasi pemahaman tersebut adalah analisis SWOT. Analisis SWOT membantu wirausahawan dan organisasinya untuk mendapatkan wawasan yang lebih baik tentang lingkungan bisnis internal dan eksternal, di empat bidang: Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weaknesses*), Peluang (*Opportunities*), dan Ancaman (*Threats*). Analisis SWOT digunakan sejak tahun 1960-an.

Analisis SWOT adalah metode analisis dalam memposisikan sumber daya dan lingkungan organisasi di empat bidang: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats*. *Strengths* dan *Weaknesses* adalah faktor internal (dapat dikendalikan) yang mendukung dan menghambat organisasi untuk mencapai misi bisnisnya. Sedangkan *Opportunities* dan *Threats* adalah faktor eksternal (tidak terkendali) yang memungkinkan ketidakberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor dalam empat bidang ini, wirausahawan dan organisasi dapat mengenali kompetensi inti dalam pengambilan keputusan, perencanaan, dan pengembangan strategi.

Analisis SWOT adalah salah satu dari banyak alat yang dapat digunakan dalam proses kewirausahaan strategi. Alat lain yang biasa digunakan untuk analisis kewirausahaan strategi adalah analisis PEST dan analisis Five Forces. Phadermroda, Crowdera, dan Willsa (2017) mengatakan bahwa berdasarkan hasil survey, perusahaan-perusahaan Inggris dan Afrika Selatan sering menggunakan SWOT sebagai alat analitik pemindaian lingkungan bisnis. Wirausahawan bisnis kecil disarankan menggunakan analisis SWOT karena merupakan analisis lingkungan bisnis

yang sederhana. Komunitas Akademik termasuk perguruan tinggi Indonesia menggunakan analisis SWOT sejak dikembangkan pada tahun 1960-an. Lee, Hsieh, & Huang (2010) mengidentifikasi aspek SWOT dan implikasi manajerialnya dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Strengths* (S). Atribut dilabeli sebagai kekuatan organisasi, karena itu diidentifikasi sebagai kekuatan perusahaan dan perusahaan pesaing. Ini berarti kinerja perusahaan lebih baik dari pesaingnya. Perusahaan harus menjaga kinerja atribut ini untuk memastikan bahwa atribut tidak berubah menjadi ancaman ketika kinerjanya lebih rendah daripada pesaing.
- b. *Weaknesses* (W). Atribut dilabeli sebagai kelemahan perusahaan, karena itu diidentifikasi sebagai kelemahan perusahaan dan pesaingnya. Ini berarti kinerja perusahaan lebih buruk dari pesaingnya. Perusahaan harus meningkatkan kinerja atribut ini untuk memperoleh keunggulan kompetitif di pasar sasaran (*target market*) dibandingkan pesaing.
- c. *Opportunities* (O). Atribut dilabeli sebagai peluang perusahaan, karena itu diidentifikasi sebagai kekuatan perusahaan tetapi diidentifikasi sebagai kelemahan pesaing. Ini berarti kinerja perusahaan pesaing tidak berkinerja sebaik perusahaan dalam menyediakan atribut ini, menyiratkan bahwa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif atas perusahaan pesaing. Perusahaan harus memelihara atau meningkatkan kinerja atribut ini agar tetap kompetitif.
- d. *Threats* (T). Atribut dilabeli sebagai ancaman perusahaan, karena dianggap sebagai kelemahan perusahaan tetapi diidentifikasi sebagai kekuatan

perusahaan pesaing. Ini berarti perusahaan tidak berkinerja sebaik perusahaan pesaing dalam menyediakan atribut ini, menyiratkan bahwa perusahaan memiliki kerugian kompetitif dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Oleh karena itu, perusahaan harus menyadarinya dan mengambil tindakan segera untuk meningkatkan kinerja atribut ini untuk mencegah potensi kehilangan keuntungan.

### **1. Analisis Kekuatan dan Kelemahan**

Analisis Faktor Internal (AFI) adalah cara melabeli faktor-faktor lingkungan internal ke dalam kategori kekuatan dan kelemahan yang diterima secara umum serta untuk menganalisis seberapa baik pengelolaan kewirausahaan merespons faktor-faktor ini mengingat pentingnya persepsi dari faktor-faktor ini kepada bisnis kecil. Gunakan kerangka kerja NKMP (Nilai, Kelangkaan, Meniru, & Perusahaan) untuk menilai pentingnya masing-masing faktor yang mungkin dianggap sebagai kekuatan dengan langkah-langkah berikut.

- a. Pada Kolom 1 (Faktor Internal), tuliskan delapan sampai sepuluh kekuatan dan kelemahan terpenting yang dihadapi perusahaan
- b. Pada Kolom 2 (Bobot), tetapkan bobot untuk setiap faktor mulai dari 1.0 (Paling Penting) hingga 0,0 (Tidak Penting) berdasarkan kemungkinan dampak faktor itu terhadap posisi strategis perusahaan saat ini. Semakin tinggi bobotnya, semakin penting faktor ini untuk kesuksesan perusahaan saat ini dan di masa depan. Semua bobot harus berjumlah 1,0 terlepas dari jumlah faktor.
- c. Pada Kolom 3 (Peringkat), tetapkan peringkat untuk setiap faktor mulai dari peringkat 5 (sangat baik), 4

(baik), 3 (rata-rata), 2 (buruk), hingga 1 (sangat buruk) berdasarkan respons spesifik wirausahawan terhadap faktor tertentu tersebut. Setiap peringkat adalah penilaian mengenai seberapa baik manajemen perusahaan saat ini berurusan dengan masing-masing faktor internal tertentu.

- d. Pada Kolom 4 (Skor Tertimbang), kalikan bobot di Kolom 2 untuk setiap faktor dengan peringkatnya di Kolom 3 untuk mendapatkan skor tertimbang faktor itu.
- e. Pada Kolom 5 (Komentar), perhatikan mengapa faktor tertentu dipilih dan / atau bagaimana bobot dan peringkatnya diperkirakan.
- f. Akhirnya, tambahkan skor tertimbang untuk semua faktor internal pada Kolom 4 untuk menentukan skor tertimbang total untuk perusahaan tersebut. Skor tertimbang total menunjukkan seberapa baik perusahaan tertentu merespons faktor saat ini dan yang diharapkan dalam lingkungan internalnya.

Tabel 7.1 Analisis Faktor Internal

Faktor Lingkungan Internal	Bobot	Rating	Skor	Komentar
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>Strengths</b>				
S1: Budaya Maytag berkualitas				
S2: Manajemen puncak berpengalaman	0.15	5	0.75	Kunci kualitas untuk sukses
S3: Integrasi vertikal	0.10	4	0.40	Tahu peralatan Pabrik khusus
S4: Hubungan karyawan	0.05	3	0.15	Bagus, tapi memburuk
S5: Orientasi internasional Hoover	0.15	3	0.45	Arahkan nama ke dalam pembersih
<b>Sub Total</b>	<b>0.5</b>		<b>1.95</b>	
<b>Weaknesses</b>				
W1: R&D yang berorientasi proses				
W2: Saluran distribusi	0.05	2	0.10	Lambat pada produk baru
W3: Posisi keuangan	0.05	2	0.10	Supermarket menggantikan dealer kecil
W4: Penentuan posisi global	0.15	2	0.30	Beban utang yang tinggi
W5: Fasilitas manufaktur	0.20	2	0.40	Hoover lemah di luar Amerika
	0.05	4	0.20	Kerajaan dan Australia
				Investasikan sekarang
<b>Sub Total</b>	<b>0.5</b>		<b>1.10</b>	
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.05</b>	

Sebagai contoh dari prosedur ini, Tabel 7.1 mencakup sejumlah faktor internal untuk Maytag Corporation pada tahun 1995 (sebelum Maytag diakuisisi oleh Whirlpool) dengan bobot, peringkat, dan skor tertimbang yang disediakan. Perhatikan bahwa skor total tertimbang Maytag adalah 3,05, yang berarti bahwa perusahaan tersebut rata-rata dibandingkan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan lain dalam industri alat rumah tangga utama.

## 2. Analisis Peluang dan Ancaman

Menggunakan Tabel AFE (Analisis Faktor Eksternal) adalah salah satu cara untuk mengatur faktor-faktor eksternal ke dalam kategori peluang dan ancaman yang diterima secara umum serta menganalisis seberapa baik manajemen (peringkat) perusahaan tertentu merespons faktor-faktor spesifik ini mengingat pentingnya persepsi

(bobot) faktor-faktor ini bagi perusahaan. Untuk menghasilkan Tabel AFE untuk perusahaan yang dianalisis, selesaikan langkah-langkah berikut:

- a. Pada Kolom 1 (Faktor Eksternal), tuliskan delapan hingga sepuluh peluang dan ancaman paling penting yang dihadapi perusahaan.
- b. Pada Kolom 2 (Berat), tetapkan bobot untuk setiap faktor mulai dari 1.0 (Paling Penting) hingga 0,0 (Tidak Penting) berdasarkan kemungkinan dampak faktor itu terhadap posisi strategis perusahaan saat ini. Semakin tinggi bobotnya, semakin penting faktor ini untuk kesuksesan perusahaan saat ini dan di masa depan. (Semua bobot harus berjumlah 1,0 terlepas dari berapa pun faktornya.)
- c. Pada Kolom 3 (Peringkat), tetapkan peringkat untuk setiap faktor mulai dari 5,0 (Posisi) hingga 1,0 (Buruk) berdasarkan respons spesifik perusahaan tersebut terhadap faktor tersebut. Setiap peringkat adalah penilaian mengenai seberapa baik perusahaan saat ini berurusan dengan masing-masing faktor eksternal tertentu.
- d. Pada 4 (Skor Tertimbang), kalikan bobot di Kolom 2 untuk setiap faktor kali peringkatnya di Kolom 3 untuk mendapatkan skor tertimbang faktor itu.
- e. Pada Kolom 5 (Komentar), perhatikan mengapa faktor tertentu dipilih dan bagaimana bobot dan peringkatnya diperkirakan.
- f. Akhirnya, tambahkan skor tertimbang untuk semua faktor eksternal di Kolom 4 untuk menentukan skor tertimbang total untuk perusahaan tersebut. Skor tertimbang total menunjukkan seberapa baik perusahaan tertentu merespons faktor saat ini dan yang diharapkan dalam lingkungan eksternal. Skor

tersebut dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan itu dengan perusahaan lain di industri. Periksa untuk memastikan bahwa skor total tertimbang benar-benar mencerminkan kinerja perusahaan saat ini dalam hal profitabilitas dan pangsa pasar. Total skor tertimbang untuk perusahaan rata-rata dalam suatu industri selalu 3,0.

Sebagai contoh prosedur ini, Tabel 7.2 mencakup sejumlah faktor eksternal untuk Maytag Corporation dengan bobot, peringkat, dan skor tertimbang yang disediakan. Tabel ini sesuai untuk 1995, jauh sebelum Maytag diakuisisi oleh Whirlpool. Perhatikan bahwa berat total Maytag adalah 3,15, artinya korporasi sedikit di atas rata-rata di industri alat rumah tangga utama pada waktu itu.

Tabel 7.2 Analisis Faktor Eksternal (AFE)

Key External Factors (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skor (4)	Keterangan (5)
<b>Opportunities</b>				
O1: Integrasi ekonomi Masyarakat Eropa				
O2: Demografi mendukung peralatan berkualitas	0.20	4	0.80	
O3: Perkembangan ekonomi Asia	0.10	5	0.50	
O4: Pembukaan Eropa Timur	0.05	1	0.05	
O5: Tren ke "Toko Super"	0.05	2	0.10	
O5: Tren ke "Toko Super"	0.10	2	0.20	
<b>Sub Total</b>	<b>0.5</b>		<b>1.65</b>	
<b>Threats</b>				
T1: Meningkatkan peraturan pemerintah				
T2: Kompetisi A.S. yang kuat	0.10	4	0.40	
T3: Pusaran Air dan Electrolux kuat secara global	0.10	4	0.40	
T4: Kemajuan produk baru	0.15	3	0.45	
T5: Perusahaan peralatan Jepang	0.05	1	0.05	
T5: Perusahaan peralatan Jepang	0.10	2	0.20	
<b>Sub Total</b>	<b>0.5</b>		<b>1.50</b>	
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.15</b>	

Sebagai contoh prosedur ini, Tabel 7.3 mencakup sejumlah faktor eksternal untuk Maytag Corporation dengan bobot, peringkat, dan skor tertimbang yang disediakan. Tabel ini sesuai untuk 1995, jauh sebelum Maytag diakuisisi oleh Whirlpool. Perhatikan bahwa berat total Maytag adalah 3,15,

artinya perusahaan sedikit di atas rata-rata di industri alat rumah tangga utama pada waktu itu.

### 3. Matriks TOWS

Sejauh ini kita telah membahas bagaimana perusahaan menggunakan analisis SWOT untuk menilai situasinya. SWOT juga dapat digunakan untuk menghasilkan sejumlah strategi alternatif yang mungkin. Matriks TOWS (TOWS hanyalah cara lain untuk mengatakan SWOT) mengilustrasikan bagaimana peluang eksternal dan ancaman yang dihadapi perusahaan tertentu dapat dicocokkan dengan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan untuk menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi. (Lihat Gambar 7.5.) Ini adalah cara yang baik untuk menggunakan brainstorming untuk menciptakan strategi alternatif yang mungkin tidak dipertimbangkan. Ini memaksa manajer strategis untuk menciptakan berbagai jenis pertumbuhan serta strategi penghematan. Dapat digunakan untuk menghasilkan strategi perusahaan maupun bisnis.

	Strengths (S)	Weaknesses (W)
Opportunities (O)	<p><b>Strategi S-O</b></p> <p>Gunakan Kekuatan untuk memanfaatkan Peluang.</p> <p><b>EKSPANSI</b></p>	<p><b>Strategi W-O</b></p> <p>Mehilangkan Kelemahan dengan memanfaatkan Peluang</p>
Threats (T)	<b>KONSOLIDASI</b>	
	<p><b>Strategi S-T</b></p> <p>Gunakan Kekuatan untuk mengatasi Ancaman</p>	<p><b>Strategi W-T</b></p> <p>Meminimalkan Kelemahan untuk menghindari Ancaman</p>

Gambar 7.3 Strategi Wirausaha Bisnis Kecil

Untuk menghasilkan Matriks TOWS untuk Maytag Corporation pada tahun 1995, misalnya, gunakan Tabel Analisis Faktor Eksternal (AFE) yang tercantum dalam Tabel 7.1 dan Tabel Analisis Faktor Internal (AFI) yang tercantum dalam Tabel 7.2. Untuk membuat Gambar 7.3, ambil langkah-langkah berikut:

- a. Dalam blok Peluang (O), buat daftar peluang eksternal yang tersedia di lingkungan perusahaan atau unit bisnis saat ini dan di masa mendatang.
- b. Dalam blok Ancaman (T), daftarkan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan saat ini.
- c. Dalam blok Strengths (S), buat daftar area spesifik dari kekuatan saat ini dan masa depan untuk perusahaan.
- d. Dalam blok Weaknesses (W), buat daftar area spesifik dari kelemahan saat ini dan di masa depan untuk perusahaan.
- e. Hasilkan serangkaian strategi yang mungkin untuk perusahaan atau unit bisnis dengan pertimbangan berdasarkan kombinasi tertentu dari empat set faktor:
  - 1) Strategi SO dihasilkan dengan memikirkan cara-cara perusahaan atau unit bisnis bisa menggunakan kekuatannya untuk memanfaatkan peluang.
  - 2) Strategi ST mempertimbangkan kekuatan perusahaan atau unit sebagai cara untuk menghindari ancaman.
  - 3) Strategi WO berupaya memanfaatkan peluang dengan mengatasi kelemahan.
  - 4) Strategi WT pada dasarnya bersifat defensif dan terutama bertindak untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Matriks TOWS sangat berguna untuk menghasilkan serangkaian alternatif yang mungkin tidak dipertimbangkan

oleh pembuat keputusan di perusahaan atau unit bisnis. Ini dapat digunakan untuk perusahaan secara keseluruhan (seperti yang dilakukan pada Tabel 7.3 dengan Maytag Corporation sebelum dijual Hoover Eropa), atau dapat digunakan untuk unit bisnis tertentu dalam suatu perusahaan (seperti produk perawatan lantai Hoover) . Namun demikian menggunakan Matriks TOWS hanyalah satu dari banyak cara untuk menghasilkan strategi alternatif. Pendekatan lain adalah mengevaluasi setiap unit bisnis dalam suatu perusahaan dalam hal kemungkinan strategi bersaing dan kooperatif.

Tabel 7.3 Analisis TOWS

INTERNAL	Strengths	Weaknesses
	S1: Budaya Maytag berkualitas S2: Manajemen puncak berpengalaman S3: Integrasi vertikal S4: Hubungan karyawan S5: Orientasi internasional Hoover	W1: R&D yang berorientasi proses W2: Saluran distribusi W3: Posisi keuangan W4: Penentuan posisi global W5: Fasilitas manufaktur
EKSTERNAL		
Opportunities	SO Strategis	WO Strategis
O1: Integrasi ekonomi Masyarakat Eropa O2: Demografi mendukung peralatan berkualitas O3: Perkembangan ekonomi Asia O4: Pembukaan Eropa Timur O5: Tren ke “Toko Super”	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gunakan saluran distribusi Hoover di seluruh dunia untuk menjual peralatan utama Hoover dan Maytag.</li> <li>Temukan mitra usaha patungan di Eropa Timur dan Asia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perluas kehadiran Hoover di benua Eropa dengan meningkatkan kualitas Hoover dan mengurangi biaya produksi dan distribusi.</li> <li>Tekankan saluran super Store untuk semua merek non-Maytag.</li> </ul>
Threats	ST Strategis	WT Strategis
T1: Meningkatkan peraturan pemerintah T2: Kompetisi A.S. yang kuat T3: Pusaran Air dan Electrolux kuat secara global T4: Kemajuan produk baru T5: Perusahaan peralatan Jepang	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengakuisisi bisnis alat Raytheon untuk meningkatkan pangsa pasar A.S.</li> <li>Bergabunglah dengan perusahaan peralatan rumah tangga utama Jepang.</li> <li>Jual semua merek non-Maytag dan sangat pertahankan ceruk AS Maytag.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jual Divisi Dixie-Vacco untuk mengurangi hutang.</li> <li>Tekankan pengurangan biaya untuk mengurangi titik impas.</li> <li>Jual ke Raytheon atau perusahaan Jepang.</li> </ul>

## F. Model Bisnis

Model bisnis adalah metode perusahaan untuk menghasilkan uang di lingkungan bisnis saat ini. Ini mencakup karakteristik struktural dan operasional utama

dari sebuah perusahaan bagaimana ia memperoleh pendapatan dan menghasilkan laba. Model bisnis biasanya terdiri dari lima elemen: (1) Siapa yang dilayaninya; (2) Apa yang disediakan; (3) Bagaimana itu menghasilkan uang; (4) Bagaimana itu membedakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif; dan (5) Bagaimana ia menyediakan produk / layanannya Model wirausaha: Dalam model ini, perusahaan menawarkan produk / layanan khusus ke ceruk pasar yang terlalu kecil untuk menjadi berharga bagi pesaing besar tetapi memiliki potensi untuk tumbuh dengan cepat

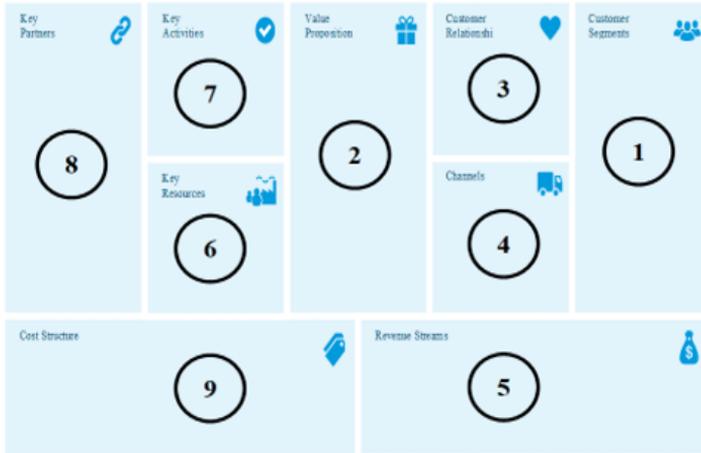
Mari kita perjelas apa yang kita maksud dengan 'model bisnis'. Penulis percaya bahwa dalam model bisnis adalah desain model bisnis. Elemen bisnis **pertama** adalah perspektif ekonomi, berkaitan dengan logika profitabilitas dan /atau pemasok perusahaan. Elemen **kedua** adalah perspektif operasional, yang berkaitan arsitektur bisnis dengan menciptakan nilai, sekuens, proses, dan aktivitas yang dilakukan bisnis. Elemen bisnis **ketiga** berkaitan dengan adopsi posisi pasar strategis seperti posisi pasar perusahaan, interaksi lintas batas organisasi dan peluang pertumbuhan.

Wirausaha bisnis kecil perlu mengetahui model bisnis di dalam dan luar dari masing-masing perspektif ini. Inti dari setiap model bisnis adalah proposisi nilai dan ini adalah inti dari perancangan strategi pertumbuhan bisnis. Ketiga perspektif tersebut saling terkait melalui sembilan komponen, dijelaskan oleh Osterwalder dan seperti yang diilustrasikan dalam Gambar 7.4.

<p><b>2</b></p> <p><b>Customer segment</b> Kelompok pelanggan yang diidentifikasi perusahaan untuk penawaran nilainya</p>	<p><b>3</b></p> <p><b>Customer relationships</b> Pertukaran informasi menghubungkan dengan pelanggan yang menginformasikan penawaran nilai perusahaan</p>	<p><b>4</b></p> <p><b>Distribution channels</b> Cara mentransfer nilai penawaran kepada pelanggan</p>	<p>Strategic positioning perspective</p>
<p><b>5</b></p> <p><b>Revenue model</b> Uang yang diperoleh perusahaan sebagai imbalan atas penawaran nilainya</p>	<p><b>1</b></p> <p><b>Value proposition</b> Penawaran nilai perusahaan yang menarik pelanggan dan transaksi operasional</p>	<p><b>6</b></p> <p><b>Cost structure</b> Uang yang ditawarkan perusahaan dan / atau mempertahankan nilai penawarannya</p>	<p>Economic perspective</p>
<p><b>7</b></p> <p><b>Key resources</b> Sumber daya apa pun, selain uang, yang digunakan oleh perusahaan untuk menciptakan penawaran nilai</p>	<p><b>8</b></p> <p><b>Partner network</b> Perusahaan-perusahaan yang dipilih perusahaan untuk bekerja sama untuk memungkinkan dan menciptakan penawaran nilainya</p>	<p><b>9</b></p> <p><b>Key activities</b> Hal-hal yang dilakukan perusahaan untuk menggunakan sumber dayanya dalam menciptakan nilai</p>	<p>Organizational architecture perspective</p>

Gambar 7.4 Perspektif strategi pertumbuhan

Osterwalder's Business Model Canvas menempatkan semua strategi bisnis Anda yang rumit dalam diagram sederhana. Masing-masing dari sembilan kotak di kanvas, yang merupakan detail dari strategi perusahaan (Kanvas Model Bisnis adalah salah satu dari tiga komponen Lean Startup - lihat Gambar 7.5, 7.6, 7.7) Mulai mendefinisikan identitas bisnis: berapa proposisi nilai kepada pelanggan? Kemudian menggambarkan target pasar. Lalu membangun rencana tindakan dan melakukan Tindakan. Akhirnya mengembangkan ramalan dan anggaran Anda untuk melacak kemajuan perusahaan.



Gambar 7.5 Sembilan Komponen BMC



Gambar 7.6 Model Bisnis Kanvas



Gambar 7.7 Model Bisnis Kanvas

Hasil riset Gerar George dan Bock (2010) menemukan bahwa model bisnis berimplikasi terhadap kewirausahaan. Pengusaha, baik dalam tahap penciptaan usaha atau perubahan usaha, dapat menilai peluang berdasarkan persepsi dimensi model bisnis (sumber daya, transaktif, dan struktur nilai). Pendekatan terintegrasi untuk penelitian pada model bisnis memberikan kesempatan untuk membuka kunci proses kewirausahaan, mengevaluasi efek konfigurasi perusahaan, menjelaskan dan memprediksi hasil kewirausahaan. Berdasarkan studi induktif persepsi praktisi, rekonseptualisasi Gerar George dan Bock memberikan perspektif peluang-sentris dari model bisnis berdasarkan dimensi sumber daya, transaktif, dan struktur nilai. Struktur sumber daya mengacu pada arsitektur statis organisasi perusahaan, teknologi produksi, dan tingkat sumber daya inti untuk melayani pelanggan. Struktur transaktif adalah konfigurasi organisasi yang menentukan transaksi utama dengan mitra dan pemangku kepentingan. Dan, struktur nilai adalah sistem aturan, harapan, dan mekanisme yang

menentukan aktivitas penciptaan dan penangkapan nilai perusahaan.



**Hasil riset:** *Francesco Testa, Natalia Marzia Gusmerottia, Filippo Corsini, Emilio Passetti and Fabio Iraldo* (2015) menganalisis pengaruh tekanan eksternal, faktor bisnis internal, dan sikap pengusaha dalam penerapan strategi lingkungan yang proaktif dalam perusahaan kecil dan mikro dan

dampaknya terhadap investasi dan kinerja lingkungan. Temuan menunjukkan bahwa tekanan eksternal mempengaruhi internalisasi praktik lingkungan proaktif. Di sisi lain, karakteristik organisasi perusahaan kecil dan mikro membuatnya sulit untuk mengidentifikasi dan memahami peluang bisnis terkait dengan masalah lingkungan. Bahkan, perusahaan kecil dan mikro sering menjadi bagian dari rantai pasokan terstruktur dan cenderung dipengaruhi oleh persyaratan klien dalam keputusan lingkungan mereka. Namun, perusahaan kecil dan mikro juga tidak selalu memiliki kemampuan internal untuk menafsirkan dinamika pasar dan mungkin didorong oleh perilaku pesaing terkait dengan pilihan manajemen lingkungan. Faktor pendorong terpenting adalah sikap pribadi pengusaha yang menunjukkan bahwa nilai pribadi merupakan penentu utama. Akhirnya, strategi lingkungan proaktif menghasilkan hasil nyata dalam hal investasi lingkungan dan peningkatan kinerja lingkungan. Bahkan, inisiatif sesekali atau adopsi simbolis dari standar formal memberikan manfaat lingkungan yang acak-acakan dan didorong oleh strategi jangka pendek.

## Referensi

- Hitt Michael A., Ireland R. Duane., Sirmon David G, and Trahms Cheryl A.. (2011), *Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society*. Academy of Management Perspectives, Vol. 25, No. 2.
- Mintzberg, Henry., Lampel, Joseph B., Quinn, James., Ghoshal, Sumantra. (2013), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (5e). USA: Trans-Atlantic Publications.
- Testa Francesco, Gusmerottia Natalia Marzia, Corsini Filippo, Passeti Emilio and Iraldo Fabio. (2015), Factors Affecting Environmental Management by Small and Micro Firms: The Importance of Entrepreneurs' Attitudes and Environmental Investment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*
- Phadermroda, Boonyarat., Crowdera, Richard M., Willsa, Gary B. (2017), Importance-Performance Analysis based SWOT analysis, *International Journal of Information Management xxx*
- Lee, Y.-C., Hsieh, Y., & Huang, C. (2010). Using gap analysis and implicit importanceto modify sipa. In *IEEE international conference on industrial engineering andengineering management*.
- Frederick, H., Donald F. Kuratko. (2016), *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice*, South Melbourne: Victoria Cengage Learning Australia
- Thompson, Andrew, *Google's Mission Statement and Vision Statement (An Analysis)*, <http://panmore.com/google-vision-statement-mission-statement> diakses 31 Januari 31 2019.
- Wheelen Thomas L., Hunger, J. David. (2016), *Strategic Management And Business Policy: Toward Global Sustainability*. USA: Pearson Education, Inc

- Mintzberg, H. and Waters, J.A. (1985) 'Of strategies deliberate and emergent', *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 257–72.
- McDougall, P. and Robinson, R.B. (1990) 'New venture strategies: an empirical identification of eight "archetypes" of competitive strategies for entry', *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 447– 67.
- Atkins, M. and Lowe, J. (1994) 'Stakeholders and the strategy formation process in small and medium enterprises', *International Small Business Journal*, Vol. 12, No. 3, pp. 12–24.
- Bowman, C. and Ambrosini, V. (1996) 'Tracking patterns of realised strategy', *Journal of General Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 59–73.
- Calori, R. (1985) 'Effective strategies in emerging industries', *Long Range Planning*, Vol. 18, No. 3, pp. 55 – 61.
- Cooper, A.C., Woo, C.Y. and Dunkelberg, W.C. (1989) 'Entrepreneurship and the initial size of firms', *Journal of Business Venturing*, Vol. 4, No. 5, pp. 317–32.
- Eden, C. and Ackermann, F. (1998) *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. London: Sage.
- Gallen, T. (1997) 'The cognitive style and strategic decisions of managers', *Management Decision*, Vol. 35, No. 7, pp. 541–51.
- Grieve Smith, J. and Fleck, V. (1987) 'Business strategies in small high-technology companies', *Long Range Planning*, Vol. 20, No. 2, pp. 61– 8.
- Idenburg, P.J. (1993) 'Four styles of strategy development', *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 6, pp. 132–7.
- Jenkins, M. (1997) 'Entrepreneurial intentions and outcomes: a comparative causal mapping study', *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 6, pp. 895–920.

- Manimala, M.J. (1999) *Entrepreneurial Policies and Strategies: The Innovator's Choice*. New Delhi: Sage.
- Miller, D. (1992) 'The generic strategy trap', *Journal of Business Strategy*, Jan./Feb., pp. 37- 41.
- Mintzberg, H. (1973) 'Strategy making in three modes', *California Management Review*, Vol. XVI, No. 2, pp. 44 -53.
- Mintzberg, H. (1978) 'Patterns in strategy formation', *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp. 934 - 48.
- Mintzberg, H. (1988) 'Generic strategies: towards a comprehensive framework', *Advances in Strategic Management*, Vol. 5, pp. 1-76.
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. and Waters, J.A. (1985) 'Of strategies deliberate and emergent', *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 257-72.
- Mitchell, R.K. (1997) 'Oral history and expert scripts: demystifying the entrepreneurial experience', *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 3, No. 2, pp. 122-39.
- Quinn, J.B. (1978) 'Strategic change: logical incrementalism', *Sloan Management Review*, Vol. 20, pp. 7-21.

## BAB VIII

### MSDM WIRAUSAHA

Setelah membaca bab ini, pembaca dapat memahami:

1. Mengetahui pentingnya merekrut karyawan yang tepat.
2. Menjelaskan analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan.
3. Mengevaluasi keuntungan dan kerugian dari enam sumber utama perekrutan karyawan.
4. Menjelaskan empat alat yang biasa digunakan dalam pemilihan karyawan.
5. Mengetahui metode pelatihan.
6. Menjelaskan kompensasi dan sistem tunjangan.
7. Menjelaskan disiplin kerja karyawan.

*Sumber daya manusia seperti sumber daya alam; mereka sering terkubur dalam-dalam. Anda harus mencari mereka, mereka tidak hanya berbaring di permukaan. Anda harus menciptakan keadaan di mana mereka menunjukkan diri mereka sendiri.* **Ken Robinson**



Tujuan utama perusahaan adalah untuk mencapai dan meningkatkan profitabilitas. Perusahaan dapat menargetkan tujuan ini dengan tumbuh dan karenanya dengan meningkatkan daya saing perusahaan di pasar: perusahaan dapat meningkatkan

efisiensi ekonomi, pangsa pasar, dan menciptakan pasar baru. Untuk tujuan ini, perusahaan perlu mengembangkan produk atau jasa baru dengan inovasi. Proses memperkenalkan produk baru (inovasi) ke pasar dikenal sebagai kewirausahaan (Schumpeter, 1934), sedangkan kreativitas adalah inspirasi awal yang mengarah pada penciptaan produk atau layanan baru. Bakat, pendidikan, dan keterampilan kognitif dapat menjadi inspirasi. Namun, agar inspirasi menjadi kekuatan pendorong inovasi yang berkelanjutan, diperlukan kreativitas tinggi. Ini dapat dicapai melalui motivasi intrinsik. Dalam konteks ini, MSDM menjadi faktor penting ketika kompetensi dan motivasi karyawan berkontribusi pada hasil yang inovatif. Oleh karena itu penting dan secara teoritis menarik untuk mengeksplorasi kontribusi MSDM terhadap pertumbuhan kewirausahaan bisnis kecil.

MSDM Kewirausahaan dapat mencakup pembentukan organisasi baru atau dapat dilakukan dalam perusahaan yang sudah ada (intrapreneurship). Pengusaha yang memilih untuk memulai sebuah perusahaan baru biasanya dikategorikan sebagai pemula (pendiri bisnis independen pertama) dan pengusaha kebiasaan (pendiri beberapa perusahaan secara berturut-turut). Pengusaha bisnis kecil tidak memiliki kompetensi manajemen sumber daya manusia. Ketika perusahaan tumbuh, ukuran tim kewirausahaan dan dinamika komposisinya meningkat. Hal

ini membuat kebutuhan kompetensi SDM semakin terasa. Karyawan dianggap sebagai sumber daya penting untuk keberhasilan kinerja suatu perusahaan, ketika perusahaan bisnis kecil mengalami pertumbuhan menjadi perusahaan besar. Maka pengelolaan karyawan sangat diperlukan.

## **A. Konsep MSDM**

Terlepas dari literatur yang luas tentang manajemen sumber daya manusia (SDM) dan kewirausahaan, kedua bidang ini jarang diteliti bersama. Bahkan, beberapa studi tentang MSDM di perusahaan bisnis kecil. MSDM, bagaimanapun, sangat penting untuk memahami perusahaan bisnis kecil. Hayton, (2005) mendefinisikan Sumber daya manusia adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Lin, Peng, dan Kao (2008) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) mencakup semua kegiatan yang terkait dengan pengelolaan hubungan kerja di perusahaan. Strategis MSDM menyediakan perusahaan dengan kapasitas internal untuk beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kompetitif mereka dengan menyelaraskan kebijakan dan praktik MSDM (Kidwell and Fish, 2007). Petrescu dan Simmons (2008) mencontohkan bahwa kebijakan dan praktik ini adalah rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, dan sistem penghargaan dengan strategi bisnis. Kemampuan perusahaan untuk mengembangkan praktik MSDM yang selaras dengan strategi bisnis adalah sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Andonova dan Zuleta, 2007).

## **B. Praktik MSDM**

Teori dan praktik MSDM dapat berkontribusi untuk memahami masalah yang dihadapi oleh wirausaha bisnis kecil. Altinay et al., (2008) menyerhanakan praktik MSDM wirausaha bisnis kecil dalam empat praktik MSDM, agar

wirausaha bisnis kecil dapat mengoperasionalkan praktik MSDM.

### **1. Pelatihan karyawan**

Pelatihan karyawan mengarah pada kualitas layanan yang lebih baik dan kepuasan pelanggan. Manajer telah melihat sendiri bahwa pelatihan adalah tempat pengembangan keterampilan, perubahan sikap, pengembangan ide dan gagasan dan menghidupkan organisasi. Dalam proses pelatihan, keterampilan yang baru diperoleh akan meningkatkan standar kualitas, berkontribusi pada kepuasan pelanggan dan meningkatkan penjualan. Selama pelatihan karyawan mendapatkan keterampilan baru, topik baru, ide dan metode baru. Karyawan kemudian mempraktikkan keterampilan baru yang telah mereka peroleh. Penerapan keterampilan baru yang praktis akan meningkatkan produktivitas dalam bisnis. Produktivitas karyawan yang tinggi akan meningkatkan *output* bisnis dan pangsa pasar bisnis melalui peningkatan kualitas dan reputasi.

### **2. Pemberdayaan**

Pelimpahan tanggung jawab (delegasi) yang lebih besar, mengarah pada komitmen dan efisiensi karyawan dapat meningkatkan pertumbuhan bisnis. Pemberdayaan biasanya dipahami sebagai teknik di mana staf garis depan menyelesaikan masalah pelanggan segera tanpa persetujuan atau intervensi manajemen. Pemberdayaan telah sangat populer di kalangan organisasi bisnis kecil dalam mencapai peningkatan laba dan penjualan melalui peningkatan kualitas layanan. Pemberdayaan memfasilitasi manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi dan ini mengarah pada pertumbuhan bisnis. Delegasi yang efektif dapat mengeksploitasi keterampilan dan pengetahuan karyawan,

yang akan membantu organisasi untuk mengembangkan produk baru dan memperluas pangsa pasarnya.

### **3. Perekrutan**

Perekrutan formal maupun informal menyebabkan penyebaran pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan akan memengaruhi perbedaan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Wirausaha bisnis kecil dapat menemukan karyawan yang cocok untuk mengisi lowongan pekerjaan mereka. Namun, jika salah dalam menggunakan metode perekrutan, dapat mengakibatkan mempekerjakan calon karyawan yang tidak cocok dan sejumlah masalah manajemen, seperti pergantian karyawan yang tinggi, biaya yang tinggi, buang-buang waktu dan penurunan semangat kerja karyawan. Ada beberapa pandangan yang bertentangan tentang manfaat menggunakan sumber informal atau formal untuk rekrutmen. Sumber-sumber informal (seperti aplikasi langsung dan rujukan karyawan) dapat menghasilkan karyawan yang berkinerja lebih tinggi dan lebih stabil daripada sumber perekrutan formal. Di sisi lain, dikatakan bahwa sumber-sumber rekrutmen informal dapat mendorong nepotisme dalam keputusan seleksi dan promosi dan mengarah pada masalah pertumbuhan. Pengusaha yang siap mengembangkan pendekatan yang kurang subyektif, lebih berbasis kompetensi untuk rekrutmen, lebih siap di pasar.

Metode rekrutmen formal dalam bentuk agen perekrutan dapat mengurangi pemborosan waktu dan biaya. Altinay dan Altinay (2006) menemukan bahwa ada hubungan yang kuat antara pendekatan rekrutmen formal dan pertumbuhan bisnis. Ini karena agen perekrutan biasanya mengiklankan dan mewawancarai calon karyawan sendiri, sehingga meminimalkan biaya bisnis dan

pemborosan waktu, mengidentifikasi yang paling cocok untuk bisnis.

#### **4. Penghargaan karyawan,**

Insentif karyawan, moneter atau non-moneter dapat memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras demi mencapai tujuan perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja bisnis. Disamping itu, Insentif karyawan juga bertujuan agar karyawan bekerja lebih efisien dan produktif. Imbalan dari insentif karyawan bisa berupa uang, seperti kenaikan gaji atau komisi atau bisa juga non moneter; misalnya, hadiah liburan, membeli sepasang sepatu baru atau pakaian baru, menentertain karyawan keluar untuk makan malam atau makan siang. Insentif lain termasuk menawarkan waktu dan membiayai pendidikan bisnis untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan bahasa mereka dan keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan. Insentif karyawan juga membantu bisnis untuk mempertahankan karyawan produktif dan menghasilkan antusiasme di antara karyawan.

Dengan demikian, perusahaan perlu menyediakan pendapatan dan insentif non-moneter untuk meningkatkan kinerja bisnis. Analisis pemanfaatan dan efektivitas insentif non-keuangan dalam usaha kecil telah menunjukkan bahwa perusahaan perlu memberikan insentif pendapatan dan non-moneter untuk memungkinkan karyawan memenuhi kebutuhan fisiologis dan keamanan untuk diri karyawan sendiri dan keluarga karyawan. Oleh karena itu, perusahaan bisnis kecil perlu menyediakan pendapatan dan insentif nonmoneter untuk mendorong pertumbuhan bisnis dengan menawarkan insentif karyawan yang menarik. Program insentif karyawan yang tepat dapat mengidentifikasi dan memberikan penghargaan dan pengalaman yang menurut

karyawan itu bermakna dan memotivasi dengan demikian karyawan dapat berkontribusi pada pertumbuhan bisnis.

### **C. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan**

Wirausaha bisnis kecil sering mengabaikan pelatihan dan pengembangan karyawan. Pelatihan melibatkan peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan untuk memenuhi pekerjaan tertentu atau tujuan perusahaan. Pengembangan memberi karyawan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menerima tugas pekerjaan yang baru dan lebih menantang di dalam perusahaan. Karyawan yang terlatih dapat memberikan keunggulan kompetitif, tidak mudah diduplikasi oleh pesaing. Keuntungan itu dapat dipertahankan dan ditingkatkan melalui program pelatihan dan pengembangan. Program semacam itu membantu mencegah kebosanan dan, akibatnya, meningkatkan tingkat retensi bagi personel yang berkualifikasi. Akhirnya, pelatihan dan pengembangan memastikan bisnis kecil menjadi kompetitif.

Tujuh metode yang paling umum adalah *on the job training* (OJT), kuliah, konferensi, pembelajaran terprogram, bermain peran, rotasi pekerjaan, dan kursus korespondensi.

#### **a. Pelatihan OJT**

Semua orang dari karyawan hingga direktur utama perusahaan mengalami pelatihan OJT sejak ia bergabung dengan sebuah perusahaan. Jenis pelatihan ini mencakup mempelajari pekerjaan saat karyawan melakukannya. OJT efektif, tetapi pemilik usaha kecil harus berusaha memastikan bahwa itu bukan satu-satunya jenis pelatihan yang diberikan. Jenis OJT yang paling akrab adalah pembinaan dan pendampingan, di mana seorang karyawan baru bekerja dengan karyawan atau penyelia yang berpengalaman. Praktek

ini tidak hanya menginstruksikan karyawan baru tentang cara mengoperasikan peralatan, tetapi juga idealnya membangun ikatan antara karyawan, mentornya, dan bisnis. Agar efektif, OJT harus mencakup langkah-langkah berikut:

- 1) Mempersiapkan pelatihan karyawan baru untuk pelatihan. Informasi apa yang penting untuk diketahui bahkan sebelum karyawan memulai?
- 2) Garis besar tugas yang harus diselesaikan. Pelajari langkah-langkah dan proses yang akan digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sukses. Pastikan karyawan baru tahu ke mana harus mendapatkan sumber daya yang diperlukan.
- 3) Pertunjukkan tugas. Hancurkan proses menjadi langkah-langkah yang mudah dikelola karyawan baru.
- 4) Perhatikan karyawan baru melakukan tugas. Setelah Anda memberi tahu dan menunjukkan kepada karyawan baru tersebut, perhatikan apakah ia memahami arahan Anda sebelumnya.
- 5) Berikan umpan balik. Setelah karyawan menunjukkan tugasnya, beri tahu dia bahwa dia melakukan pekerjaan dengan baik atau memberikan lebih banyak informasi untuk membantu meningkatkan prosesnya. Mengamati dan memberikan umpan balik adalah langkah-langkah penting dalam Kuliah OJT.

b. **Ceramah**

Ceramah melibatkan satu atau lebih individu yang mengkomunikasikan instruksi atau ide kepada orang lain. Metode ini sering digunakan karena biayanya rendah, kecepatan informasi, dan sejumlah besar individu yang dapat ditampung di setiap sesi. Namun, partisipasi karyawan terbatas.

c. Konferensi

Juga disebut diskusi kelompok, teknik konferensi mirip dengan metode ceramah, kecuali bahwa karyawan terlibat aktif dalam pembelajaran. Meskipun teknik ini menghasilkan lebih banyak ide daripada kuliah, teknik ini membutuhkan lebih banyak waktu, dan hanya sejumlah kecil peserta yang dapat berpartisipasi.

d. Pembelajaran terprogram

Pembelajaran atau instruksi terprogram dicapai melalui penggunaan komputer atau teks cetak. Karyawan menerima umpan balik langsung dan belajar dengan kecepatannya sendiri. Metode ini bekerja dengan baik untuk hampir semua jenis pelatihan. Namun, bahan-bahan luar umumnya harus dibeli, dan pembelajar harus mandiri dan termotivasi agar teknik ini efektif.

e. Bermain Peran

Dalam metode bermain peran, karyawan mengambil peran baru di dalam perusahaan, memerankan situasi se-realistis mungkin. Jika sesi direkam, memutar ulang kaset memungkinkan umpan balik karyawan dan diskusi kelompok. Beberapa karyawan menemukan teknik ini mengancam, dan tidak semua situasi bisnis cocok untuk jenis pelatihan ini.

f. Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan memungkinkan karyawan untuk berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain di dalam perusahaan. Selain memastikan bahwa karyawan memiliki beragam keterampilan dan pengetahuan pekerjaan, teknik ini memberikan penggantian yang terlatih kepada manajemen jika salah satu karyawan sakit atau meninggalkan perusahaan. Pada sisi negatifnya, rotasi pekerjaan biasanya tidak memberikan pelatihan khusus yang mendalam.

g. **Kursus Korespondensi, Kelas Internet, dan Webinar**

Metode ini sangat berguna untuk memperbarui pengetahuan saat ini dan memperoleh informasi baru. Biasanya disponsori oleh asosiasi profesional atau universitas, teknik ini memungkinkan untuk pelatihan khusus tanpa karyawan harus meninggalkan pekerjaan untuk menghadiri. Akomodasi perlu disediakan jika pelatihan akan dilakukan selama jam kerja, tetapi biaya perjalanan berkurang secara signifikan menggunakan metode ini. Webinar tentang berbagai topik semakin tersedia dan dapat menjadi cara yang bagus untuk memperbarui keterampilan atau memberikan informasi tentang perubahan industri terkini. Dengan teknik ini, karyawan harus termotivasi untuk belajar, dan biaya kursus mungkin tinggi.

## **D. Rekrutmen Karyawan**

Wirausaha bisnis kecil dapat merekrut karyawan dari berbagai sumber, yang masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan. Keenam sumber utama adalah iklan yang dicari, agen tenaga kerja, situs pekerjaan Internet, perekrut eksekutif (headhunter), referensi karyawan, dan kerabat atau teman.

### **1. Iklan untuk Karyawan**

Iklan yang dicari-cari di koran, publikasi perdagangan, atau etalase menghasilkan sejumlah besar respons, tetapi umumnya kualitas pelamar tidak sama dengan yang dihasilkan oleh sumber lain. Namun demikian, iklan menjangkau khalayak yang lebih luas, lebih beragam daripada teknik lain, yang mungkin diperlukan untuk memastikan representasi peluang yang sama atau pasokan karyawan yang memadai dengan keterampilan unik atau khusus.

## **2. Agen Tenaga Kerja**

Terletak di semua negara bagian dan kota-kota besar, agen tenaga kerja yang didanai pemerintah berfokus terutama pada membantu karyawan berkerah biru atau merah muda, sehingga mereka mungkin tidak selalu menawarkan calon karyawan yang Anda inginkan. Sisi positifnya, mereka memungkinkan Anda untuk mendapatkan pelamar yang disaring tanpa biaya. Di sisi negatif, kualitas pelamar mungkin tidak sama dengan yang dihasilkan oleh beberapa sumber lain. Agen tenaga kerja swasta dapat berguna dalam membantu Anda menemukan karyawan yang lebih terampil. Biaya untuk pekerjaan profesional dan manajemen biasanya dibayarkan oleh Anda, majikan.

## **3. Situs Pekerjaan Internet**

Situs-situs pekerjaan online seperti Monster.com, HotJobs.com milik Yahoo!, ajb.dni.us (Departemen Tenaga Kerja), dan Careerbuilder.com menyediakan akses ke jutaan karyawan potensial. Harga untuk daftar pekerjaan bervariasi berdasarkan lokasi geografis, industri, dan paket yang Anda pilih. Banyak asosiasi perdagangan saat ini memiliki daftar pekerjaan di situs Web mereka. Lihatlah weddles.com untuk beberapa contoh industri. Tempat hebat lain untuk membuat daftar pekerjaan adalah situs Web perusahaan Anda.

## **4. Perekrut Eksekutif (*Headhunter*)**

Perekrutan eksekutif, atau yang disebut perusahaan pengayauan, dapat berguna untuk usaha kecil yang mencari satu atau dua orang manajemen kunci. Agen ketenagakerjaan pemerintah jauh lebih murah ketika mencari calon karyawan untuk pekerjaan kasar atau posisi tingkat bawah lainnya. Perusahaan pengayauan mencari secara rahasia untuk orang-orang yang saat ini bekerja dan biasanya tidak secara aktif mencari pekerjaan lain. Layanan mereka bisa mahal.

Namun, proses dan hasil dapat dirancang khusus untuk bisnis Anda.

## **5. Referensi Karyawan**

Karena karyawan Anda mengetahui keterampilan dan bakat yang diperlukan untuk bekerja di perusahaan Anda serta budaya perusahaan Anda, mereka dapat menjadi sumber yang baik untuk menemukan orang untuk mengisi slot. Pendekatan dalam-jalur untuk merekrut ini tidak terlalu mahal dan dapat menghasilkan karyawan yang berkualitas dan bermotivasi tinggi selama moral karyawan Anda saat ini tinggi dan tenaga kerja Anda agak besar dan beragam. Pada sisi negatifnya, penggunaan eksklusif sumber ini dapat melestarikan perwakilan minoritas atau membuat klik karyawan. Selain itu, dalam kasus-kasus di mana rujukan tidak disewa atau tidak berhasil, karyawan yang merujuk dapat menjadi marah.

## **6. Kerabat dan Teman**

Keuntungan mempekerjakan kerabat atau teman adalah Anda umumnya tahu sebelumnya tentang kemampuan, keahlian, dan kepribadian mereka. Pada saat yang sama, tidak ada pendekatan yang lebih sarat dengan dampak jangka panjang. Efek dari keputusan yang buruk mungkin terasa lama setelah meja dibersihkan dan papan nama diganti. Menurut Peter Drucker,

- a. Anggota keluarga yang bekerja dalam bisnis harus setidaknya mampu dan bekerja keras seperti halnya karyawan yang tidak terkait.
- b. Bisnis yang dikelola keluarga, kecuali yang paling kecil, semakin membutuhkan staf untuk posisi kunci dengan profesional non-keluarga.
- c. Tidak peduli berapa banyak anggota keluarga dalam manajemen perusahaan, tidak peduli seberapa efektif

mereka, satu pekerjaan top harus diisi oleh yang tidak berhubungan.

- d. Sebelum situasi menjadi akut, masalah suksesi manajemen harus dipercayakan kepada seseorang yang bukan bagian dari keluarga atau bagian dari bisnis.

## **7. Sumber lain**

Pameran pekerjaan, pertemuan asosiasi perdagangan, dan situs Internet khusus yang dijalankan oleh organisasi profesional (akuntan, spesialis lingkungan, dan sebagainya) dapat menjadi sumber yang baik bagi calon karyawan. Akhirnya, jangan lupakan hal-hal sederhana, seperti meletakkan tanda "ingin bantuan" di jendela atau pemberitahuan di papan buletin karyawan.

Mempekerjakan adalah proses yang mahal dengan banyak konsekuensi jangka panjang. Hampir tanpa kecuali, Anda lebih baik bertahan untuk karyawan terbaik, daripada mengisi posisi dengan cepat. Ingatlah faktor-faktor berikut ketika mencoba untuk menyewa yang terbaik.

- ✓ Tetap fokus pada mempekerjakan yang terbaik. Jangan puas dengan yang terbaik kedua.
- ✓ Memiliki uraian tugas tertulis terkini. Jangan hanya menggunakan yang terakhir ditulis karena nyaman.
- ✓ Gunakan sistem penilaian tertulis agar Anda tidak melupakan atribut calon karyawan awal. Ini juga penting jika Anda harus mempertahankan pilihan karyawan Anda.
- ✓ "Overqualified" lebih baik daripada "underqualified."
- ✓ Seseorang dengan sejarah panjang wirausaha akan, dalam semua kemungkinan, kembali ke wirausaha sesegera mungkin. Pekerjakan orang

ini sebagai konsultan jika Anda membutuhkan keahliannya.

- ✓ Uji keterampilan khusus dan pengetahuan industri. Anda ingin mengamati calon karyawan melakukan pekerjaan yang harus dilakukan (sedekat itu dapat diduplikasi) selama pengujian.
- ✓ Periksa latar belakang calon karyawan dan semua referensi secara menyeluruh. Sementara ini banyak waktu, itu akan terbayar.
- ✓ Menyimpan catatan tertulis dari semua ketentuan kerja.

## **E. Analisis Pekerjaan**

Proses wirausaha bisnis kecil merekrut individu-individu berbakat ke perusahaan, harus dapat (1) menentukan posisi yang harus diisi dan (2) menyatakan kualifikasi yang diperlukan untuk melaksanakannya dengan sukses. Upaya ini mengharuskan Anda melakukan analisis pekerjaan, menyiapkan uraian pekerjaan, mengidentifikasi spesifikasi pekerjaan, dan mengidentifikasi sumber alternatif karyawan. Sementara daftar ini mungkin tampak panjang, waktu yang dihabiskan untuk mendefinisikan pekerjaan, menjelaskan pekerjaan, dan menentukan kemampuan karyawan yang dibutuhkan adalah waktu yang dihabiskan dengan baik. Karena tujuannya adalah untuk merekrut karyawan yang cocok dengan organisasi dan siapa yang akan tinggal, langkah-langkah berikut menjadi sangat penting agar dapat merekrut secara efektif.

Analisis pekerjaan menunjukkan apa yang dilakukan pada pekerjaan itu, bagaimana itu dilakukan, siapa yang melakukannya, dan sampai sejauh mana. Ini adalah dasar di mana semua kegiatan SDM lainnya didasarkan dan, jika perlu, dipertahankan di pengadilan. Meskipun tidak ada teknik analisis pekerjaan tunggal yang didukung oleh

pengadilan atau Komisi Kesempatan Kerja Setara (EEOC), kedua entitas mendesak - dan dalam beberapa kasus meminta - agar informasi dari analisis pekerjaan digunakan untuk memastikan kesempatan kerja yang setara.

Langkah pertama dalam menyelesaikan analisis pekerjaan adalah untuk mendapatkan dukungan dan kerja sama karyawan, karena mereka sering tahu apa yang terlibat dalam pekerjaan itu. Langkah selanjutnya adalah memilih pekerjaan yang harus dianalisis. Secara umum, jumlah waktu dan uang yang Anda miliki, dan pentingnya pekerjaan tertentu untuk kesuksesan perusahaan secara keseluruhan, akan menentukan urutan dan jumlah pekerjaan yang akan Anda analisis. Langkah ketiga melibatkan mengidentifikasi teknik atau teknik analisis pekerjaan yang akan Anda gunakan untuk memperoleh informasi tentang setiap pekerjaan. Meskipun ada banyak teknik, karena alasan biaya, kemudahan penggunaan, dan penghematan waktu, teknik yang paling umum digunakan adalah kuesioner. Kuisisioner biasanya berusaha mengumpulkan informasi berikut: fakta-fakta identifikasi tentang pekerjaan, persyaratan keterampilan, tanggung jawab pekerjaan, upaya yang diminta, dan kondisi kerja. Setelah Anda menganalisis pekerjaan Anda, Anda siap untuk mempersiapkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

## **1. Uraian Tugas**

Deskripsi pekerjaan mengidentifikasi tugas, tugas, dan tanggung jawab posisi tersebut. Meskipun format standar untuk uraian pekerjaan (sering disebut uraian jabatan) tidak ada, umumnya disepakati bahwa setiap uraian pekerjaan harus mencakup unsur-unsur berikut:

a. Identifikasi pekerjaan.

Judul pekerjaan, lokasi atau departemen dalam perusahaan, dan tanggal asal harus dimasukkan dalam

bagian pengantar ini. Bagian ini mungkin juga termasuk kode pekerjaan, kisaran gaji, klasifikasi upah, dan nama analis.

b. Ringkasan pekerjaan.

Ringkasan ini harus menguraikan tanggung jawab pemegang jabatan, ruang lingkup otoritasnya, dan atasan kepada siapa dia harus melaporkan.

c. Daftar tugas penting.

Walaupun daftar ini dapat memuat tugas esensial dan tidak penting, Undang-Undang Penyandang Disabilitas mengharuskan masing-masing diidentifikasi dengan jelas, karena keputusan ketenagakerjaan didasarkan pada komponen esensial dari pekerjaan tersebut.

d. Pernyataan tugas.

Pernyataan tugas merinci langkah-langkah logis atau kegiatan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas secara keseluruhan. Pernyataan-pernyataan ini harus fokus pada hasil atau hasil daripada pada cara di mana mereka dilakukan. Sebagai contoh, seorang pekerja dermaga pemuatan mungkin "memindahkan kotak 50-Kg dari dermaga bongkar ke gudang" daripada "mengangkat dan membawa kotak 50 Kg dari dermaga bongkar ke gudang." Pernyataan tugas membantu untuk mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan tingkat pendidikan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dan membantu untuk menetapkan standar kinerja untuk posisi itu. Selain itu, pernyataan ini sangat berharga dalam mematuhi berbagai ketentuan ketenagakerjaan federal dan negara bagian.

Kondisi kerja umum, persyaratan perjalanan, peralatan dan alat yang digunakan, dan data terkait pekerjaan lainnya juga dapat dimasukkan dalam deskripsi pekerjaan. Untuk mempertahankan status Anda sebagai

atasan, yang memberi Anda hak untuk memecat seorang karyawan dengan alasan apa pun (dibahas lebih lanjut nanti dalam bab ini), Anda dapat menambahkan klausul tugas-umum, seperti “dan tugas-tugas lain yang ditugaskan” Atau “tugas dan tugas yang representatif,” untuk menunjukkan bahwa daftar Anda tidak lengkap. Ini juga membantu pengusaha ketika karyawan tidak melakukan tugas.

## **2. Spesifikasi Pekerjaan**

Spesifikasi pekerjaan menunjukkan keterampilan, kemampuan, pengetahuan, pengalaman, dan persyaratan pribadi lainnya yang dibutuhkan seorang pekerja untuk berhasil melakukan pekerjaan itu. Dalam menulis spesifikasi, berhati-hatilah untuk memastikan bahwa persyaratan yang dinyatakan benar-benar diperlukan untuk keberhasilan kinerja pekerjaan. Misalnya, dalam beberapa kasus, menyatakan bahwa gelar sarjana merupakan persyaratan untuk pekerjaan yang diberikan mungkin sulit, jika bukan tidak mungkin, Anda mungkin ingin menambahkan kualifikasi, seperti "atau yang setara," dan selalu membatasi spesifikasinya dengan yang benar-benar terkait dengan pekerjaan dan perlu.

## **F. Seleksi Karyawan**

Wirausaha bisnis kecil harus mencocokkan pelamar dengan persyaratan pekerjaan yang diuraikan dalam deskripsi dan spesifikasi pekerjaan. Empat alat yang biasa digunakan untuk memilih karyawan adalah formulir lamaran, riwayat hidup, wawancara, dan pengujian.

### **1. Aplikasi pelamar dan riwayat hidup**

Aplikasi pelamar dan riwayat hidup pada dasarnya berisi informasi yang sama. Keduanya berisi nama, alamat, nomor telepon, pendidikan, pengalaman kerja, dan aktivitas

calon karyawan. Perbedaannya adalah aplikasi pelamar adalah formulir yang disiapkan oleh perusahaan dan kontak formal pertama yang dimiliki calon karyawan dengan perusahaan. Riwayat hidup adalah profil pribadi yang disiapkan oleh calon karyawan pekerjaan untuk menyoroti keterampilan tertentu. Keduanya memiliki empat tujuan:

- a. Untuk memberikan catatan keinginan pelamar untuk mendapatkan posisi tersebut
- b. Untuk memberikan profil pelamar yang akan digunakan selama wawancara
- c. Untuk memberikan catatan personil dasar untuk pelamar yang menjadi karyawan
- d. Untuk berfungsi sebagai alat untuk mengukur efektivitas proses seleksi

Formulir aplikasi tidak perlu rumit atau panjang untuk mencapai tujuan ini. Namun, ia harus mengajukan cukup pertanyaan yang tepat untuk memungkinkan Anda membedakan pelamar berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan calon karyawan untuk melakukan pekerjaan itu. Selain itu, formulir aplikasi harus memberikan nama-nama referensi potensial yang dapat dihubungi.

## **2. Wawancara**

Dianggap oleh banyak pengusaha sebagai langkah paling kritis dalam proses seleksi, wawancara pribadi memberi Anda kesempatan untuk mempelajari lebih lanjut tentang pelamar; untuk menyelesaikan konflik atau mengisi kekosongan dalam informasi yang mereka berikan; dan untuk mengonfirmasi atau menolak tayangan awal Anda tentang mereka, diambil dari aplikasi atau riwayat hidup. Wawancara juga memberi Anda kesempatan untuk menjelaskan pekerjaan dan perusahaan kepada pelamar. Selalu ingat bahwa Anda menjual perusahaan Anda kepada

calon karyawan serta menentukan kesesuaiannya untuk bergabung dengan perusahaan Anda. Jika pelamar cocok, Anda ingin dia bergabung dengan perusahaan Anda. Tetapi bahkan jika Anda tidak mempekerjakan pelamar ini, gambar yang Anda buat mungkin mengarah ke orang lain yang cocok melalui rujukan dari mulut ke mulut. Untuk melakukan wawancara yang efektif, Anda harus melakukan hal berikut.

a. **Persiapan**

Mulailah dengan meninjau secara seksama deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Wirausaha bisnis kecil harus mengetahui kebutuhan perusahaan sebelum menemukan seseorang untuk memenuhinya. Selanjutnya, tinjau formulir aplikasi calon karyawan. Cari kekuatan dan kelemahan, area konflik, dan pertanyaan yang belum terjawab atau tidak jelas. Waktu yang dihabiskan selama wawancara harus digunakan untuk menggali lebih dalam, tidak hanya meninjau informasi yang ada pada riwayat hidup.

b. **Atur Jadwal Wawancara**

Mengatur untuk mengadakan wawancara pada waktu dan lokasi berdemonstrasi itu penting. Mulailah wawancara tepat waktu. Lokasi harus memberikan privasi dan kenyamanan, dan menyajikan citra yang tepat dari perusahaan Anda. Seharusnya Anda dapat berbicara tanpa gangguan. Menerima panggilan telepon, menjawab pertanyaan karyawan, atau mengerjakan tugas lain sambil melakukan wawancara tidak banyak mengurangi kekhawatiran pemohon dan sama sekali tidak memfasilitasi komunikasi yang baik atau menghadirkan citra yang baik.

c. **Format wawancara**

Wawancara Terstruktur Kembangkan serangkaian pertanyaan untuk ditanyakan kepada setiap calon karyawan sehingga Anda dapat membandingkan respons mereka.

Deskripsi dan spesifikasi pekerjaan harus menjadi sumber dari sebagian besar pertanyaan Anda dan pertanyaan tersebut harus terkait dengan pekerjaan. Format seperti itu akan memungkinkan Anda untuk mengumpulkan banyak informasi dengan cepat, secara sistematis mencakup semua bidang yang menjadi perhatian, dan lebih mudah membandingkan calon karyawan berdasarkan informasi yang sama. Jika mewawancarai beberapa calon karyawan, catat jawaban yang diberikan oleh calon karyawan, sehingga Anda dapat mengingat dan membuat perbandingan nanti.

d. Teknik wawancara

Meskipun pertanyaan tertutup tepat ketika mencari komitmen atau untuk memverifikasi informasi, mereka sangat terbatas. Akibatnya, Anda harus menggunakan pertanyaan terbuka atau menyelidik yang terkait dengan pekerjaan itu. Misalnya, alih-alih bertanya, "Apakah Anda pernah berurusan dengan pelanggan yang kesal?" yang dapat dijawab dengan ya atau tidak, sebagai gantinya tanyakan, "Bagaimana Anda akan menangani pelanggan yang kesal dengan kualitas produk yang dibeli dari toko kami?" Pertanyaan terbuka dan menyelidik mendorong pelamar untuk berbicara, memberi Anda banyak informasi dan wawasan tentang kemampuan pelamar untuk berkomunikasi secara efektif.

e. Tidak Peduli Jenis Pertanyaannya

Pastikan Itu Berhubungan Dengan Pekerjaan EEOC mensyaratkan bahwa semua pertanyaan wawancara kerja tidak bersifat diskriminatif. Dengan kata lain, mereka harus tanpa referensi ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, asal kebangsaan, atau kecacatan, dan mereka harus terkait pekerjaan. Anda harus dapat menghubungkan setiap pertanyaan wawancara dengan satu atau lebih item dalam deskripsi pekerjaan atau spesifikasi pekerjaan Anda dan untuk menunjukkan bagaimana informasi yang diperoleh

dari pertanyaan akan digunakan untuk membedakan calon karyawan.

f. Menyimpan Catatan Yang Baik

Termasuk Catatan dari Wawancara EEOC menafsirkan perangkat seleksi sebagai tes, dan jika tes menghasilkan perwakilan kelompok yang kurang terlindungi, itu harus divalidasi. Oleh karena itu, jika hasil wawancara di bawah perwakilan, proses wawancara harus divalidasi. Dalam kasus sebagian besar pemilik usaha kecil, masalahnya bukan pada perilaku yang patut dipertanyakan atau kesalahan dalam bidang ini, melainkan salah satu dari dokumentasi yang tidak memadai. Anda harus dapat menunjukkan bahwa keputusan Anda untuk mempekerjakan atau tidak mempekerjakan didasarkan pada alasan atau praktik bisnis yang sehat sebagaimana dibuktikan oleh catatan wawancara Anda.

### **3. Pengujian (Testing)**

Untuk pemilik usaha kecil, proses uji validasi secara statistik pada umumnya terlalu memakan waktu dan mahal. Oleh karena itu, singkat dari menghilangkan semua tes, dua pilihan tetap: membeli tes pra-cetak dari vendor komersial yang telah melakukan studi standardisasi yang diperlukan untuk memastikan keandalan tes (meskipun tanggung jawab utama masih ada pada majikan) atau menggunakan tes berbasis konten. Meskipun itu bukan pertahanan absolut, Anda lebih mungkin untuk dapat membuktikan validitas tes jika tes tersebut merupakan sampel atau ukuran dari pekerjaan aktual yang akan dilakukan pada pekerjaan tersebut. Misalnya, jika pekerjaan juru tulis melibatkan menghitung kembali uang kembalian kepada pelanggan, maka meminta seorang pelamar untuk menghitung kembali uang kembalian karena suatu pengujian mungkin merupakan konten yang valid dan karenanya penggunaannya diizinkan.

Terlepas dari jenis tes yang digunakan, jarang Anda menggunakan hasil tes tunggal atau indikator sebagai satu-satunya alasan untuk mempekerjakan atau tidak mempekerjakan pelamar. Selain itu, semua hasil tes harus dijaga kerahasiaannya dan dalam file selain dari file karyawan. Jika Anda tidak yakin tentang penggunaan tes, konsultasikan dengan pengacara yang berspesialisasi dalam mempekerjakan hukum. Tes yang biasa digunakan meliputi yang berikut ini.

- a. Tes Prestasi, Bakat, dan Kepribadian  
Tes-tes semacam ini diberikan untuk mengukur keterampilan spesifik yang telah dicapai seseorang sebagai hasil dari pengalaman atau pendidikannya. Tes-tes ini mudah dan murah untuk dikelola dan dinilai.
- b. Tes Kinerja (Kemampuan)  
Tes kinerja diberikan untuk menilai kemampuan pelamar untuk melakukan pekerjaan. Tes memberikan bukti langsung, kinerja yang dapat diamati. Mereka juga mudah dikelola, berhubungan langsung dengan pekerjaan, dan relatif murah untuk dilakukan. Validitas umumnya bukan masalah utama dengan pengujian kinerja. Untuk seorang penyandang cacat, akomodasi yang wajar harus dilakukan selama tes.
- c. Pemeriksaan Fisik  
Sering dianggap sebagai langkah terakhir dalam proses penyaringan, pemeriksaan fisik diberikan untuk menemukan segala keterbatasan fisik atau medis yang dapat menghalangi pelamar untuk melakukan tugas-tugas pekerjaan. ADA menyatakan bahwa pemeriksaan fisik hanya dapat diberikan setelah tawaran kerja bersyarat dan hanya jika diberikan kepada semua pelamar dalam kategori

pekerjaan tertentu. Selain itu, Anda tidak dapat mendiskualifikasi individu sebagai hasil dari pemeriksaan tersebut kecuali jika temuan menunjukkan bahwa orang tersebut akan menimbulkan "ancaman langsung" terhadap kesehatan dan keselamatan orang lain. Semua temuan medis harus disimpan secara terpisah dari arsip personel umum dan disediakan hanya untuk personel perusahaan tertentu berdasarkan kebutuhan untuk mengetahui.

- d. Tes Narkoba semakin banyak menggunakan tes narkoba untuk menyaring pelamar, dan dengan alasan yang bagus. Menurut American Council for Drug Education, karyawan yang menggunakan narkoba saat bekerja adalah
- 1) "Sepuluh kali lebih mungkin untuk kehilangan pekerjaan
  - 2) 3,6 kali lebih mungkin terlibat dalam kecelakaan kerja — dan 5 kali lebih mungkin untuk melukai diri sendiri atau orang lain dalam proses.
  - 3) 33% kurang produktif" Meskipun tes untuk penggunaan obat-obatan terlarang tidak dianggap sebagai tes berdasarkan ADA dan karenanya tidak tunduk pada peraturannya, banyak badan legislatif negara bagian telah memberlakukan kondisi di mana tes obat dapat dilakukan, sampel diuji, dan hasil yang digunakan. Secara umum, untuk menjustifikasi masalah biaya dan privasi yang disebabkan oleh tes ini, Anda harus dapat menunjukkan kebutuhan yang kuat akan keselamatan di tempat kerja atau layanan Anda.

## **G. Penempatan Karyawan**

Setelah merekrut karyawan baru, kita harus melakukan orientasi karyawan. Orientasi karyawan adalah proses memperkenalkan karyawan baru ke bisnis perusahaan, kepada karyawan saat ini, dan budaya perusahaan. Lama orientasi disesuaikan dengan kebutuhan, bisa beberapa hari atau beberapa minggu. Caruth, Caruth, dan Haden dalam Manajemen Industri, ada lima tujuan umum yang harus dicapai selama orientasi:

### **1. Perkenalkan perusahaan**

Bicara tentang sejarah, pendiri, organisasi secara keseluruhan, dan yang lebih penting, budaya. Akar perusahaan sangat penting dalam membantu karyawan baru menjadi membumi.

### **2. Buat karyawan bersemangat bekerja**

Pastikan mereka menerima kesan positif tentang perusahaan, karyawannya, produknya, dan layanannya.

### **3. Membantu karyawan baru menyesuaikan diri**

Pikirkan kembali hari pertama Anda tentang pekerjaan baru dan semua informasi yang tidak Anda ketahui. Hal-hal kecil seperti cara menggunakan sistem telepon hingga waktu istirahat hingga bagaimana cara masuk ke sistem komputer bisa sangat berat. Menemukan karyawan senior untuk membantu membimbing karyawan baru dapat membantu. Pastikan ada "kecocokan" antara keduanya dan bahwa karyawan baru merasa nyaman pergi ke karyawan lama dengan pertanyaan.

### **4. Harapan kerja**

Pastikan karyawan baru itu tahu apa yang diharapkan dia lakukan. Sulit mencapai target jika target tidak diketahui. Luangkan waktu untuk membahas prosedur dan hasil yang diharapkan.

## **5. Kebijakan dan manfaat karyawan**

Di sinilah orang SDM Anda bisa sangat membantu, membantu karyawan dengan jenis pertanyaan ini. Ketika seorang karyawan melapor untuk bekerja pertama kali, ia memiliki banyak kebutuhan, beberapa di antaranya lebih mendesak daripada yang lain. Misalnya, rasa takut tidak berada di tempat yang tepat pada waktu yang tepat, atau mengatakan hal yang salah kepada orang yang salah, umumnya jauh melebihi kekhawatiran tentang tunjangan tambahan atau rencana perusahaan untuk pertumbuhan di masa depan. Konsekuensinya, urutan presentasi orientasi harus diarahkan untuk memenuhi kebutuhan yang paling mendesak terlebih dahulu.

## **H. Kompensasi Karyawan**

Karyawan berharap dibayar upah yang adil dan merata. Menentukan apa yang adil dan merata adalah tugas yang menantang dan berkelanjutan yang terutama melibatkan dua komponen: upah dan tunjangan.

### **1. Menentukan Tingkat Upah**

Berdasarkan Undang-Undang Ketenagakerjaan NO. 13 Tahun 2003 (UU-13) karyawan diklasifikasikan sebagai dikecualikan atau tidak dikecualikan. Karyawan yang dikecualikan tidak dicakup oleh ketentuan utama UU-13, yang menentukan upah minimum, upah lembur, undang-undang pekerja anak, dan peraturan upah setara untuk pekerjaan yang setara. Sebagian besar karyawan yang dikecualikan dibayar berdasarkan gaji langsung. Namun, karyawan yang tidak membayar, harus dibayar dengan upah minimum yang ditetapkan oleh Kongres (atau pemerintah negara bagian Anda, jika lebih tinggi). Pembayaran-pembayaran ini dapat berupa upah per jam, gaji, tingkat piecework, atau komisi.

a. Upah karyawan

Sebagian besar organisasi membayar karyawan mereka yang tidak dibayar dengan upah per jam (tingkat upah yang ditetapkan untuk setiap jam bekerja). Karyawan yang dikecualikan tidak dibayar berdasarkan jam kerja, melainkan gaji langsung.

b. Gaji karyawan

Beberapa organisasi pindah ke angkatan kerja yang semuanya digaji. Perusahaan-perusahaan ini membayar gaji karyawan yang dikecualikan dan yang tidak dibebaskan (sejumlah uang tetap). Meskipun masih tunduk pada ketentuan UU-13, rencana kompensasi jenis ini menghilangkan ketidakmerataan yang dirasakan antara dua “kelas” karyawan dan mendorong esprit de corps yang lebih besar.

c. Upah per unit

Tidak seperti tingkat upah yang digaji atau per jam, tingkat piecework adalah rencana kinerja pembayaran. Di bawah tingkat per-unit, majikan membayar jumlah yang ditetapkan kepada karyawan untuk setiap unit yang ia hasilkan. Beberapa pengusaha membayar, sebagai insentif, premi untuk unit yang diproduksi di atas tingkat produksi yang telah ditentukan.

d. Komisi

Komisi mewakili jenis lain dari pendekatan pembayaran untuk kinerja. Beberapa pekerjaan, terutama yang dalam penjualan, tidak mudah diukur dalam hal unit yang diproduksi. Di bawah rencana komisi yang lurus, upah karyawan dapat didasarkan hanya pada volume penjualannya. Karena karyawan sering kali tidak dapat mengendalikan semua variabel eksternal yang memengaruhi penjualan, pengusaha semakin membayar pekerja-pekerja ini berdasarkan basis komisi gaji-plus-tambah. Karyawan cenderung menyukai pendekatan kombinasi ini di mana

mereka diberikan tingkat keamanan pendapatan selama periode penjualan yang lambat. Masih ada perusahaan lain yang mengizinkan karyawan mereka untuk "menarik" terhadap komisi di masa depan. Ini berarti bahwa seorang karyawan dapat menerima uang muka dari majikan selama periode penjualan yang lambat dan membayar uang muka (penarikan) dari komisi yang diperoleh selama sisa periode pembayaran atau, dalam beberapa kasus, periode pembayaran di masa depan. Pengundian semacam itu sangat efektif jika penjualan berfluktuasi dari bulan ke bulan atau dari kuartal ke kuartal.

## **2. Program Pembayaran-Insentif**

Program pembayaran insentif adalah sistem penghargaan yang mengikat kinerja dengan kompensasi. Dua jenis umum dari program pembayaran insentif melibatkan pemberian bonus dan program pembagian keuntungan. Bonus biasanya diberikan satu kali untuk menghargai karyawan atas kinerja tinggi mereka. Mereka dapat diberikan kepada karyawan perorangan atau sekelompok karyawan. Bonus sering diberikan ketika karyawan memenuhi tujuan yang ditetapkan untuk kehadiran, produksi, penjualan, penghematan biaya, kualitas, atau kinerja.

Untuk menjadi motivator yang efektif, bonus harus dikaitkan dengan ukuran kinerja tertentu. Alasan pemberian bonus harus dikomunikasikan kepada karyawan pada saat mereka diberitahu bahwa mereka akan menerimanya. Bonus harus dibayar secara terpisah dari gaji rutin karyawan untuk memperkuat pengaruhnya. Dengan cara ini, bonus lebih kecil kemungkinannya dilihat oleh karyawan sebagai perpanjangan dari gaji reguler mereka dan sesuatu yang secara otomatis menjadi hak mereka.

a. Manfaat (*Benefit*)

Imbalan kerja terdiri dari suplemen apa pun untuk upah dan gaji. Asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun dan pendidikan, dan diskon untuk produk-produk perusahaan adalah contohnya.

b. Asuransi Kesehatan

Dampak Undang-Undang Kesehatan (BPJS), namun, pemilik usaha kecil sekarang memiliki persyaratan yang diamanatkan berbeda untuk menyediakan perawatan kesehatan bagi karyawan mereka.

c. Rencana pensiun

Untuk membantu karyawan dalam menabung untuk kebutuhan pensiun mereka, pengusaha memberi mereka pensiun, atau pensiun, rencana. Paket tersebut memberikan akumulasi jumlah uang kepada karyawan ketika mereka mencapai usia pensiun yang ditentukan atau ketika mereka tidak dapat terus bekerja karena cacat. Program pensiun memberi peringkat tinggi pada daftar tunjangan yang diinginkan karyawan.

## **I. Disiplin Kerja Karyawan**

Terlepas dari upaya terbaik Anda untuk menjaga keharmonisan di tempat kerja, terkadang timbul masalah. Ketika mereka melakukannya, Anda perlu kebijakan yang ditetapkan untuk disiplin atau pemecatan karyawan.

### **1. Ukuran kedisiplinan**

Disiplin melibatkan mengambil tindakan tepat waktu dan tepat untuk mengubah kinerja karyawan atau sekelompok karyawan. Tujuan dari disiplin adalah untuk memastikan bahwa aturan dan peraturan perusahaan dipatuhi secara konsisten demi kesejahteraan perusahaan dan karyawannya. Prosedur disiplin yang adil dan adil harus didasarkan pada empat komponen: buku pegangan

karyawan, penilaian kinerja, pendekatan progresif, dan proses banding.

## **2. Buku Pedoman Karyawan**

Buku pedoman karyawan, atau manual kebijakan, memberikan serangkaian peraturan dan regulasi yang komprehensif untuk memberi tahu karyawan tentang hak dan tanggung jawab mereka dalam hubungan kerja. Agar efektif, aturan dan regulasi harus mutakhir, mudah dipahami, dan, yang paling penting, dikomunikasikan kepada karyawan. Cara yang efektif untuk mencapai tujuan yang terakhir ini adalah dengan membaca buku pedoman karyawan selama orientasi karyawan dan meminta karyawan menandatangani pernyataan yang mengakui penerimaannya. Berikut ini adalah saran untuk apa yang harus dimasukkan dalam buku pegangan karyawan Anda:

### **a. Penafian**

Setiap buku pedoman karyawan harus memiliki penafian (itu ide yang baik untuk memasukkannya di awal dan di akhir) yang menetapkan bahwa buku pegangan itu bukan kontrak kerja. Tanpa pemberitahuan semacam itu, karyawan yang dipecat mungkin berupaya menuntut Anda karena melanggar kontrak. Pengacara Robert Nobile merekomendasikan termasuk penafian seperti berikut: "Buku pegangan ini bukan kontrak, tersurat maupun tersirat, yang menjamin pekerjaan untuk jangka waktu tertentu. Meskipun kami berharap bahwa hubungan kerja Anda dengan kami akan bersifat jangka panjang, baik Anda atau perusahaan dapat memutuskan hubungan ini kapan saja, dengan alasan apa pun, dengan atau tanpa sebab atau pemberitahuan.

b. Kebijakan ketenagakerjaan

Jelaskan jam kerja, upah reguler dan lembur, ulasan kinerja, liburan dan liburan, kesempatan kerja yang setara, dan barang-barang lainnya yang memengaruhi pekerjaan.

c. Perilaku karyawan

Jelaskan harapan Anda pada segala sesuatu yang Anda anggap penting, mulai dari kebersihan pribadi hingga aturan berpakaian hingga pengembangan karyawan.

d. Glosarium

Setiap perusahaan memiliki ketentuan dan jargon sendiri. Jelaskan terminologi yang penting bagi bisnis Anda. Misalnya, Foto Ashton membedakan antara terlambat ("tidak selesai tepat waktu di departemen tertentu"), tertunda ("produksi suatu pekerjaan telah ditangguhkan, menunggu informasi dari pelanggan"), dan ditunda ("produksi suatu pekerjaan memiliki telah ditangguhkan karena alasan akuntansi").

e. Bagan organisasi

Sertakan bagan dan deskripsi pekerjaan untuk memberi karyawan perasaan tentang tempat mereka di organisasi dan bagaimana semua bagian bisnis cocok. Dalam buku pegangan karyawan Anda, jangan mencoba untuk memasukkan secara spesifik tentang apa yang harus dilakukan orang dalam setiap situasi yang memungkinkan. Anda hanya ingin mengomunikasikan prinsip-prinsip yang lebih luas dari apa yang diyakini perusahaan dan bagaimana perusahaan mengharapkannya untuk melakukan.

### **3. Penilaian Kinerja**

Sistem penilaian kinerja yang dirancang dengan baik adalah komponen penting kedua dari kebijakan disiplin yang adil dan adil. Proses penilaian kinerja yang baik tidak hanya mendokumentasikan kebutuhan akan disiplin yang mungkin, tetapi juga memberi peluang kepada manajemen untuk

menangani bidang-bidang yang bermasalah sebelum menjadi masalah disiplin. Evaluasi kinerja harus dilakukan setiap enam bulan, dan lebih sering selama masa percobaan. Salinan evaluasi harus dimasukkan dalam file personel karyawan. Ketika evaluasi kinerja terjadi, pastikan tolok ukur ditetapkan. Ini harus dikaitkan dengan deskripsi pekerjaan. Kembangkan proses untuk ulasan dan kemudian ikuti proses itu dengan semua karyawan. Dan terakhir, bertemu dengan karyawan untuk membahas penilaian kinerja. Gunakan ini sebagai waktu untuk menetapkan tujuan untuk tahun depan. Selain itu, proses penilaian kinerja yang terdefinisi dengan baik akan membantu untuk memenuhi prinsip ketiga dari prosedur disiplin yang baik: sistem hukuman progresif, dibahas selanjutnya.

#### **4. Pendekatan Progresif**

Semakin banyak manajer yang beralih dari prinsip disiplin “kompor panas”, di mana disiplin langsung dan intensitasnya konsisten, ke pendekatan progresif di mana disiplin semakin meningkat dan semakin kuat. Di bawah sistem yang paling progresif, manajer pertama-tama mengeluarkan teguran lisan (informal), kemudian peringatan tertulis (pemberitahuan formal), diikuti oleh penangguhan, dan akhirnya pemecatan. Arbiter dan pengadilan umumnya lebih menyukai disiplin progresif daripada pendekatan tungku panas, kecuali dalam kasus-kasus pelanggaran berat, seperti pencurian atau penyerangan, ketika pemecatan segera dilakukan.

Perhatikan bahwa catatan tindakan disipliner harus ditempatkan dalam file karyawan bahkan jika teguran tersebut dilakukan secara verbal. Catatan tertulis sangat penting jika pemutusan hubungan kerja terjadi dan untuk memastikan bahwa disiplin tersebut sesuai dengan kontrak serikat pekerja, jika ada. Tuliskan apa yang terjadi, apa yang

dikatakan oleh kedua belah pihak, dan ketika itu terjadi segera setelah praktis - setelah semua, ingatan memudar. Pemberitahuan tertulis harus memiliki tiga komponen: (1) secara spesifik apa yang tidak dapat diterima dalam kinerja karyawan, (2) apa kinerja yang diharapkan, dan (3) apa konsekuensi dari tidak melakukan perubahan yang diperlukan. Langkah-langkah untuk pendekatan disipliner progresif meliputi yang berikut:

- a. Tentukan apakah diperlukan disiplin.  
Apakah masalahnya insiden yang terisolasi atau bagian dari pola yang berkelanjutan?
- b. Memiliki tujuan yang jelas untuk dibahas dengan karyawan.  
Anda harus mendiskusikan masalah dengan istilah tertentu. Komentar tidak langsung tidak akan menjelaskan maksud Anda. Anda juga harus menyatakan apa yang Anda harapkan dari karyawan tersebut. Jika karyawan tidak tahu tentang harapan Anda setelah mendiskusikan masalah kinerja dengan Anda, ia kemungkinan akan mengulangi kinerja sebelumnya.
- c. Bicarakan masalah secara pribadi.  
Teguran publik memalukan bagi karyawan dan bagi semua orang yang menyaksikannya. Jika Anda menghukum seorang karyawan di depan umum, Anda akan kehilangan kepercayaan dan rasa hormat tidak hanya dari orang itu tetapi juga dari orang-orang yang mengamati tindakan itu.
- d. Tetap tenang.  
Pendekatan yang tenang akan membuat diskusi kinerja lebih objektif dan mencegah gangguan oleh masalah yang tidak relevan.
- e. Perhatikan waktu rapat.

Jika masalahnya tidak jelas dan Anda menjadwalkan rapat jauh sebelumnya, karyawan akan menghabiskan waktu untuk mengkhawatirkan apa yang salah. Sebaliknya, jika masalahnya jelas, rapat harus dijadwalkan untuk memberi karyawan banyak waktu untuk bersiap.

- f. Mempersiapkan kata-kata pembuka.  
Rapat kinerja akan lebih efektif jika Anda percaya diri dalam pidato pembukaan Anda. Pikirkan mereka terlebih dahulu dan latih mereka.
- g. Dapatkan langsung ke intinya.  
Berputar-putar dengan obrolan ringan tidak lebih meningkatkan tingkat kecemasan karyawan daripada mengurangnya.
- h. Memungkinkan komunikasi dua arah.  
Pastikan rapat disiplin adalah diskusi, bukan kuliah. Anda dapat mencapai inti masalahnya hanya jika karyawan diizinkan berbicara. Tujuan Anda adalah untuk menemukan solusi untuk masalah, bukan untuk memarahi karyawan.
- i. Menetapkan rencana tindak lanjut.  
Anda dan karyawan Anda harus menyetujui rencana tindak lanjut untuk menetapkan kerangka waktu untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- j. Akhiri dengan nada positif.  
Sorot poin positif karyawan sehingga ia akan meninggalkan rapat dengan keyakinan bahwa Anda ingin dia berhasil di masa depan.



**Hasil riset:** Castrogiovanni, Urbano, dan Loras (2011) melakukan penelitian hubungan wirausaha dengan manajemen sumberdaya manusia. Dalam penelitiannya, kewirausahaan perusahaan telah dilihat sebagai sumber penting untuk meningkatkan kemampuan inovatif karyawan mereka dan, pada saat yang sama, meningkatkan keberhasilan perusahaan. Castrogiovanni, et al., (2011) menggunakan pendekatan berbasis sumber daya, berfokus hubungan wirausaha dengan praktik sumber daya manusia pada bisnis kecil dan menengah. Kontribusi teoritis inti dari penelitian ini adalah untuk menunjukkan bahwa penciptaan hubungan pribadi dan pengembangan komunikasi terbuka antara pemilik-manajer dan karyawan, dan di antara karyawan itu sendiri, dapat membantu menjelaskan dinamika perilaku wirausaha dalam perusahaan kecil. Keterbukaan dalam komunikasi adalah penting, tidak hanya untuk wirausaha tetapi juga untuk menciptakan lingkungan kerja yang paling tepat untuk melakukan praktik manajemen sumber daya lain yang merangsang perilaku kewirausahaan. Secara khusus, komunikasi meningkatkan kerja sama dan penciptaan kepercayaan di antara personel perusahaan kecil, pada saat yang sama memfasilitasi pemilik-manajer pengetahuan tentang pengakuan pribadi yang dihargai karyawan untuk inisiatif mereka (misalnya promosi, imbalan moneter). Umpan balik yang jelas tentang kebutuhan formatif karyawan juga dapat merupakan hasil dari peningkatan komunikasi antara pemilik-manajer dan karyawan. Selain itu, berbagi informasi dalam perusahaan dapat memfasilitasi generasi kreativitas karena aliran ide yang konstan. Hubungan-hubungan pribadi ini telah ditemukan menjadi sangat penting bagi perusahaan-perusahaan kecil dan

berguna tanpa adanya struktur yang lebih formal dan mekanisme kontrol yang ada dalam konteks perusahaan-perusahaan besar. Ini menunjukkan bahwa bisnis kecil dan menengah dapat meningkatkan inovasi dan daya saing perusahaan kecil seperti strategi manajemen wirausaha bisnis kecil.

### **Referensi**

- Altinay, L., & Altinay, E. (2006). Determinants of ethnic minority entrepreneurial growth in the catering sector. *The Service Industries Journal*, 26 (2), 203–221.
- Altinay, L., Altinay, E. and Gannon, J. (2008), “Exploring the relationship between the human resource management practices and growth in small service firms”, *The Service Industries Journal*, Vol. 28 No. 7, pp. 919-37.
- Andonova, V. and Zuleta, H. (2007), “The effect of enforcement on human resources practices”, *International Journal of Manpower*, Vol. 28 No. 5, pp. 344-53.
- Castrogiovanni, Gary J., Urbano, David., Loras, Joaquin. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*. Vol. 32 No. 1, pp. 34-47.
- Hayton, J.C. (2005), “Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: a review of empirical research”, *Human Resource Management Review*, Vol. 15 No. 1, pp. 21-41.

- Kidwell, R.E. and Fish, A.J. (2007), "High performance human resource practices in Australian family business: preliminary evidence form the wine industry", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 3 No. 1, pp. 1-14.
- Lin, C.H., Peng, C.H. and Kao, D. (2008), "The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance", *International Journal of Manpower*, Vol. 29 No. 8, pp. 752-72.
- Petrescu, A.I. and Simmons, R. (2008), "Human resource management practices and workers' job satisfaction", *International Journal of Manpower*, Vol. 29 No. 7, pp. 651-67.
- Profil Indonesia.  
<http://profilindonesia.com/tag/karyawan>. Hal. 1.  
Diakses 26 Januari 2019.

## **BAB IX**

# **MARKETING KEWIRAUSAHAAN**

Setelah membaca bab ini, Anda seharusnya dapat:

1. Menentukan pemasaran dan pemasaran kewirausahaan
2. Tahu alat pemasaran utama
3. Menerapkan metode dan strategi penetapan harga
4. Bandingkan pemasaran tradisional dan kewirausahaan
5. Memahami bentuk pemasaran kewirausahaan utama



Sekalipun pemasaran saat ini hadir dalam setiap kegiatan dan entitas ekonomi atau sosial (perusahaan, pendidikan, pariwisata, olahraga, seni, kesehatan, pemerintah, partai politik, LSM, dll.), Namun dalam upaya menggambarkan dan memperjelasnya, dalam kehidupan sehari-hari, kami menemukan banyak kesalahpahaman dan salah tafsir tentang itu. Jika kita bertanya kepada orang yang berbeda — apa itu pemasaran — kita akan menerima jawaban yang berbeda dan berbeda. Beberapa orang akan mengatakan bahwa pemasaran adalah iklan; beberapa yang lain akan mengatakan bahwa itu adalah penjualan; dan yang ketiga akan mengatakan bahwa itu adalah perdagangan. Harus ditekankan bahwa iklan, penjualan atau perdagangan tidak mencerminkan keseluruhan konsep pemasaran, karena semua ini hanya mewakili 'bahan' pemasaran. Akibatnya, pemasaran adalah konsep yang jauh lebih luas daripada iklan, penjualan atau perdagangan.

## A. Konsep Pemasaran

Kotler dan Armstrong (2015, hlm. 29) mendefinisikan pemasaran sebagai “proses sosial dan manajerial di mana individu dan organisasi memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran nilai dengan orang lain”. *American Marketing Association* (2013) mendefinisikan pemasaran sebagai “aktivitas, set institusi, dan proses untuk menciptakan, berkomunikasi, memberikan, dan bertukar penawaran yang memiliki nilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat pada umumnya.” Hisrich (2000, hal. 3) mendefinisikan pemasaran sebagai “proses di mana keputusan dibuat dalam lingkungan bisnis yang benar-benar saling terkait berubah pada semua

kegiatan yang memfasilitasi pertukaran agar kelompok pelanggan yang ditargetkan puas dan tujuan yang ditetapkan tercapai". Secara umum mengatakan, pemasaran adalah jembatan penghubung antara produsen dan pasar (Veseli, Ramadani, & Rexhepi, 2010). Sedangkan, Ries dan Trout (2006) mendefinisikan pemasaran sebagai perang, di mana dua atau lebih pesaing 'berjuang' untuk mengendalikan pelanggan dan tidak seperti perang militer, perang ini tidak pernah berakhir. Penjelasan serupa diberikan oleh J.C. Levinson, profil pembukaan kami, di mana ia berkata: "Pemasaran bukan suatu peristiwa, tetapi suatu proses. Ia memiliki permulaan, pertengahan, tetapi tidak pernah berakhir, karena itu adalah sebuah proses. Anda meningkatkannya, menyempurnakannya, mengubahnya, bahkan menghentikannya. Tetapi Anda tidak pernah menghentikannya sepenuhnya ".<sup>1</sup> Oleh karena itu, pemasaran adalah proses yang melalui riset pasar mengidentifikasi kebutuhan, keinginan, dan permintaan pelanggan dan dengan menawarkan (memproduksi atau melayani), mendistribusikan dan mempromosikan produk / jasa secara bersamaan memuaskan mereka dan membawa keuntungan bagi perusahaan.

Berdasarkan definisi ini, pemasaran mencakup beberapa kegiatan yang pada saat yang sama mewakili konsep dasar (lihat: Hisrich, 2000; Kerin, Hartley, & Rudelius, 2015; Kotler & Keller, 2012), seperti:

### **1. Kebutuhan, Keinginan, dan Tuntutan Pelanggan**

Tugas utama pemasaran adalah mengidentifikasi apa yang dibutuhkan pelanggan. Istilah kebutuhan, keinginan dan permintaan sering digunakan secara tidak benar atau bergantian. Kebutuhan adalah sesuatu yang mendasar, elementer yang dibutuhkan pria untuk bertahan hidup.

Seorang pria membutuhkan makanan, air, udara, pakaian dan tempat tinggal untuk bertahan hidup, karena ia juga perlu istirahat, mendidik, dan menghibur. Kebutuhan menjadi keinginan ketika akan terhubung ke produk atau jasa tertentu, misalnya, ketika seorang pria membutuhkan makanan dan dia tidak membutuhkan makanan apa pun tetapi membutuhkan hamburger, pizza atau spageti. Sedangkan permintaan terkait dengan keinginan tertentu dan kemampuan untuk membayarnya, misalnya, banyak orang mungkin ingin memiliki kapal pesiar mewah atau jet pribadi, tetapi sangat sedikit yang memiliki kemampuan untuk membelinya. Konsekuensinya, jika seseorang tidak memiliki kemampuan untuk membayar untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan, maka kita tidak dapat mengatakan bahwa kita berbicara tentang permintaan.

## **2. Produk dan Jasa**

Setelah mengidentifikasi kebutuhan, keinginan, dan permintaan pelanggan, perusahaan harus memutuskan apa yang harus diproduksi / dilayani untuk memenuhi mereka. Seharusnya menghasilkan apa yang diinginkan pelanggan dan bukan apa yang diinginkan perusahaan. Selama produk yang ditawarkan di pasar tidak memuaskan kebutuhan atau keinginan pelanggan, sangat sulit untuk mengatakan bahwa perusahaan menerapkan konsep pemasaran.

## **3. Informasi Pelanggan**

Pelanggan harus diberi tahu tentang produk / jasa yang ditawarkan di pasar. Ketika perusahaan memberi tahu pelanggan tentang penawarannya, perusahaan harus berupaya meyakinkan mereka untuk membeli / mengonsumsi produk / jasa yang ditawarkan di pasar. Pertukaran Pada saat produk diproduksi dan pelanggan diberi tahu tentang hal itu, perusahaan harus mengidentifikasi cara terbaik produk mencapai pelanggan.

Pabrik dapat melakukannya melalui kontak langsung dengan pelanggan, atau melalui pedagang besar dan pengecer. Secara setara, untuk produk yang ditawarkan, produsen / grosir / pengecer menerima uang dari pelanggan. Sehubungan dengan pertukaran, harus dipertimbangkan ketentuan-ketentuan berikut: (1) harus ada setidaknya dua pihak, (2) masing-masing pihak harus memiliki sesuatu yang memiliki nilai bagi pihak lain, (3) masing-masing pihak harus dapat berkomunikasi dan menawarkan sesuatu, (4) masing-masing pihak harus bebas dalam memutuskan untuk menerima atau menolak penawaran, (5) masing-masing pihak harus percaya bahwa itu adalah perjanjian yang baik, masuk akal dan menguntungkan dengan pihak lain (Kotler & Keller, 2007, hal. 5).

#### **4. Pasar**

Pasar adalah tempat pertukaran produk / jasa. Dalam pengertian tradisional, pasar adalah tempat di mana pembeli dan penjual bertemu. Saat ini, dengan perkembangan Internet, selain pasar sebagai lokasi fisik, kami memiliki pasar digital, di mana tidak ada lokasi fisik tempat pembeli dan penjual bertemu, tetapi transaksi penjualan dilakukan melalui Internet (lihat bab tentang perdagangan elektronik). Perusahaan tidak dapat mencakup seluruh pasar, atau memenuhi kebutuhan dan keinginan semua pelanggan. Tapi, itu akan difokuskan pada sekelompok pelanggan yang dapat dibedakan berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan, pendapatan, agama, gaya hidup, dll. Proses ini dikenal sebagai segmentasi pasar.

#### **5. Pemasar**

Pemasar adalah mereka, yang harus mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan, menyediakan produk dan jasa di pasar, menginformasikan pelanggan tentang produk / jasa yang ditawarkan, memilih pasar mana yang

menawarkan produk / jasa ini dan mencari jawaban tentang reaksi pasar sehubungan dengan untuk produk / jasa yang ditawarkan di pasar.

## 6. Persaingan

Persaingan mencakup perusahaan pesaing yang menawarkan atau dapat menawarkan produk dan jasa yang sama, serupa atau pengganti dari masing-masing perusahaan.

## 7. Lingkungan

Lingkungan mencakup semua faktor, eksternal dan internal, yang secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi aktivitas perusahaan. Lingkungan bisa makro dan mikro. Lingkungan makro mencakup faktor-faktor alam, demografis, ekonomi, politik, teknologi, hukum, dan sosial budaya, sedangkan lingkungan mikro meliputi perusahaan, pemasok, perantara, pelanggan, persaingan, dan publik.

## B. Teori Pemasaran

Pemasaran terdiri dari empat alat atau instrumen utama, yang disajikan oleh akronim 4P (produk, harga, tempat dan promosi). Saat ini ada kecenderungan bahwa akronim 4P menjadi 7P, di mana 4P ditambahkan unsur-unsur seperti: orang, proses dan bukti fisik (biasanya dalam industri jasa). 4Ps dipandang sebagai instrumen dari produsen / grosir / pengecer, yang menggunakannya untuk mempengaruhi pembelian produk / jasa oleh pelanggan. Menurut Lauterborn (1990), untuk produsen / grosir / pengecer 4P sesuai dengan 4C pelanggan (*customer solution, customer cost, convenience and communication*). Sementara, menurut Thisa Yakorn (2010), hari ini kita dapat membahas serta untuk 4V pemasaran, seperti: *validity* (validitas), *value* (nilai), *venue* (tempat) dan *vogue* (mode) (Tabel 9.1).

Tabel 9.1 Instrumen pemasaran

4P	4C	4V
Product	Customer solution	Validity
Price	Customer costs	Value
Place	Convenience	Venue
Promotion	Communication	Vogue

## 1. Produk

Produk mewakili elemen pertama dari bauran pemasaran. Suatu produk dapat dihitung semua yang ditawarkan di pasar untuk memenuhi kebutuhan, keinginan, dan permintaan pelanggan. Dalam pemasaran, produk lebih dari sesuatu yang dapat Anda lihat dan sentuh. Untuk pemasar, produk menyediakan seperangkat atribut aset berwujud dan tidak berwujud, seperti: pengemasan, warna, kualitas, merek, desain, garansi, dll. Agar menarik bagi pelanggan, investor dan kreditor, produk tertentu harus memiliki karakteristik ini: harus dijual cepat dan mudah; harus memiliki harga yang dapat diterima untuk pabrik dan pelanggan; harus memiliki kualitas tinggi; harus kompetitif di pasar; dan harus dipatenkan.

Beberapa masalah dan kegiatan yang menyertainya terkait dengan produk yang memungkinkan mereka tampil lebih lengkap, lebih menarik, dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Di antara mereka, yang lebih penting adalah bauran produk, merek, pengemasan dan pelabelan. Pelabelan terkait erat dengan kemasan, yang bertujuan untuk memberi tahu pelanggan tentang nama produsen, konten produk, tanggal produksi dan kedaluwarsa, penggunaan dan tingkat kualitas produk (jenis produk A, B atau C).

Bauran produk mencakup jumlah total produk / jasa yang ditawarkan perusahaan di pasar. Bauran produk memiliki empat dimensi: lebar, panjang, kedalaman dan

konsistensi. Lebar campuran produk mewakili jumlah jenis produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Kedalaman campuran produk terkait dengan jumlah variasi produk dalam suatu jenis, dalam hal warna, rasa, ukuran, dll. Panjang campuran produk berkaitan dengan jumlah varian dari semua produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Konsistensi campuran produk menunjukkan hubungan produk / jasa dalam hal konsumsi, proses produksi, saluran distribusi, dan program promosi.

Merek adalah nama, simbol, desain, atau kombinasi ketiganya, yang melaluinya suatu produk atau jasa diidentifikasi dan dibedakan dari produk dan jasa pesaing (McDonald, Pizza Hut, Mercedes, Opel, IBM, Nike, dll.). Merek memiliki nama dan merek dagangnya. Pengemasan berkaitan dengan desain dan pembuatan bungkus produk, yang melindungi produk dari kemungkinan kerusakan dan membuatnya lebih menarik bagi pelanggan.

## **2. Harga**

Harga produk / jasa merupakan elemen bauran pemasaran yang sangat penting dan sensitif. Harga mewakili jumlah uang, barang atau jasa yang harus disediakan dengan imbalan kepemilikan atau penggunaan suatu produk / jasa. Perusahaan harus berhati-hati ketika mereka menetapkan harga produk / jasa. Jika pemasar akan memilih harga yang murah, pelanggan dapat menimbulkan kecurigaan bahwa mereka adalah produk berkualitas rendah. Di sisi lain, jika Anda memilih harga yang sangat tinggi, pelanggan dapat menolak konsumsi produk-produk tersebut. Oleh karena itu, pemasar berkewajiban untuk mengidentifikasi dan menetapkan harga yang memenuhi persyaratan perusahaan untuk realisasi laba (dan maksimalisasi), dan memenuhi harapan pelanggan serta kondisi material / keuangan. Oleh karena itu, harga harus dapat diterima oleh kedua belah

pihak, untuk produsen / grosir / pengecer dan pelanggan. Pemasar dapat menggunakan beberapa metode untuk menetapkan harga produk / jasa. Beberapa dari mereka dijelaskan di bawah ini.

a. Metode Berdasarkan Biaya (*Methods Based on Costs*)  
Berdasarkan metode ini perusahaan harus menghitung biaya yang diperlukan untuk pembuatan suatu produk dan kemudian menambahkan persentase atau jumlah uang yang mewakili keuntungan perusahaan. Dengan demikian, harga yang ditentukan oleh metode ini harus mencakup biaya total dan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Untuk menerapkan metode ini, seorang pemasar harus memiliki informasi tentang biaya tetap (mereka tetap tidak berubah, terlepas dari volume produksi), biaya variabel (mereka berubah sesuai dengan kenaikan atau penurunan volume produksi) dan total biaya (jumlah biaya tetap dan variabel). Metode-metode ini dibahas di bawah ini.

➤ Biaya (*Costs*). Misalnya, jika biaya produksi suatu produk memiliki nilai Rp. 820 dan yang sama dijual seharga Rp.1.240, maka markupnya adalah:

$$\begin{aligned} \text{Mark up} &= \frac{\text{margin value}}{\text{cost per unit}} = \frac{1.240 - 820}{820} \\ &= 0,5122 \text{ atau } 51,22\% \end{aligned}$$

➤ Harga penjualan (*Selling price*). Misalnya, jika produk dibeli seharga Rp. 1.240 (harga jual) dan dijual seharga Rp. 1.570, maka markupnya adalah:

$$\begin{aligned} \text{Mark up} &= \frac{\text{margin value}}{\text{selling price}} = \frac{1.570 - 1.240}{1.240} \\ &= 0,2102 \text{ atau } 21,02\% \end{aligned}$$

b. Metode Titik Impas (*Break-Even Point Method*)

*Break-Even Point* (BEP) merupakan titik di mana total pendapatan dari produk tertentu sama dengan total biaya produksinya. Dengan kata lain, ini adalah situasi di mana perusahaan tidak menyadari kerugian maupun keuntungan dari produksi dan penjualan produk tertentu. Titik balik modal (BEP) dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{BEP} = \frac{\text{fixed cost (FC)}}{\text{Price (P)} - \text{variable costs per unit (AVC)}}$$

Harga yang menunjukkan bahwa perusahaan pada titik impas dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$P = \frac{\text{profit (p)} + (\text{variable costs per unit (AVC)} \times \text{quantity (Q)}) + \text{fixed costs (FC)}}{\text{quantity (Q)}}$$

#### Contoh

Jika, untuk produksi 10.250 unit suatu produk, biaya tetapnya adalah Rp. 117.000, biaya variabel per unit adalah Rp. 24,60, harga jual terendah dari produk tersebut (*Break-Even Point*) adalah:

$$\begin{aligned} \text{BEP Price} &= \frac{0 + (24,60 \times 10.250) + 117.000}{10.250} \\ &= \text{Rp. 36} \end{aligned}$$

Dalam hal ini, perusahaan, dengan harga Rp. 36, tidak menyadari untung maupun rugi. Namun, setiap perusahaan ada untuk merealisasikan keuntungan dari aktivitasnya. Jika kita asumsikan bahwa perusahaan berusaha memperoleh untung sebesar Rp. 12.000, maka ia harus menentukan harga jual produknya seperti di bawah ini:

$$P = \frac{p + (\text{AVC} \times Q) + \text{FC}}{Q}$$

$$P = \frac{12.000 + (24,60 \times 10.250) + 117.000}{10.250}$$
$$= \text{Rp. } 37,2$$

Dengan demikian, jika perusahaan menjual produknya dengan harga Rp. 37,2, maka akan mendapat keuntungan Rp. 12.000.

c. Harga Berdasarkan Persaingan (*Pricing Based on Competition*)

Suatu perusahaan dapat menetapkan harga produk dan jasanya dengan mengikuti harga pesaing. Perusahaan dapat menetapkan harga produk dan jasanya di bawah, sama, atau di atas tingkat harga persaingan. Perusahaan dapat menarik pelanggan dengan menawarkan harga yang lebih rendah dari pesaing, atau mempertahankan harga yang sama ketika kompetisi meningkatkannya. Perusahaan dapat menetapkan harga yang bahkan lebih tinggi daripada pesaing, dalam situasi ketika produk / jasanya memiliki nilai yang lebih besar bagi pelanggan, memiliki kualitas yang lebih tinggi, lebih bergengsi, lebih tepat dan lebih dapat diandalkan daripada yang dimiliki pesaing.

d. Harga Berdasarkan Pelanggan (*Pricing Based on Customers*)

Suatu perusahaan selama menentukan harga produknya juga dapat menggunakan pelanggan mereka sendiri. Perusahaan biasanya menggunakan teknik ini karena melalui mereka, mereka dapat melihat nilai produk dari perspektif pelanggan. Terkadang perusahaan, melalui teknik ini, telah menetapkan harga yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang mereka tentukan sendiri — tanpa berkonsultasi dengan pelanggan. Di antara teknik-teknik ini termasuk (Jobber & Fahy, 2003, p. 167):

- Analisis konjoin.  
Menurut teknik ini, karena karakteristik dan manfaat suatu produk disajikan dan dijelaskan kepada pelanggan, dari mereka diperlukan untuk menetapkan harga untuk produk tersebut. Yaitu, dari pelanggan diperlukan bahwa berdasarkan fitur dan kebutuhan / keinginan / permintaan produk yang memuaskan produk ini — berapa banyak yang akan mereka bayarkan ?
- Eksperimen.  
Suatu produk / jasa, menurut teknik ini, didistribusikan di beberapa lokasi dan ditawarkan dengan harga yang berbeda. Di semua lokasi ditawarkan produk yang sama, tanpa perbedaan apa pun, untuk pelanggan dengan fitur dan preferensi yang sama, diorganisasikan kampanye promosi yang sama dan seterusnya, dan pada akhirnya pemasar menganalisis di mana lokasi dijual lebih banyak produk / jasa, masing-masing, yang harganya lebih bisa diterima pelanggan. Kemudian, harga itu ditetapkan sebagai harga jual produk / jasa di semua lokasi yang ditawarkan.
- Nilai ekonomi bagi pelanggan.  
Nilai ekonomi suatu produk bagi pelanggan biasanya dikaitkan dengan manfaat dan pengurangan biaya penggunaan produk tersebut, dibandingkan dengan pesaing. Misalnya, di pasaran bisa diluncurkan baterai ponsel yang perlu diisi setiap 3 hari dan bisa digunakan lebih lama. Baterai lain berusaha diisi ulang setiap hari dan dapat digunakan lebih pendek. Harga rata-rata baterai kompetitif adalah Rp. 50.000 Perbedaan dalam pengisian dan penggunaan baterai baru, dibandingkan dengan baterai pesaing

menunjukkan nilai ekonomis bagi pelanggan. Jika baterai baru jarang diisi, pelanggan akan menghemat Rp. 6.000 untuk listrik. Kemudian, jika dapat digunakan untuk periode yang lebih lama dari yang lain (dengan kualitas lebih tinggi), pelanggan akan menghemat 10.000 sebagai biaya perbaikan. Menurut teknik ini, harga produk akan ditentukan sebagai berikut:

- [1] Harga baterai kompetitif Rp. 50.000
- [2] Hemat dari listrik Rp. 6.000
- [3] Menyimpan dari memperbaiki Rp. 10.000
- [4] Harga baterai baru Rp. 66.000

Dengan demikian, perusahaan yang berhasil menghasilkan produk dengan nilai ekonomi yang lebih tinggi bagi pelanggan dapat membiarkan diri mereka menetapkan harga yang lebih tinggi daripada pesaing. Pemasar dapat menggunakan tiga strategi penetapan harga: *skimming*, penetrasi, dan strategi penetapan harga yang kompetitif. Strategi penetapan harga berarti penentuan harga yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaing. Perusahaan menggunakan strategi ini sebagian besar pada fase penetrasi (*launching*) produk di pasar, karena dengan demikian kompetisi terlalu kecil atau tidak ada sama sekali. Tujuan dari strategi ini adalah, melalui harga yang lebih tinggi, biaya Litbang harus dipulihkan lebih cepat. Strategi penetapan harga didasarkan pada pengaturan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing.

Tujuan dari strategi ini adalah untuk menembus ke pasar dalam waktu yang lebih singkat, menghasilkan penjualan yang lebih tinggi dan mewujudkan pangsa pasar yang lebih besar. Strategi ini, pada 1990-an, memungkinkan IBM untuk mencakup 85% pasar komputer (Koprowski, 1995). Menurut strategi penetapan harga yang kompetitif,

perusahaan menentukan harga produk / layanannya pada tingkat harga yang kompetitif. Persaingan diperjuangkan melalui elemen-elemen lain dari bauran pemasaran, dengan menawarkan produk / layanan berkualitas tinggi, dengan menggunakan saluran distribusi yang lebih baik yang memungkinkan penyediaan produk / layanan yang lebih cepat kepada pelanggan dan dengan menyusun program promosi yang menarik dan agresif untuk menarik pelanggan.

### **3. Distribusi**

Setelah suatu produk diproduksi dan harganya ditetapkan, pemasar harus menemukan cara terbaik untuk mendistribusikan produk kepada pelanggan. Distribusi (di suatu tempat diperlakukan sebagai 'tempat') termasuk penyediaan produk / jasa dalam jumlah yang tepat, tempat yang tepat, dan waktu yang tepat. Distribusi menyediakan utilitas bagi konsumen; yaitu, itu membuat produk nyaman untuk dibeli. Produk / jasa dapat didistribusikan kepada pelanggan secara langsung dan / atau tidak langsung. Sebagian besar produsen tidak menjual produk mereka secara langsung kepada pelanggan, tetapi mereka melakukannya melalui berbagai perantara. Perantara ini yang melengkapi rute distribusi produk / jasa — dari produsen ke pelanggan — dikenal sebagai saluran distribusi pemasaran. Berdasarkan jumlah perantara antara pabrikan dan pelanggan, ada empat jenis saluran distribusi: (1) saluran tingkat nol — perusahaan secara langsung menjual produk / jasanya kepada pelanggan melalui pintu ke pintu, internet, surat dan pemasaran jarak jauh. ; (2) saluran satu tingkat — termasuk satu perantara, misalnya, pengecer; (3) saluran dua tingkat — mencakup dua mediator (grosir dan pengecer) dan (4) saluran tiga tingkat — termasuk tiga perantara (grosir, pengecer, dan agen).

Jika pasar untuk bisnis baru sangat terkonsentrasi, seperti area metropolitan utama, pengusaha dapat mempertimbangkan penjualan langsung ke pelanggan atau ke pengecer daripada menggunakan grosir. Jika pasar tersebar di wilayah geografis yang luas, biaya penjualan langsung mungkin menjadi penghalang dan penggunaan saluran yang lebih panjang dengan pedagang besar dan pengecer mungkin diperlukan. Atribut produk juga mempengaruhi keputusan saluran. Jika produk tersebut sangat mahal, tidak tahan lama atau besar, saluran yang lebih langsung akan masuk akal karena biaya penanganan dan pengiriman akan mendorong biaya hingga ke tingkat penghalang.

Aktivitas yang terkait dengan saluran distribusi adalah aktivitas distribusi fisik, seperti: transportasi, penyimpanan, manajemen inventaris, dan pemrosesan pesanan. Transportasi melibatkan perpindahan produk dari penjual ke pembeli melalui berbagai jenis seperti truk, kereta api, pesawat udara, kapal laut, dan jaringan pipa. Memilih jenis transportasi yang tepat harus didasarkan pada kriteria ini: biaya, kecepatan, dan fleksibilitas barang (Tabel 9.2). Penyimpanan mencakup pemeliharaan dan pengamanan produk sampai dijual atau ditransfer ke tempat lain (negara, kota, pasar). Penyimpanan dapat direalisasikan melalui gudang publik atau pribadi. Gudang umum adalah bisnis yang menyewakan ruang dan jasa tambahan kepada perusahaan. Perusahaan membayar sewa hanya untuk ruang yang digunakan dan untuk jasa yang diterima. Beberapa perusahaan melihat lebih banyak alasan untuk memiliki gudang pribadi mereka karena mereka memungkinkan kontrol yang lebih baik atas barang-barang mereka. Manajemen stok berarti menyimpan sejumlah produk agar perusahaan tidak tetap tanpa produk pada saat pelanggan membutuhkannya. Pembuatan beberapa produk lebih efektif

jika diproduksi dalam jumlah yang lebih besar, tetapi dengan syarat mencapai keseimbangan antara biaya penyimpanan dan pemeliharaan dan pendapatan yang direalisasikan dari penjualan jumlah tersebut. Pemrosesan pesanan termasuk menerima pesanan melalui telepon, email atau faks; menginformasikan personil produksi / penjualan tentang pesanan yang diterima; mengendalikan inventaris untuk memastikan bahwa barang yang dipesan ada dalam stok; menyiapkan dokumentasi yang diperlukan (faktur), dan menerima pembayaran dari pelanggan untuk produk yang dipesan.

Dalam beberapa kasus, mungkin perlu menggunakan lebih dari satu saluran untuk melayani pelanggan dengan lebih efisien serta meningkatkan potensi penjualan. Pengecer pakaian, misalnya, Otoritas Olahraga, L.L. Bean, Macy's, Walmart dan Target, semua menjual produk mereka menggunakan berbagai saluran seperti toko ritel, situs web, katalog dan surat kabar. Masing-masing ini mungkin memerlukan saluran komunikasi yang berbeda untuk memungkinkan pelanggan membeli produk yang diinginkan. Saluran-saluran ini juga akan bervariasi ketika terlibat dalam penjualan internasional karena sifat dari saluran-saluran ini terkadang tergantung secara budaya. Keputusan saluran juga akan berubah seiring waktu. Ketika perusahaan tumbuh, pengusaha mungkin menemukan bahwa mempekerjakan tenaga penjualan mereka sendiri lebih efisien dan tidak lagi menjadi penghalang biaya.

Tabel 9.2 Kriteria untuk memilih jenis transportasi

Tipe Transportasi	Biaya	Kecepatan	Fleksibilitas
Pesawat Udara	Sangat Mahal	Sangat Cepat	Rendah
Kapal Laut	Sangat Murah	Sangat Lambat	Sangat Tinggi
Truk	Tinggi	Cepat	Sedang

Kereta Api	Sedang	Sedang	Tinggi
Jaringan pipa	Rendah	Lambat	Rendah

#### **4. Promosi**

Promosi adalah elemen keempat dari bauran pemasaran, yang tugas utamanya adalah untuk memberi tahu pelanggan tentang ketersediaan produk dan untuk meyakinkan mereka bahwa produk masing-masing lebih baik daripada pesaing dan mereka harus membelinya. Promosi memungkinkan perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggan. Promosi suatu produk / jasa dapat dilakukan melalui beberapa bentuk (bauran promosi), seperti:

a. Iklan menyajikan segala aktivitas

Iklan berfungsi untuk memberi tahu pelanggan tentang segala produk / jasa baru melalui media massa dan membujuk mereka untuk membeli / menggunakannya. Perusahaan membayar sejumlah uang kepada media untuk ruang dan waktu yang digunakan untuk memberi tahu pelanggan tentang produk dan / atau jasanya. Iklan yang terorganisir dengan baik menciptakan persepsi bahwa perusahaan menawarkan produk dan jasa berkualitas, meningkatkan loyalitas pelanggan dan mengarah pada pembelian berkelanjutan. Ada beberapa jenis iklan (Churchill Jr & Peter, 2003):

- 1) iklan produk berfokus pada menciptakan permintaan untuk produk / jasa, tempat, orang dan / atau acara tertentu;
- 2) iklan institusional mempromosikan nama, gambar, dan reputasi perusahaan, organisasi, atau industri;
- 3) iklan perintis cenderung menciptakan permintaan untuk kategori produk, seperti produk susu, daging atau plastik, dan bukan untuk merek tertentu;

biasanya itu terkait dengan produk-produk inovatif baru;

- 4) iklan komparatif membandingkan merek perusahaan dengan merek pesaing dengan menghadirkan fitur-fitur khusus yang menjadikannya unggul dibandingkan dengan yang lain;
- 5) iklan advokasi mengomunikasikan sudut pandang bisnis dan organisasi lain tentang topik kontroversial yang terkait dengan lingkungan politik, sosial atau ekonomi. Iklan dapat diwujudkan melalui berbagai media, seperti televisi, radio, surat kabar, majalah, papan iklan, dan Internet.

b. Penjualan pribadi

Penjualan pribadi (*personal selling*) memungkinkan komunikasi langsung dan pribadi antara pembeli dan penjual. Ini termasuk berkomunikasi tatap muka, melalui telepon, email atau faks. Penjualan pribadi memungkinkan tanggapan langsung dari pelanggan, yang memungkinkan pengecer untuk menyesuaikan komunikasi sesuai dengan kepribadian, kebutuhan, dan permintaan pelanggan. Yaitu, kemampuan wiraniaga untuk beradaptasi adalah kunci keberhasilan dalam bentuk promosi ini. Penjualan pribadi adalah salah satu bentuk promosi paling mahal.

c. Promosi penjualan

Promosi penjualan (*sales promotion*) biasanya memungkinkan peningkatan penjualan dalam jangka pendek. Ini digunakan untuk produk-produk yang pelanggannya tidak loyal. Pelanggan memutuskan untuk membelinya di toko, yang berarti tidak ada rencana untuk membelinya. Karena bentuk promosi penjualan yang paling sering digunakan adalah: diskon, kupon, hadiah permainan,

hadiah (terkait dengan pembelian produk, misalnya jika Anda membeli sebungkus Coca-Cola, Anda mendapatkan segelas gratis), sampel, penawaran khusus (misalnya, jika Anda membeli 3 cokelat Nestle, Anda mendapatkannya secara gratis, dll.).

d. **Publisitas**

Publisitas (*Publicity*) adalah bentuk promosi yang tidak berbayar. Jenis publisitas yang umum adalah berita, komentar, dan wawancara dari berbagai jurnalis dan sangat sering, tanpa persetujuan dari perusahaan. Publisitas memainkan peran positif, karena dilakukan tanpa sepengetahuan perusahaan, itu tidak dibayar seperti kegiatan iklan dan pelanggan percaya pada informasi yang diterima. Namun, publisitas dapat berdampak negatif juga, jika berita dan cerita merugikan bagi perusahaan atau produknya.

e. **Hubungan masyarakat.**

*Audience* mewakili setiap kelompok yang memiliki dampak langsung atau tidak langsung, potensial atau aktual terhadap pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan (warga negara, media, lembaga, pemerintah, dll.). Hubungan masyarakat (*Public relations*) melibatkan program dan rencana yang menghasilkan hubungan positif dengan masyarakat umum dan perlindungan terhadap citra perusahaan. Hubungan masyarakat mencakup siaran pers, pengumuman, lobi, penerbitan laporan tahunan, menawarkan jasa dari pengusaha / manajer sebagai pembicara tamu, tuan rumah acara.

f. **Pemasaran langsung.**

Pemasaran langsung (*Direct marketing*) merupakan komunikasi langsung, tanpa keterlibatan perantara antara perusahaan dan pelanggan. Ini diwujudkan melalui situs web, program TV interaktif, telepon (telemarketing), surat langsung, katalog dan kios.

g. Acara dan pengalaman (*Direct marketing*)

Perusahaan dapat mempromosikan diri mereka sendiri dengan mengatur atau mensponsori berbagai olahraga, budaya, pendidikan, dan acara serta kegiatan serupa.

Agar kegiatan promosi dapat direalisasikan, perusahaan harus terlebih dahulu menetapkan anggaran yang diperlukan untuk keberhasilan implementasi mereka. Menentukan anggaran promosi cukup menantang bagi pemasar, karena tidak ada standar yang menentukan dengan tepat berapa banyak yang harus dikeluarkan untuk iklan atau penjualan pribadi dan berapa banyak pada formulir promosi lainnya. Lima metode umum untuk penentuan anggaran promosi dapat digunakan (Kotler & Armstrong, 2015; Lancaster & Withey, 2007; Lane, King, & Russell, 2004; Middleton, Fyall, Morgan, & Ranchhod, 2009):

- Metode yang terjangkau. Berdasarkan metode ini, perusahaan menentukan jumlah uang yang mampu dibelanjakan untuk promosi. Metode ini biasanya digunakan oleh usaha kecil. Mengingat keterbatasan finansial, tidak dipertimbangkan apakah perusahaan dapat mencapai tujuan pemasaran (memasuki pasar baru atau meningkatkan partisipasi dalam pasar yang ada).
- Metode persentase penjualan. Metode penganggaran promosi ini didasarkan pada persentase tertentu dari tingkat penjualan saat ini atau yang diantisipasi. Sebagai contoh, sebuah perusahaan memutuskan untuk mengalokasikan 10% dari penjualan yang diantisipasi pada promosi untuk 2017. Jika perusahaan mengantisipasi \$ 300.000 dalam penjualan, maka

- \$ 30.000 (\$ 300.000 10%) akan digunakan untuk promosi.
- Metode berbasis kompetisi. Untuk menentukan anggaran promosi, beberapa perusahaan didasarkan pada anggaran pesaing. Mereka melihat berapa banyak uang yang telah dialokasikan pesaing untuk promosi dan kemudian menentukan anggaran mereka sendiri. Harus disebutkan bahwa sulit untuk mendapatkan informasi yang akurat tentang anggaran promosi pesaing karena hampir tidak ada dari mereka yang mempublikasikan data tersebut.
  - Metode fixed-sum-per-unit. Metode ini berarti bahwa perusahaan menentukan anggaran promosi berdasarkan unit yang diproduksi / dijual dari masing-masing produk. Misalnya, perusahaan dapat mengalokasikan jumlah tetap \$ 15 untuk setiap unit produk yang terjual. Jika perusahaan memperkirakan bahwa tahun depan akan menjual 10.000 unit produk itu, maka anggaran promosi akan menjadi \$ 150.000 (10.000 unit \$ 15).
  - Metode objektif-dan-tugas. Menurut metode ini, pertama, perusahaan harus menetapkan tujuan spesifik yang ingin mereka capai melalui promosi (mis., Peningkatan penjualan 15%); kedua, mereka harus menentukan bentuk promosi yang akan digunakan dan tugas apa yang masing-masing harus lakukan; ketiga, mereka harus menentukan biaya dari setiap tugas yang diberikan; dan akhirnya, mereka mengumpulkan biaya untuk setiap tugas dan jumlah dari biaya ini adalah anggaran promosi. Penerapan metode ini

terlalu sulit, karena di sana tidak dapat didefinisikan secara jelas dan eksplisit bentuk promosi dan tugas apa yang dapat mengarah pada pencapaian tujuan promosi.

### **C. Pemasaran Wirausaha**

Studi tentang pemasaran wirausaha mengasumsikan yang dimulai lebih dari tiga dekade lalu, dan berfokus pada elemen yang menghubungkan kedua konsep ini, yaitu tahun 1982, pada konferensi di Universitas Illinois, Chicago, yang diselenggarakan dan disponsori oleh Dewan Internasional untuk Usaha Kecil dan Amerika. Asosiasi Pemasaran sebagai dua organisasi profesional dan akademik terbesar di bidang ini, dan sejak 1999 mulai menerbitkan jurnal ilmiah pertama yang menangani masalah pemasaran kewirausahaan, berjudul *Jurnal Penelitian dalam Pemasaran dan Kewirausahaan* (Ioni,tař, 2012). Pertanyaannya adalah di mana pemasaran kewirausahaan berbeda dari pemasaran tradisional (tabel 9.3)

Tabel 9.3 Perbedaan antara pemasaran tradisional dan pemasaran kewirausahaan

<b>Traditional marketing</b>	<b>Entrepreneurial marketing</b>
Sikap dasarnya reaktif sehubungan dengan lingkungan eksternal	Perusahaan berusaha untuk mempengaruhi atau mendefinisikan kembali aspek lingkungan eksternal.
Pemasaran berusaha mengikuti pelanggan.	Pemasaran berusaha keras untuk memimpin pelanggan.
Melayani pasar yang ada.	Menciptakan pasar baru.
Titik fokus adalah manajemen yang efisien dari bauran pemasaran.	Titik fokus adalah penciptaan nilai baru bagi pelanggan melalui hubungan, aliansi, pendekatan manajemen sumber daya, dan bauran pemasaran.

<b>Traditional marketing</b>	<b>Entrepreneurial marketing</b>
Risiko harus diminimalkan.	Risiko diperlukan dan pekerjaan pemasaran adalah mengelola profil risiko perusahaan dengan cara yang diperhitungkan.
Pemasaran sebagai ilmu objektif, tidak memihak.	Sementara mengakui nilai sains dan pembelajaran, pengakuan diberikan pada peran gairah, semangat, dan komitmen dalam program pemasaran yang sukses.
Ketergantungan pada formula yang terbukti dan aturan praktis yang ditetapkan.	Psikologi menantang asumsi yang umum dipakai bersama.
Pemasaran mendukung upaya inovasi bidang fungsional lain perusahaan, terutama R&D.	Pemasaran adalah rumah dari proses kewirausahaan dalam organisasi.
Promosi dan komunikasi pelanggan menerima perhatian terbesar dari pemasar.	Investasi relatif atau sumber daya di berbagai bidang bauran pemasaran adalah konteks spesifik.
Pemasaran memfasilitasi transaksi dan kontrol.	Pemasaran memfasilitasi kecepatan, perubahan, kemampuan beradaptasi, kelincahan.

Stokes (2000) membedakan pemasaran kewirausahaan dan tradisional sebagai berikut:

a. Orientasi bisnis

Dalam hal orientasi bisnis, disimpulkan bahwa, tidak seperti pemasaran tradisional, yang berorientasi pelanggan, pemasaran kewirausahaan berorientasi

pada pengusaha dan inovasi. Lebih khusus lagi, jika konsep pemasaran tradisional mensyaratkan penilaian kebutuhan pasar sebelum mengembangkan produk baru, pemasar wirausaha memulai dengan sebuah ide, yang mengubahnya menjadi produk atau jasa baru dan kemudian mencoba menemukan pasar untuk itu.

b. Informasi pasar

Dalam hal mengumpulkan informasi dari pasar, pemasar kewirausahaan sadar akan pentingnya pemantauan lingkungan pemasaran. Tetapi mereka menggunakan metode informal, seperti pengamatan pribadi atau mengumpulkan informasi melalui jaringan atau kontak mereka. Mereka menentang metode penelitian formal sebagai konsekuensi logis dari kenyataan bahwa mereka tidak percaya pada kemampuan untuk memprediksi masa depan.

c. Taktis

Dari sudut pandang taktis, pemasaran wirausaha tidak cocok dengan model 4P, karena wirausahawan telah mengembangkan pendekatan pemasaran interaktif, yang didasarkan pada kontak pribadi dan langsung dengan pelanggan. Pemasar wirausaha berinteraksi dengan pelanggan dalam penjualan pribadi dan kegiatan pemasaran lainnya. Penting untuk pemasaran wirausaha adalah dari mulut ke mulut dan referensi dari pelanggan.

d. Strategis

Dari perspektif strategis, pemasaran tradisional membutuhkan pendekatan top-down, urutan kegiatan yang jelas, seperti segmentasi, penargetan, dan kemudian pemosisian. Pemasar wirausaha mempraktikkan pendekatan yang berlawanan, yaitu, dari bawah ke atas. Ketika mereka mengidentifikasi

peluang pasar potensial, mereka mengujinya melalui proses 'coba-coba' dan setelah itu, perusahaan mulai memuaskan kebutuhan beberapa klien, dan kemudian mulai melakukan ekspansi melalui kontak langsung dengan pelanggan dan mengetahui kebutuhan dan preferensi mereka. Kemudian datang pelanggan baru dengan profil yang mirip dengan mereka yang telah membeli produk sebelumnya. Proses ini sering direalisasikan secara tidak sengaja, karena pelanggan baru datang sebagai hasil dari rekomendasi dari yang sebelumnya.

Menurut Morris et al. (2002) pemasaran wirausaha memiliki ciri sebagai berikut.

- a. *Intensitas pelanggan (Customer-intensity)*  
Intensitas pelanggan meliputi antusiasme, semangat, dan keyakinan di mana pemasaran berusaha untuk membawa perusahaan dan bagaimana melakukannya. Elemen ini memperkuat gairah pelanggan dan identifikasi karyawan dengan produk dan jasa, sebagai nilai inti perusahaan.
- b. *Inovasi yang berkelanjutan (Continuous innovation)*  
Elemen ini berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk terus menyediakan atau menghasilkan ide-ide kreatif, yang akan diubah menjadi produk, jasa, atau proses baru.
- c. *Fleksibilitas strategis (Strategic flexibility)*.  
Elemen ini terkait dengan kemauan perusahaan untuk terus meninjau dan menyesuaikan strategi, rencana aksi dan metode alokasi sumber daya, dan struktur, budaya dan sistem manajemen perusahaan juga.
- d. *Pengambilan risiko (Risk taking)*.  
Pengambilan risiko melibatkan kesediaan untuk mengejar peluang yang memiliki peluang nyata untuk menghasilkan kerugian yang wajar atau ketidakkonsistenan

kinerja yang signifikan. Seorang pemasar wirausaha tidak mengambil risiko yang tidak terkendali yang dapat berakibat fatal bagi masa depan perusahaan, tetapi ia mengambil risiko yang dapat dihitung dan terus-menerus mencoba menemukan cara untuk mengendalikan faktor-faktor yang berkontribusi pada penampilan risiko. Sederhananya, mereka terlalu waspada dalam pengambilan keputusan.

e. Proaktif (*Proactiveness*)

Pemasar wirausaha tidak mengambil lingkungan eksternal, sebagai keadaan tertentu atau sebagai set di mana perusahaan hanya dapat disesuaikan. Lingkungan dianggap sebagai cakrawala kemungkinan. Lebih khusus lagi, pemasar mencoba untuk mendefinisikan kembali elemen-elemen lingkungan eksternal untuk mengurangi ketidakpastian lingkungan, mengurangi ketergantungan dan kerentanan perusahaan, dan / atau memodifikasi lingkungan di mana perusahaan beroperasi.

f. Leverage sumber daya (*Resource leverage*).

Intinya, meningkatkan berarti 'melakukan lebih banyak dengan lebih sedikit'. Kata 'tuas' menggambarkan tongkat logam atau kayu yang memungkinkan seseorang untuk memindahkan benda yang tidak bisa dipindahkan. Demikian pula, pemasar wirausaha merupakan tuas yang sangat baik untuk manajemen sumber daya yang efisien. Di perusahaan mereka, biasanya ambisi melebihi sumber daya. Pemasar wirausaha tidak dibatasi oleh sumber daya yang saat ini mereka kendalikan atau miliki. Mereka mampu memanfaatkan sumber daya dengan cara yang berbeda, seperti menggunakan sumber daya lebih lama daripada yang digunakan orang lain di masa lalu; menggunakan sumber daya yang orang lain tidak dapat melihatnya sebagai sumber daya; menggunakan sumber daya orang atau perusahaan lain untuk memenuhi tujuan mereka; memadukan satu sumber daya dengan sumber daya lainnya untuk menciptakan nilai

gabungan yang lebih besar; dan penggunaan sumber daya yang ada untuk mengendalikan sumber daya lainnya.

## **D. Jenis Pemasaran Wirausaha**

### **1. Pemasaran gerilya**

Seperti yang disebutkan dalam profil pembukaan, istilah 'pemasaran gerilya' untuk pertama kalinya ditemukan pada tahun 1984 oleh Jay Conrad Levinson — bapak pemasaran gerilya. Jenis pemasaran ini mencakup berbagai teknik pemasaran yang menarik, unik, non-tradisional, tidak terlihat sebelumnya, khusus, ditandai dengan biaya yang sangat rendah dan dampak yang besar, yang memungkinkan pengusaha untuk mencapai tujuan bisnis mereka. Pemasaran gerilya dapat dianggap sebagai pendahulu dari konsep pemasaran kewirausahaan lainnya. (Levinson, 1984). Itu seharusnya "mengejutkan, efisien, memberontak, menular, dan dalam kasus terbaik bahkan spektakuler, dengan demikian meledak melalui persepsi konvensional dan mengarah ke" faktor wow ""(Kraus, Harms, & Fink, 2010, p. 31).

Harus ditekankan bahwa pemasaran gerilya, dalam hal elemen pemasaran (produk, harga, tempat dan promosi), lebih berfokus pada kegiatan dan alat promosi (70%), dan lebih sedikit pada elemen pemasaran lainnya (masing-masing 10%). Awalnya itu dimaksudkan khusus untuk bisnis kecil, tetapi hari ini diterapkan oleh banyak perusahaan besar. Kegiatan pemasaran gerilya biasanya dilakukan hanya sekali, unik dan terbatas pada satu peristiwa tertentu — jika akan diulangi, sering kali efeknya hilang.

### **2. Pemasaran Penyergapan (*Ambush marketing*)**

Istilah "*Ambush marketing*" diciptakan pada 1980-an oleh ahli strategi pemasaran, Jerry Welsh, ketika ia bekerja untuk American Express. Itu berasal dari kata Prancis

*embucher* yang berarti 'menempatkan di kayu', sedangkan dalam ekspresi pemasaran, itu berarti 'serangan dari posisi tersembunyi'. Pemasaran penyergapan berkaitan erat dengan mensponsori acara-acara besar dan ini paling umum dalam olahraga (Olimpiade Musim Dingin / Musim Panas, Piala Dunia FIFA, NFL Super Bowl, dll.). *Ambush marketing* dideskripsikan dengan sengaja menyerang sponsor resmi pesaing dalam "upaya untuk mendapatkan pangsa pasar, dan membingungkan konsumen tentang siapa yang menjadi sponsor resmi" (Sharma, 2015, hlm. 12). Meenaghan (1994, p. 79) mendefinisikan pemasaran penyergapan sebagai "praktik di mana perusahaan lain, sering kali pesaing, mengganggu perhatian publik di sekitar acara, sehingga mengalihkan perhatian ke diri mereka sendiri dan menjauh dari sponsor". Seharusnya pemasaran penyergapan terjadi untuk pertama kalinya pada tahun 1984 di Olimpiade Musim Panas Los Angeles, di mana Fuji adalah sponsor resmi, tetapi Kodak, penyergap Fuji, mensponsori siaran TV acara tersebut dan film resmi tim lacak AS. Saat ini, ada banyak pendapat pro dan kontra terhadap pemasaran penyergapan. Beberapa orang mengatakan bahwa ini adalah cara pemasaran ilegal dan tidak etis, beberapa yang lain mengatakan bahwa itu adalah strategi kreatif. Masalah-masalah ini dibahas secara luas dalam Nufer (2013).

Alasan umum mengapa beberapa perusahaan menggunakan pemasaran penyergapan adalah sebagai berikut (Agrawal & Byahatti, 2013, hal. 8).

- Untuk menciptakan kesan menjadi sponsor resmi tanpa membayar;
- Untuk mengimbangi komitmen Olimpiade dari pesaing pasar;
- Untuk meluruskan kampanye para sponsor yang menyesatkan;

- Jika mengamankan hak sponsor terlalu mahal atau kategorinya diblokir, penyergapan digunakan;
- Untuk dapat menggunakan uang yang disimpan dengan tidak menjadi sponsor, pada iklan.

Crompton (2004) mengidentifikasi tujuh strategi pemasaran penyergapan: (a) mensponsori siaran acara; (B) membeli waktu iklan di dan sekitar acara yang disiarkan; (c) mensponsori properti yang terkait dengan suatu acara; (d) memanfaatkan media iklan yang tersedia di dekat stadia dan tempat penyelenggara; (e) beriklan menggunakan tema atau hubungan tersirat dengan properti; (f) menciptakan daya tarik kompetitif atau properti paralel; dan (g) secara tidak sengaja menyergap suatu peristiwa.

Nike adalah raja pemasaran penyergapan. Reebok adalah sponsor resmi Tim Impian di Olimpiade 1992-an. Nike menyelenggarakan konferensi pers dengan para pemain Tim Impian, yang menutupi logo Reebok di baju olahraga mereka dengan bendera Amerika. Piala Dunia FIFA 2010 di Afrika Selatan disponsori oleh Adidas. Sesaat sebelum acara, Nike mengeluarkan video viral online panjang yang menampilkan banyak pemain. Kemudian, Nike memasang instalasi interaktif di gedung tertinggi keempat di Johannesburg, yang dikenal sebagai 'Life Center' (tinggi 138 m), diapit gambar Cristiano Ronaldo dan Robinho setinggi 90 meter (Minato, 2012).

Kulula, sebuah maskapai tanpa embel-embel Afrika Selatan, menggunakan acara Piala Dunia FIFA untuk mengatur kampanye penyergapan, di mana mereka menawarkan "penerbangan yang terjangkau untuk semua orang kecuali Sepp Blatter. Dia dapat terbang secara gratis". Sepp Blatter, Presiden FIFA, tidak menerima tawaran mereka, tetapi seorang Afrika Selatan melakukannya dengan secara resmi menyebut anjingnya sebagai Sepp Blatter dan memberikan kesempatan kepada Kulula untuk

menyelenggarakan siaran pers dengan bangga menyatakan "Ini resmi: Sepp Blatter terbang bersama kami" (Nufer, 2013).

### 3. **Buzz Marketing**

*Buzz marketing* adalah jenis lain dari pemasaran wirausaha, di mana produk / jasa tertentu dipromosikan oleh satu orang ke orang lain, tanpa sepengetahuan, ketertiban, bantuan atau pengawasan perusahaan. Ini dikenal sebagai komunikasi dari mulut ke mulut. Menurut Morrissey (2007, hal. 14), pemasaran *buzz* adalah "seperti virus, itu idealnya disebarkan dengan target yang telah ditentukan yang akan menyampaikan pesan kepada orang-orang yang suka mengelilingi produk dan jasa yang sama yang membawa pesan." Ide *buzz marketing* adalah untuk menyebarkan informasi kepada pelanggan melalui organisasi suatu peristiwa atau kegiatan, dengan cara yang spektakuler, mengejutkan, dan mengesankan. Acara ini atau kegiatan ini harus terkait erat dengan suatu merek. Aktivitas yang baik menciptakan '*buzz*' dan liputan media. Itu harus menciptakan reaksi yang menarik perhatian, menjadi sesuatu yang 'berbahaya', kontroversial atau provokatif (lihat: <http://eunsolchoi.blogspot.mk/2010/02/buzz-viral-marketing-and-word-of-mouth.html> ). *Buzz marketing* dibedakan oleh efektivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan bentuk lain, karena orang lebih percaya pada informasi yang diterima dari anggota keluarga, teman, kolega atau tetangga mereka, daripada yang diterima dari perusahaan. Menurut sebuah studi di AS, lebih dari 67% dari penjualan produk / jasa diwujudkan sebagai hasil dari pemasaran *buzz* (Dye, 2000).

### 4. **Pemasaran viral**

Viral marketing adalah bentuk baru pemasaran kewirausahaan yang terkait erat dengan perkembangan

internet. Jenis pemasaran ini melibatkan transmisi informasi dari seseorang ke banyak orang lain melalui internet. Ini adalah alasan mengapa itu biasanya dikenal sebagai pemasaran "kata-of-mouse". Melalui pemasaran viral, informasi dapat disebarluaskan dengan cepat kepada khalayak luas dan membutuhkan sedikit usaha. Keberhasilan pemasaran viral tergantung pada keinginan, kemauan, dan manfaat pribadi pelanggan untuk lebih jauh mendistribusikan informasi ke jaringannya, seperti keluarga, teman, kolega, tetangga, dll. Jika hal ini terjadi, maka perusahaan dapat mempromosikan produk atau jasanya kepada khalayak luas tanpa biaya apa pun. Harus disebutkan bahwa, seperti pemasaran *buzz*, pemasaran viral juga dapat memiliki efek negatif pada citra perusahaan — jika pesan yang dibagikan mencakup informasi tentang produk atau jasa dalam arti negatif. Fitur viral marketing dibandingkan dengan buzz marketing disajikan pada Tabel 9.4.

Tabel 9.4 Perbandingan antara buzz dan pemasaran viral

<b><i>Buzz marketing</i></b>	<b>Fitur</b>	<b><i>Viral marketing</i></b>
Buzz adalah kumpulan semua komunikasi tentang produk tertentu yang didorong melalui aktivitas akar rumput di antara orang-orang pada waktu tertentu.	Definisi	Pendekatan yang mendorong individu untuk menyampaikan pesan pemasaran kepada orang lain, menciptakan potensi untuk pertumbuhan eksponensial dalam paparan dan pengaruh pesan.
Penyebaran informasi yang dihasilkan konsumen melalui	Prinsip dasar	Proses di mana ide menyebar seperti virus, mendapatkan kekuatan, melipatgandakan dan

<b>Buzz marketing</b>	<b>Fitur</b>	<b>Viral marketing</b>
jaringan individu,		bermutasi sebagai pasar yang berpikiran sama satu sama lain.
Menciptakan dan meningkatkan "buzz" dengan membangkitkan semangat, kegilaan, dan semangat misionaris.	Strategi	Promosi yang mereplika sendiri, menyebar di seluruh web komunitas.
Kredibilitas sumber Efektif dan efisien	Keuntungan	Ide Mengirimkan murah, mudah, dan kuat dengan cepat dan mudah.
Pemasaran jaringan, mis., Menggunakan interaksi tatap muka dengan jaringan pribadi	Medium	Strategi Internet, mis., Menggunakan situs web e-mail, mengunduh perangkat lunak.
Memper tahankan kegembiraan Menghaskan permintaan Menciptakan loyalitas	Sasaran	Buat pesan, kirim melalui surel, dan buat begitu meyakinkan bahwa penerima ingin meneruskannya ke semua orang di buku alamat mereka.

<b>Buzz marketing</b>	<b>Fitur</b>	<b>Viral marketing</b>
pelanggan		
Gunakan siklus "mulut ke mulut" yang bajik	Alat	Gunakan kekuatan eksponensial dari "kata mouse".
Tantangan menerjemahkan "buzz" menjadi hilangnya kontrol penjualan (pesan, waktu, audiens, dll.) Sulit diukur.	Risiko/Kelemahan	Email yang menjengkelkan Lebih banyak potensi kekacauan untuk serangan balik.
Promosi silang (mis., Penempatan produk film) Promosi berbasis tempat Sponsor (berhubungan dengan acara yang diinginkan).	Taktis	Berikan produk / jasa (mis., Email gratis) Memanfaatkan jaringan komunikasi yang ada Memanfaatkan motivasi dan perilaku umum.
PalmPilot, iMac, Blairwitch Project, Fedex, BMW Z3 Roadster	Contoh	Hotmail.com, Ebay, Napster, Yahoo, Blue Mountain Arts, Geocities, Google

Dengan anggaran terbatas, banyak pengusaha yang perlu kreatif dalam promosi mereka beralih ke media sosial. Misalnya, Quintin Middleton yakin bahwa ada pasar pisau pahat buatan Amerika. Keluar dari rumahnya, hobi awal

membuat pisau berkualitas tinggi ini telah berubah menjadi bisnis yang sukses yang menargetkan para koki. Mengundang di Facebook untuk sekitar 800 orang di industri makanan menghasilkan 400 penggemar, banyak dari mereka yang bersedia membayar Middleton \$ 300-400 untuk pisau kustom. Dia sekarang menjual pisau adat ini secepat yang dia bisa (Littman, 2011).

### **Referensi**

- Agrawal, C., & Byahatti, J. (2013). Ambush marketing: Concept and strategic implications. *Asia Pacific Journal of Research*, 3(10), 1-26.
- American Marketing Association. (2013). Marketing. Accessed June 13, 2016, from <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Bureau of Transportation Statistics. (2011). 3-1 freight shipments within the U.S. by mode. Accessed June 21, 2016, from [http://www.rita.dot.gov/bts/sites/rita.dot.gov/bts/files/publications/pocket\\_guide\\_to\\_transportation/2014/3\\_Moving\\_Goods/table3\\_1](http://www.rita.dot.gov/bts/sites/rita.dot.gov/bts/files/publications/pocket_guide_to_transportation/2014/3_Moving_Goods/table3_1)
- Churchill, G. A., Jr., & Peter, P. J. (2003). *Marketing: Creating value for costumers* (Tch Edition). New York: Irwin Professional Publications.
- Crompton, J. L. (2004). Sponsorship ambushing in sport. *Managing Leisure*, 9(1), 1-12.
- Dye, R. (2000). *The buzz on buzz*. *Harvard Business Review*, 78(6), 139-146.
- Edelman, V. (1996). Sitting on top of the world. Accessed: June 15, 2016, from <http://www.inc.com/magazine/19960315/1946.html>
- Hisrich, D. R. (2000). *Marketing* (2nd ed.). New York: Barron's Educational Series, Inc.
- Hisrich, D. R. (2014).

- Advanced introduction to entrepreneurship (1st ed.). Cheltenham: Edward Elgar.
- Ioni,tař, D. (2012). Entrepreneurial marketing: A new approach for challenging times. *Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 7(1), 131–150.
- Jobber, D., & Fahy, J. (2003). *Foundations of marketing*. London: McGraw-Hill/Irwin.
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2015). *Marketing* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Koprowski, G. (1995). The price is right. *Marketing Tools*, 56–61.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Principles of marketing* (16th ed.). Harlow: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, L. K. (2007). *A framework for marketing management* (3rd ed.). New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, L. K. (2012). *Marketing management* (14th ed.). New Jersey: Pearson/ Prentice Hall.
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial marketing: Moving beyond marketing in new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1), 19–34.
- Lancaster, G., & Withey, F. (2007). *Marketing fundamentals*. Oxford: Elsevier.
- Lane, R. W., King, W. K., & Russell, J. T. (2004). *Kleppner's advertising procedure* (16th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Lauterborn, R. (1990). New marketing litany: 4P's Passe, C-words take over. *Advertising Age*, 1990, 26.
- Levinson, C. J. (1984). *Guerrilla marketing: Secrets for making big profits from your small business*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

- Littman, M. (2011, October). A sharp idea. *Entrepreneur*, 39(10), 17. Accessed January 28, 2014, from <http://www.entrepreneur.com/article/220351> ().
- Meenaghan, T. (1994). Point of view: Ambush marketing: Immoral or imaginative practice? *Journal of Advertising Research*, 34(3), 77-88.
- Middleton, T. C. V., Fyall, A., Morgan, M., & Ranchhod, A. (2009). *Marketing in travel and tourism* (4th ed.). Oxford: Elsevier.
- Minato, C. (2012). Ingenious ambush campaigns from Nike, Samsung and BMW make official sponsorships look like a waste. Accessed June 21, 2016, from <http://www.businessinsider.com/best-ambush-marketing-campaigns-2012-6?op=1>
- Morris, H. M., Schindehutte, M., & La Forge, R. W. (2001). The emergence of entrepreneurial marketing: Nature and meaning. Accessed June 20, 2016, from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.1408&rep=rep1&type=pdf>
- Morris, H. M., Schindehutte, M., & La Forge, R. W. (2002). Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 1-19.
- Morrissey, B. (2007). Brands infiltrate social circles to create buzz. *Adweek*, 48(39), 14-15. Nufer, G. (2013). *Ambush marketing in sports: Theory and practice*. Abington, PA: Routledge. Ries, A., & Trout, J. (2006). *Marketing warfare*. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- Sharma, R. P. (2015). Ambush marketing: The concept. *International Multidisciplinary Research Journal*, 2(4), 1-9.
- Stokes, D. (2000). Entrepreneurial marketing: A conceptualisation from qualitative research.

Qualitative Market Research: *An International Journal*,  
3(1), 47–54.

Thisa Yakorn, T. (2010). Marketing—from 4 P's to 4 C's to  
4V's. Accessed June 3, 2011, from  
<http://hubpages.com/hub/marketing-4Ps-4Cs-4Vs>

Veseli, N., Ramadani, V., & Rexhepi, G. (2010). Direct  
marketing and small businesses. Saarbrücken:  
Lambert Academic Publishing.

## **BAB X**

### **MANAJEMEN KEUANGAN BISNIS KECIL**

Pembaca dapat memahami:

1. Memahami laporan laba rugi, neraca, dan laporan arus kas
2. Melihat masa depan finansial Anda
3. Mempertimbangkan masalah pajak dan kewajiban lainnya



Orang-orang hiperventilasi ketika mereka mendengar istilah laporan keuangan seolah-olah seseorang baru saja mengatakan kepada mereka bahwa sisa percakapan akan berlangsung dalam bahasa asing yang misterius tanpa bantuan terjemahan. Nah, ini kabar baik. Anda dapat menguasai bahasa keuangan bisnis dengan memahami tiga istilah utama:

### **Laporan laba rugi (*Income statement*)**

Laporan ini, merangkum berapa banyak uang yang diperoleh dan dibelanjakan oleh bisnis Anda sampai saat laporan dijalankan. Ini melaporkan pendapatan Anda selama periode waktu tertentu dan kemudian mengurangi semua biaya melakukan bisnis selama periode yang sama untuk sampai pada laba bersih Anda.

### **Laporan Neraca (*Balance sheet*)**

Laporan ini menangkap gambaran keuangan bisnis Anda pada saat tertentu, biasanya pada akhir bulan atau tahun. Setengah bagian atas neraca menghitung aset Anda (barang-barang bisnis Anda yang memiliki nilai moneter). Setengah bagian bawah menggabungkan kewajiban Anda (uang yang harus dibayar bisnis Anda) dengan ekuitas Anda (bagian dari aset Anda yang Anda miliki sebagai lawan dari apa yang Anda pinjam dan hutangkan). Bagian atas dan bawah dari laporan ini harus menyeimbangkan satu sama lain - dengan kata lain, aset harus sama dengan total liabilitas dan ekuitas pemilik - oleh karena itu namanya.

### **Laporan arus kas (*Cash-flow statement*)**

Laporan keuangan ini melacak uang yang mengalir masuk dan keluar dari bisnis Anda selama periode waktu tertentu (mingguan, bulanan, triwulanan, tahunan, atau selama periode tahun). Bagian atas dari laporan arus kas Anda merinci dana yang masuk dan keluar dari bisnis Anda selama periode laporan; bagian bawah menunjukkan perubahan yang dihasilkan pada posisi kas Anda. Bagian atas dan bawah harus cocok untuk merekonsiliasi efek bersih dari arus masuk dan keluar uang dengan perbedaan dalam kepemilikan tunai selama periode pelaporan.

#### **A. Menyusun Laporan Laba Rugi**

Anda menghitung laba bersih Anda, atau laba bersih, menggunakan rumus dasar ini:

$$\text{Laba bersih} = \text{Pendapatan} - \text{Biaya}$$

Hasil perhitungan ini memberikan ukuran kinerja bisnis Anda selama periode waktu tertentu. Bisnis musiman - seperti resor ski musim dingin atau operasi arung jeram musim panas misalnya - melihat laporan triwulanan, dan banyak bisnis lain menjalankan laporan setiap bulan untuk mengawasi batas bawah mereka. Bagian berikut ini memperkenalkan laporan laba rugi dan cara menggunakannya. Mengetahui bagian-bagian dari laporan laba rugi. Memiliki pemahaman yang kuat tentang angka-angka yang terkandung dalam laporan laba rugi dapat membantu Anda melihat bagaimana kinerja bisnis Anda.

Lihatlah bagaimana toko souvenir yang disebut Toko A menggunakan laporan pendapatan untuk mengelola keuangan bisnis. Gambar 10.1 menunjukkan pendapatan tahunan perusahaan, biaya, dan keuntungan untuk tahun

berjalan dan juga untuk tahun sebelumnya. Dengan membandingkan pernyataan selama dua tahun berturut-turut, pemilik dapat melihat bagaimana kinerja keuangan mereka telah berubah dari waktu ke waktu.

<b>TOKO A</b>		
<b>Business Income Statement</b>		
<b>INCOME STATEMENT AS OF 31 DECEMBER</b>		
	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Revenue on in store sales	595.000	624.000
Revenue on catalog sales	+ 95.000	+ 105.000
<b>Gross Revenue</b>	= 690.000	= 729.000
Cost of goods sold	- 445.000	- 448.000
<b>Gross Profit</b>	= 245.000	= 281.000
Sales, general, and administration	- 108.000	- 126.000
Depreciation expense	- 20.000	- 20.000
<b>Operating Profit</b>	= 117.000	= 135.000
Dividend and interest income	+ 3.000	+ 3.000
Interest expense	- 25.000	- 24.000
<b>Profit Before Taxes</b>	= 95.000	= 114.000
Taxes	- 19.000	- 22.000
<b>Net Profit</b>	= 76.000	= 92.000

Gambar 10.1 Laporan Laba/Rugi

<b>Business Income Statement</b>		
<i>INCOME STATEMENT AS OF:</i>		
	Year:	Year:
Revenue from _____	+	+
Revenue from _____	+	+
Other revenue _____	+	+
<b>Gross Revenue</b>	=	=
Cost of goods sold	-	-
Other direct costs	-	-
_____	=	=
<b>Gross Profit</b>		
Sales, general, and administration	-	-
Depreciation expense	-	-
Other expenses _____	=	=
<b>Operating Profit</b>		
Dividend and interest income	+	+
Interest expense	-	-
Other	=	=
_____	=	=
<b>Profit Before Taxes</b>		
Taxes	-	-
<b>Net Profit</b>	=	=

Gambar 10.2 Form Laporan Laba/Rugi

Laporan laba rugi Toko A mencakup lima bagian. Masing-masing memberikan informasi penting tentang kondisi keuangan perusahaan.

### 1. Pendapatan kotor (*Gross revenue*)

Dalam keuangan bisnis, pendapatan kotor (*Gross Revenue*) mengacu pada total semua pendapatan penjualan bisnis sebelum dikurangi biaya-biaya. Pendapatan Anda dapat berasal dari penjualan satu produk atau lini produk atau dari sejumlah produk dan Jasa yang berbeda. Jika Anda memiliki lebih dari satu aliran pendapatan, perinci

pendapatan dari masing-masing sumber sehingga Anda dapat melihat dari mana asal penghasilan Anda dan kemudian tambahkan seluruh pendapatan kita, sehingga didapat pendapatan kotor. Dalam kasus Toko A, pendapatan kotor berasal dari dua sumber utama: penjualan ritel di dalam toko dan penjualan katalog toko.

## **2. Laba kotor (*Gross profit*)**

Secara umum, laba adalah uang yang Anda dapatkan setelah semua tagihan dibayarkan. Laba kotor, juga disebut penghasilan kotor, adalah tingkat pertama laba. Itu sama dengan pendapatan kotor dikurangi biaya barang yang dijual, yang mencakup biaya yang berhubungan langsung dengan memproduksi, merakit, atau membeli apa yang harus Anda jual. Di Toko A, biaya barang yang dijual termasuk biaya grosir barang dagangan yang ditampilkan di rak-rak hadiah dan dalam katalognya. Untuk bisnis jasa, harga pokok penjualan termasuk biaya yang berkaitan langsung dengan penyediaan atau pemberian layanan. Bagi produsen, biaya barang yang dijual termasuk biaya bahan baku dan tenaga kerja, utilitas, dan fasilitas yang diperlukan untuk menyatukan produk. Anda harus membuat panggilan penilaian tentang biaya mana yang dianggap sebagai biaya barang. Setelah Anda memutuskan, jaga agar definisi Anda konsisten dari waktu ke waktu sehingga saat Anda memantau laba kotor, Anda dapat membandingkan apel dengan apel

## **3. Laba operasi (*Operating profit*)**

Setelah Anda mengurangi biaya barang dari pendapatan kotor Anda untuk sampai pada laba kotor Anda, langkah selanjutnya adalah menghitung laba operasi Anda (juga disebut sebagai pendapatan operasi atau EBIT, yang merupakan singkatan dari penghasilan sebelum pendapatan

dan pajak). Untuk mengetahui laba operasi Anda, ikuti langkah-langkah ini:

$$\text{Laba Operasional} = \text{Laba kotor} - (\text{Beban operasional} + \text{biaya Depresiasi})$$

Kurangi biaya operasional Anda dari laba kotor Anda.

Biaya operasional, juga dikenal sebagai biaya umum dan administrasi atau SG&A (penjualan, umum, dan biaya administrasi), termasuk biaya yang terlibat dalam mengoperasikan bisnis Anda, termasuk gaji, biaya penelitian dan pengembangan, biaya pemasaran, perjalanan dan hiburan, tagihan utilitas, sewa, perlengkapan kantor, dan biaya overhead lainnya. Akun untuk sesuatu yang disebut biaya penyusutan. Ketika Anda membeli barang-barang berharga besar untuk bisnis Anda - mungkin mobil untuk memanggil klien, sistem komputer, atau bahkan gedung untuk kantor, ruang gudang, atau fasilitas lainnya - yang sebenarnya Anda lakukan adalah menukar satu aset (uang tunai dalam bank) untuk aset lain (mobil, komputer, atau bangunan). Aset bisnis yang Anda peroleh semua memiliki masa manfaat, jadi salah satu cara untuk menyebarkan biaya aset ini selama beberapa tahun mereka benar-benar dalam pelayanan adalah dengan menghitung dan mengurangi biaya penyusutan setiap tahun.

Kurangi biaya operasi dan depresiasi Anda dari laba kotor Anda.

$$\text{Laba kotor} = \text{Beban operasional} + \text{biaya Depresiasi}$$

Pada laporan laba rugi Toko A, biaya operasional mencerminkan gaji staf, biaya iklan, dan produksi dan pengiriman katalog toko tiga kali setahun. Selain itu,

perusahaan mengambil biaya penyusutan untuk bangunan etalase, sistem komputer, dan mobil *delivery*.

Saat menghitung laba operasi Anda, perhatikan pengeluaran overhead Anda seperti elang. Mereka tidak terikat langsung dengan produk dan layanan Anda, sehingga mereka tidak berkontribusi langsung ke pendapatan Anda. Tetapi jika mereka keluar dari barisan, mereka dapat dengan cepat menggerogoti laba kotor Anda.

#### **4. Laba sebelum pajak (*Profit before taxes*)**

Laba sebelum pajak memperhitungkan pendapatan apa pun yang dibuat bisnis Anda atas investasi dalam bentuk apa pun dan mengurangi biaya bunga yang Anda bayarkan selama periode laporan.

$$\text{Laba sebelum pajak} = \text{Laba operasi} + \text{Pendapatan investasi} - \text{Beban bunga}$$

Anda memisahkan pendapatan investasi dan beban bunga dari laba operasi Anda karena itu dihasilkan dari pengelolaan uang dan tidak benar-benar menjadi bagian dari operasi bisnis Anda. Untuk satu hal, jumlah bunga yang Anda bayar tergantung pada bagaimana Anda menyusun bisnis Anda secara finansial, bukan pada bisnis itu sendiri. Untuk hal lain, bunga mutlak, positif harus dibayar pada jadwal yang ketat.

#### **5. Laba bersih (*Net profit*)**

Laba bersih (juga disebut laba bersih, laba bersih, atau laba bersih) adalah yang tersisa setelah Anda mengurangi pengeluaran akhir dari total pendapatan bisnis Anda. Ketika Anda membaca kalimat itu, Anda mungkin berpikir, "Pengeluaran akhir? Kami telah mengurangi setiap biaya di bawah matahari. Apa yang tersisa untuk dikurangi?" "Singkatnya, pajak. Bergantung pada bagaimana Anda

menyusun bisnis Anda, Anda mungkin atau tidak dapat membayar pajak secara langsung atas keuntungannya. Jika Anda adalah pemilik tunggal atau jika bisnis Anda adalah kemitraan, misalnya, keuntungan Anda disalurkan langsung ke pemilik untuk keperluan pajak. Tetapi jika bisnis Anda membayar pajak, Anda perlu mengurangi pajak-pajak itu sebelum Anda menyatakan laba akhir Anda. Gambar 9-1 menunjukkan bahwa setelah Toko A membayar pajak untuk tahun itu, bisnis dibiarkan dengan laba bersih sebesar Rp. 92.000. Itu kabar baik karena jumlahnya meningkat 21 persen dari tahun sebelumnya.

Sekarang kita, membuat laporan penghasilan. Untuk mengembangkan laporan pendapatan untuk bisnis Anda, gunakan templat yang pada Formulir 9-2 (yang terlihat seperti Gambar 9-1 kecuali semua entri kosong). Jika bisnis Anda belum beroperasi dan berjalan, gunakan templat untuk memproyeksikan apa yang Anda harapkan dari segi pendapatan dan pengeluaran. Melakukannya merupakan dasar yang baik ketika Anda menyiapkan anggaran bisnis baru Anda.

Semakin banyak perusahaan menggunakan perangkat lunak akuntansi atau keuangan, seperti Quickbooks, yang membuat tugasnya jauh lebih mudah dan bahkan dapat ditautkan langsung ke rekening bank Anda. Jika Anda menggunakan perangkat lunak akuntansi, Anda bisa melewati Formulir 9-1. Tetapi kami mendorong Anda untuk mencetak laporan pendapatan terbaru dan hati-hati memeriksanya. Pastikan Anda memahami setiap entri dan bahwa keseluruhan gambaran keuangan Anda masuk akal bagi Anda. Laporan pendapatan Anda adalah bagian penting dari rencana bisnis tertulis Anda. Jika usaha Anda berjalan dan berjalan, sertakan pernyataan untuk satu atau dua tahun terakhir untuk tujuan perbandingan. Juga sertakan proyeksi laporan laba rugi - apakah bisnis Anda sudah ada atau baru

memulai. Tunjukkan rencana penghasilan Anda selama satu atau dua tahun, atau bahkan hingga lima tahun ke depan. Lihat bagian “Peramalan dan Penganggaran” di dekat akhir bab ini untuk informasi lebih lanjut.

## **B. Menyusun Laporan Neraca**

Neraca Anda memberi Anda gambaran tentang nilai bisnis Anda pada saat tertentu. Untuk melakukan perhitungan, kalkulasikan nilai moneter dari semua yang dimiliki bisnis Anda dan kemudian kurangi uang Anda kepada orang lain. Apa yang Anda miliki adalah aset Anda dan apa yang Anda miliki adalah kewajiban Anda. Perbedaan antara keduanya adalah nilai bisnis Anda, biasanya disebut sebagai ekuitas dalam bisnis Anda. Bagian berikut melihat lebih dekat pada neraca dan bagaimana Anda dapat menggunakannya.

1. Mengidentifikasi bagian-bagian pada neraca  
Anda dapat mewakili neraca Anda dalam persamaan yang sangat mudah:

$$\text{Ekuitas} = \text{Aset} - \text{Kewajiban}$$

Namun, dalam upaya yang aneh untuk memastikan keamanan kerja, akuntan menulis ulang persamaan sebagai berikut:

$$\text{Aset} = \text{Kewajiban} + \text{Ekuitas}$$

Persamaan ini sama dengan persamaan lainnya - persamaan ini lebih sulit dipahami. Sosok pergi. Bagaimanapun, tata letak neraca perusahaan Anda mengikuti kedua persamaan ini. Setengah bagian atas neraca

mencantumkan aset bisnis Anda, dibagi menjadi beberapa kategori dasar. Setengah bagian bawah mencantumkan kewajiban Anda berdasarkan kategori dan kemudian menghitung ekuitas Anda dalam bisnis.

Nilai total aset harus sama dengan nilai kewajiban plus ekuitas. Dengan kata lain, bagian atas harus menyeimbangkan bagian bawah. Bagaimana mereka menyeimbangkan satu sama lain memberi tahu Anda banyak tentang kesehatan keuangan perusahaan Anda. Paling tidak, kumpulkan neraca pada hari terakhir setiap tahun. Sertakan juga angka untuk akhir tahun sebelumnya sehingga Anda dapat membandingkan bagaimana aset, liabilitas, dan ekuitas Anda telah berubah sepanjang tahun. Gambar 10.3 menunjukkan neraca untuk toko suvenir Toko A per 31 Desember tahun terakhir. Ini juga menunjukkan angka untuk akhir tahun sebelumnya untuk tujuan perbandingan. Baca terus untuk penjelasan masing-masing bagian.

<b>Business Balance Sheet</b>			
<b>BALANCE SHEET ON DECEMBER 31</b>			
<b>Assets</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>1</b>	<b>Current Assets</b>		
	Cash	36,000	45,000
	Investment portfolio	+ 17,000	+ 20,000
	Accounts receivable	+ 18,000	+ 15,000
	Inventories	+ 97,000	+ 110,000
	Prepaid expenses	+ 1,000	+ 1,000
	<b>Total Current Assets</b>	<b>= 169,000</b>	<b>= 191,000</b>
<b>2</b>	<b>Fixed Assets</b>		
	Land	100.000	100.000
	Buildings	+ 295.000	+ 295.000
	Equipment	+ 10.000	+ 15.000
	Accumulated depreciation	+ 45.000	+ 65.000
	<b>Total Fixed Assets</b>	<b>= 360.000</b>	<b>= 345.000</b>
<b>3</b>	<b>Intangibles (goodwill, patents)</b>	<b>= + 10.000</b>	<b>= + 10.000</b>
<b>4</b>	<b>TOTAL ASSETS (add totals 1-3)</b>	<b>= + 539.000</b>	<b>= + 546.000</b>
<b>Liabilities and Owners' Equity</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>5</b>	<b>Current Liabilities</b>		
	Accounts payable	6.000	4.000
	Accrued expenses payable	+ 11.000	+ 12.000
	<b>Total Current Liabilities</b>	<b>= 17.000</b>	<b>= 16.000</b>
<b>6</b>	<b>Long-term Liabilities</b>		
	Bank mortgages	+ 214.000	+ 210.000
	<b>Total Long-term Liabilities</b>	<b>= 214.000</b>	<b>= 210.000</b>
<b>7</b>	<b>Owners' Equity</b>		
	Invested capital	195.000	200.000
	Accumulated retained earnings	+ 113.000	+ 120.000
	<b>Total Owners' Equity</b>	<b>= 308.000</b>	<b>= 320.000</b>
<b>8</b>	<b>TOTAL LIABILITIES and EQUITY (add totals 5-7)</b>	<b>=+ 539.000</b>	<b>=+ 546.000</b>

Gambar 10.3 Laporan Neraca

## 1. Aset lancar (*Current assets*)

Aset lancar mewakili semua item yang dimiliki bisnis Anda yang cukup likuid untuk dikonversi menjadi uang tunai dalam setahun. Apa pun dengan nilai moneter yang dimiliki bisnis Anda adalah aset. Neraca Anda tidak hanya menunjukkan seberapa besar nilai aset Anda, tetapi juga berapa lama waktu yang Anda perlukan untuk mengubahnya menjadi uang tunai yang dingin dan keras. Lamanya waktu yang dibutuhkan untuk membuang suatu aset sering digambarkan dalam hal likuiditas. Semakin likuid suatu aset, semakin cepat Anda bisa menjualnya. Aset lancar termasuk:

- a. Uang tunai (*Cash*): Anda tidak bisa mendapatkan lebih banyak uang daripada uang tunai. Uang tunai dapat berupa apa saja dari tagihan dan perubahan dalam mesin kasir atau laci kas kecil ke uang yang Anda miliki dalam memeriksa atau menabung di bank.
- b. Portofolio investasi (*Investment portfolio*): Uang tunai bagus, tetapi bahkan lebih baik untuk melihat uang Anda digunakan. Investasi dapat mencakup rekening pasar uang, obligasi pemerintah, atau surat berharga lainnya yang cukup aman.
- c. Piutang usaha (*Accounts receivable*): Aset ini terdiri dari uang yang dihutang pelanggan kepada Anda untuk produk atau layanan yang sudah Anda kirim. Jika Anda memberikan produk secara kredit, Anda dapat memberi pelanggan 30, 60, atau 90 hari untuk membayar. Perhatikan piutang Anda dengan cermat. Satu pelanggan *deadbeat* bisa melempar nomor Anda untuk satu putaran.
- d. Persediaan (*Inventories*): Item ini mencerminkan nilai tunai setara produk atau persediaan yang Anda miliki. Menghasilkan estimasi realistis untuk nilai inventaris Anda seringkali sulit. Jika ragu, tetaplah di sisi konservatif. Neraca Anda harus mencerminkan apa yang dapat Anda harapkan untuk diterima jika Anda harus melikuidasi aset-aset ini.
- e. Pengeluaran dibayar di muka (*Prepaid expenses*): Bisnis Anda mungkin telah membayar untuk layanan yang belum Anda terima - pelayan layanan profesional atau premi asuransi, misalnya. Daftarkan pembayaran ini sebagai bagian dari aset Anda saat ini.  
Aset lancar, terutama yang paling likuid, sangat penting bagi bisnis Anda. Mereka mewakili cadangan yang tersedia untuk mendanai operasi sehari-hari atau untuk digunakan jika terjadi

krisis keuangan. Gambar 9-2 menunjukkan bahwa Toko A memiliki total aset lancar sebesar Rp. 191.000 pada akhir tahun terakhir, termasuk Rp. 65.000 dalam bentuk tunai atau surat berharga.

## 2. Aset tetap (*Fixed assets*)

Aset tetap biasanya besar, mahal, dan dimaksudkan untuk bertahan lama, sehingga tidak terlalu likuid. Aset tetap termasuk:

- a. Tanah (*Land*): Jika perusahaan Anda memiliki tanah - tanah di bawah gedung kantor Anda, misalnya - Anda mencantulkannya secara terpisah dari gedung kantor Anda di neraca. Tidak seperti aset tetap lainnya, tanah tidak terdepresiasi di neraca Anda karena tanah dianggap aset yang tidak usang seiring waktu. Karena alasan itu, Anda meninggalkan nilai tanah yang sama pada buku-buku tahun demi tahun. Tanah bisa menghargai nilainya, tentu saja. Tetapi Anda masih menyimpan nilai yang sama di buku sampai Anda menjual tanah.
- b. Bangunan (*Buildings*): Sejauh menyangkut neraca Anda, nilai bangunan sama dengan harga asli yang Anda bayar untuk mereka ditambah jumlah yang telah Anda belanjakan untuk perbaikan selama bertahun-tahun. Sekali lagi, setiap apresiasi nilai yang mungkin terjadi hanya dicatat jika Anda menjual bangunan.
- c. Peralatan (*Equipment*): Peralatan mencakup apa saja dan semua yang Anda peroleh untuk bisnis Anda yang dimaksudkan untuk bertahan lebih dari setahun. Mesin, mobil, peralatan kantor, komputer, telepon, dan furnitur semuanya termasuk dalam kategori ini. Ketika Anda memasukkan nilai setiap aset di neraca Anda, gunakan harga aktual yang Anda bayar untuk itu. Jika

Anda tidak membayar tunai, berikan nilai yang masuk akal untuk dimasukkan dalam neraca Anda.

- d. Akumulasi depresiasi (*Accumulated depreciation*): Setiap item tiket besar yang Anda peroleh untuk bisnis Anda memiliki masa manfaat. Depresiasi mengukur penurunan nilai berguna dari setiap aset tetap dari waktu ke waktu. Jangan khawatir, Anda tidak harus menemukan angkanya; IRS menyediakan jadwal penyusutan standar, tergantung pada jenis aset yang Anda miliki. Akumulasi penyusutan meringkaskan kehilangan nilai semua aset Anda selama tahun kepemilikan dan mengurangi nilai total aset tetap Anda.

Di neraca Anda, nilai aset tetap didasarkan pada harga asli yang dibayarkan dikurangi akumulasi penyusutan sesuai dengan jadwal penyusutan umum IRS. Jumlah yang dihasilkan mungkin tidak ada hubungannya dengan harga yang akan Anda terima jika Anda menjual aset atau harga yang akan Anda bayar jika Anda menggantinya. Toko A menunjukkan aset tetap senilai Rp. 345.000 setelah akumulasi penyusutan diperhitungkan, termasuk Rp. 5.000 yang dihabiskan untuk peralatan baru selama tahun terakhir. Juga selama tahun terakhir, nilai buku semua aset berkurang Rp. 20.000 karena depresiasi. Omong-omong, Rp. 20.000 yang sama itu muncul sebagai biaya depresiasi pada laporan laba rugi yang diilustrasikan pada Gambar 9-1.

### **3. Tidak berwujud (*Intangibles*)**

Intangible adalah aset yang, menurut definisi, sulit untuk mendapatkan Anda, tetapi ini tidak berwujud dapat menjadi sangat penting bagi bisnis Anda. Aset tidak berwujud mencakup hal-hal seperti kontrak eksklusif untuk menyediakan layanan, kepemilikan waralaba, atau lisensi yang sulit didapat atau izin untuk melakukan bisnis. Aset

tidak berwujud juga bisa menjadi paten yang melindungi penemuan, teknologi perangkat lunak, atau proses produksi. Aset tidak berwujud jelas berharga bagi perusahaan yang memilikinya, tetapi pertanyaannya adalah, apa yang benar-benar bernilai?

*Intangible* biasanya tidak tercermin sebagai aset, meskipun beberapa perusahaan mengalokasikan Rp. 1 simbolis pada neraca untuk menunjukkan bahwa aset tidak berwujud ada di sana dan berharga tetapi tidak dapat diukur. Pengecualian adalah paten yang dibeli yang dapat diamortisasi selama umur paten.

Sebagai pemilik bisnis, salah satu aset tak berwujud utama yang Anda miliki adalah niat baik. *Goodwill* mewakili nilai positif dari nama perusahaan, termasuk hubungan pelanggan, tenaga kerjanya, reputasinya, dan faktor-faktor lain yang berkontribusi pada kemampuan perusahaan untuk berhasil di pasarnya. Ketika pembeli membeli perusahaan dengan harga di atas nilai pasar wajarnya, pembeli mungkin membayar ekstra untuk mendapatkan itikad baik perusahaan. *Goodwill* hanya terwujud ketika sebuah bisnis dijual, dan karenanya tidak dijalankan di neraca kecuali jika diperoleh sebagai bagian dari pembelian bisnis.

Misalnya, Toko A membeli toko souvenir yang sudah ada beberapa tahun yang lalu dan membayar Rp. 10.000 lebih dari nilai bersih aset toko pada saat itu. Neraca Toko A mencantumkan bahwa pembelian *goodwill* sebagai aset tidak berwujud.

#### **4. Total aset (*Total assets*)**

Total aset mencerminkan nilai semua aset saat ini, aset tetap, dan tidak berwujud yang dimiliki perusahaan Anda. Aset Anda termasuk peralatan, inventaris, properti nyata, dan apa pun yang diberi nilai moneter pada neraca Anda. Aset Anda saat ini adalah indikasi likuiditas perusahaan Anda

atau kemampuannya untuk membayar kewajiban saat ini. Total aset Anda dikurangi total kewajiban memberikan indikasi solvabilitas perusahaan Anda. Gambar 10.3 menunjukkan bahwa Toko A meningkatkan total asetnya sebesar Rp. 7.000 menjadi Rp. 546.000 tahun lalu - hasil peningkatan aset lancar dan aset tetap, seperti yang Anda lihat di bagian laporan arus kas mendatang.

## **5. Kewajiban lancar (*Current liabilities*)**

Kewajiban adalah jumlah uang yang Anda miliki kepada kreditor dalam bentuk tagihan yang jatuh tempo, pinjaman bank yang telah Anda keluarkan, dan obligasi atau waran yang mungkin Anda keluarkan untuk mengumpulkan uang. Gagasan dasar di balik apa yang disebut instrumen keuangan ini selalu sama: Anda menerima uang atau sesuatu yang bernilai sebagai imbalan atas janji untuk membayar utang selama periode waktu tertentu (biasanya dengan bunga). Terkadang aset yang Anda miliki mengamankan hutang. (Jika Anda tidak membayar kembali utang Anda seperti yang dijanjikan, kreditor dapat mengambil aset itu dari Anda.) Di lain waktu, utang tidak dijamin.

Liabilitas lancar merupakan utang jangka pendek yang harus Anda bayar dalam waktu satu tahun. Liabilitas ini terkait erat dengan aset lancar yang tercantum di bagian atas neraca Anda karena Anda harus melunasinya dengan aset tersebut. Dalam kebanyakan kasus, kewajiban lancar terbagi dalam dua kelompok:

- a. Hutang lancar (*Accounts payable*): Kewajiban ini datang dalam bentuk tagihan yang belum dibayar untuk hal-hal seperti utilitas, layanan telepon, perlengkapan kantor, layanan profesional, bahan baku, barang grosir, atau faktur lain dari penyedia atau pemasok.

- b. Hutang biaya masih harus dibayar (*Accrued expenses payable*): Selain hutang luar akun, bisnis Anda terus-menerus menimbulkan kewajiban terkait dengan gaji atau upah (jika Anda memiliki karyawan), premi asuransi, bunga pinjaman bank, dan pajak yang harus Anda bayar. Setiap kewajiban yang belum dibayar pada saat Anda menjalankan neraca Anda dikelompokkan bersama dalam kategori ini. Untuk mengetahui uang yang tersedia setiap hari untuk menjaga bisnis Anda tetap berjalan - dikenal sebagai modal kerja Anda - kurangi kewajiban lancar Anda dari aset lancar Anda.

$$\text{Modal kerja} = \text{Aset lancar} - \text{Kewajiban}$$

Pemilik Toko A memiliki modal kerja Rp. 175.000 - posisi kuat yang memberi mereka fleksibilitas finansial untuk menjalankan aktivitas bisnis dan mendanai operasi mereka selama fluktuasi pendapatan dan pengeluaran.

## 6. Kewajiban jangka Panjang (*Long-term liabilities*)

Liabilitas jangka panjang adalah kewajiban keuangan utama yang Anda ambil untuk membangun dan menjalankan perusahaan Anda atau untuk memperluas operasi bisnis Anda. Anda dapat memperoleh pinjaman bank 10 tahun, misalnya, atau menerbitkan obligasi kepada sekelompok investor untuk dilunasi dalam 15 tahun. Tanggung jawab ini sering kali menjadi inti dari struktur keuangan perusahaan Anda. Toko A memiliki satu kewajiban jangka panjang: A Rp. 210.000 hipotek gedung yang akan dilunasi perusahaan dalam 26 tahun.

## 7. Ekuitas pemilik (*Owner's equity*)

Ekuitas adalah bagian dari bisnis yang sebenarnya dimiliki oleh pemilik atau pemilik. Pikirkan kesetaraan dengan cara ini: Banyak orang yang mengatakan bahwa mereka memiliki rumah mereka benar-benar hanya memiliki sebagian dari rumah mereka. Bank atau perusahaan hipotek memiliki sisanya. Hal yang sama berlaku untuk pemilik bisnis dan bisnis mereka. Terlebih lagi, ekuitas dalam bisnis Anda mungkin didistribusikan di antara sejumlah pemilik dengan berbagai ikatan, yang menentukan kapan ekuitas dapat dijual atau bagaimana itu dapat digunakan. Anda mungkin satu-satunya pemilik perusahaan Anda, atau perusahaan Anda mungkin merupakan perusahaan publik yang dimiliki oleh puluhan ribu investor. Namun, di bawah struktur kepemilikan apa pun, ketika Anda menghapus semua kerumitan, ekuitas pemilik berasal dari dua sumber dasar ekuitas: uang yang berasal dari investor luar dan uang yang dihasilkan dari laba yang disimpan di dalam perusahaan. Kedua bentuk ekuitas ini disebut:

- a. Modal yang diinvestasikan (*Invested capital*): Uang yang diinvestasikan dalam bisnis Anda berasal dari berbagai sumber, termasuk uang tunai yang Anda pasang sebagai pemilik utama bisnis atau uang tunai yang Anda hasilkan dengan menjual potongan-potongan kecil perusahaan Anda dalam bentuk saham kepada investor luar. Ekuitas luar dapat dimiliki secara pribadi, atau, ketika bisnis Anda cukup besar, Anda dapat memutuskan untuk melakukan penawaran umum perdana (IPO) - membuat saham perusahaan Anda tersedia untuk dijual di bursa saham publik. Tidak peduli bagaimana Anda menukar ekuitas dengan uang tunai, semuanya disatukan sebagai modal yang diinvestasikan.

- b. Akumulasi laba ditahan (*Accumulated retained earnings*): Ketika bisnis Anda menghasilkan untung (artinya ketika pendapatan melebihi semua biaya dan pengeluaran), Anda menghadapi keputusan bahagia tentang apa yang harus dilakukan dengan rejeki nomplok. Anda dapat memutuskan untuk mengembalikan sebagian kepada pemilik dan investor dalam bentuk dividen. Atau Anda dapat mengeruk sebagian laba kembali ke bisnis sehingga Anda dapat tumbuh lebih besar dan, sebagai hasilnya, menciptakan lebih banyak ekuitas untuk semua orang yang memiliki saham di perusahaan Anda. Akumulasi laba ditahan mewakili semua keuntungan yang Anda tuangkan kembali ke bisnis Anda.

Total ekuitas pemilik adalah jumlah modal yang diinvestasikan dan akumulasi laba ditahan, yang bersama-sama sama dengan nilai dari bagian bisnis yang sebenarnya dimiliki pemilik.

$$\text{Total ekuitas pemilik} = \text{Modal investasi} + \text{Akumulasi laba ditahan}$$

Pemilik Toko A memiliki total ekuitas sebesar Rp. 320.000: Rp. 200.000 dari investasi pemilik dan Rp. 120.000 dari keuntungan yang mereka tuangkan kembali ke perusahaan selama bertahun-tahun.

## 8. Total kewajiban dan ekuitas (*Total liabilities and equity*)

Total liabilitas dan ekuitas merangkum nilai aset perusahaan. Ini menggabungkan kewajiban saat ini dan

$$\text{Total Aset} = \text{Kewajiban Saat Ini} + \text{Kewajiban Jangka Panjang} + \text{Ekuitas Pemilik}$$

jangka panjang yang menjadi tanggung jawab perusahaan Anda dengan jumlah ekuitas pemilik dalam bisnis. Pada dasarnya, ini berarti bahwa aset bisnis Anda sebanding dengan jumlah dari apa yang Anda miliki plus apa yang Anda miliki.

Seperti yang Anda lihat, pada penutupan tahun lalu, bagian atas dan bawah dari neraca Toko A seimbang di Rp. 546.000. Dengan kata lain, jumlah total kewajiban perusahaan dan ekuitas total pemilik dengan benar menyamai total aset perusahaan.

Anda harus membuat neraca sendiri. Jika Anda menggunakan perangkat lunak akuntansi, Anda dapat menyelesaikan tugas dengan menekan satu tombol. Namun, neraca yang dihasilkan komputer Anda hanya sebagus angka yang Anda masukkan, jadi luangkan waktu untuk memeriksa dengan cermat. Jika Anda memulai dari awal atau hanya ingin merasakan apa sebenarnya arti neraca, keluarkan pensil dan buat neraca Anda dengan cara kuno - di selembar kertas, menggunakan templet yang disediakan pada Formulir 9-2 (yang terlihat seperti Gambar 9-2 tetapi dengan ruang kosong untuk memasukkan angka yang menunjukkan aset Anda sendiri, kewajiban, dan ekuitas pemilik)

<b>Business Balance Sheet</b>			
<b>BALANCE SHEET ON DECEMBER 31</b>			
<b>Assets</b>		<b>Year:</b>	<b>Year:</b>
<b>1</b>	<b>Current Assets</b>		
	Cash	+	+
	Investment portfolio	+	+
	Accounts receivable	+	+
	Inventories	+	+
	Prepaid expenses	+	+
	Other _____	+	+
	<b>Total Current Assets</b>	=	=
<b>2</b>	<b>Fixed Assets</b>		
	Land	+	+
	Buildings	+	+
	Equipment	+	+
	Other _____	+	+
	Accumulated depreciation	-	-
	<b>Total Fixed Assets</b>	=	=
<b>3</b>	<b>Intangibles (goodwill, patents)</b>	=	=
<b>4</b>	<b>TOTAL ASSETS (add totals 1-3)</b>	=	=
<b>Liabilities and Owners' Equity</b>		<b>Year:</b>	<b>Year:</b>
<b>5</b>	<b>Current Liabilities</b>		
	Accounts payable	+	+
	Accrued expenses payable	+	+
	Other _____	+	+
	<b>Total Current Liabilities</b>	=	=
<b>6</b>	<b>Long-term Liabilities</b>		
	Business loans	+	+
	Bank mortgages	+	+
	Other _____	+	+
	<b>Total Long-term Liabilities</b>	=	=

<b>7</b>	<b>Owners' Equity</b>		
	Invested capital	+	+
	Accumulated retained earnings	+	+
	<b>Total Owners' Equity</b>	=	=
<b>8</b>	<b>TOTAL LIABILITIES and EQUITY</b> <b>(add totals 5-7)</b>	=	=

Gambar 10.4 Form Laporan Neraca

### C. Menyusun Laporan Arus Kas

Laporan arus kas (*cash-flow statement*) memberi tahu Anda bagaimana uang mengalir masuk dan keluar dari bisnis Anda selama periode waktu tertentu dan bagaimana aset bisnis Anda berubah sebagai hasilnya. Laporan arus kas menawarkan cara yang bagus untuk memperkirakan dan merencanakan sebelum memasukkan angka ke dalam laporan laba rugi atau neraca Anda. Neraca dan laporan laba rugi Anda melaporkan pendapatan saat diterima dan dibebankan pada saat dikeluarkan, yang disebut akuntansi berbasis akrual. Laporan arus kas mengubah basis akrual akuntansi menjadi basis kas. Alih-alih melihat apa yang Anda hasilkan dan apa yang Anda utang, itu terlihat pada apa yang telah Anda kumpulkan dan belanjakan, dan itu memungkinkan Anda melihat sekilas apakah lebih banyak uang keluar daripada masuk, atau sebaliknya.

Tinjau arus kas Anda setidaknya setiap bulan, menggunakan laporan yang menyajikan angka berdampingan selama dua periode sehingga Anda dapat melacak perubahan posisi kas Anda. Kami memandu Anda melalui nomor yang perlu Anda lacak, menggunakan Toko A sebagai contoh.

Pertama, untuk melihat bagaimana laporan arus kas mengukur aktivitas keuangan dan melacak dampak

perubahan posisi kas Anda, lihat Gambar 9-3, yang menunjukkan laporan arus kas untuk toko souvenir Toko A pada tanggal 31 Desember tahun terbaru bersamaan dengan entri arus kas untuk tahun sebelumnya untuk tujuan perbandingan.

Gambar 10.5: Membuat laporan arus kas membantu Anda memantau uang tunai yang masuk dan keluar dari bisnis Anda.

<b>Business Cash Flow Statement</b>		
<b>CASH FLOW AS OF DECEMBER 31</b>		
<b>Inflow and Outflow</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>1 Funds Provided By:</b>		
Receipts on in-store sales	596,000	626,000
Receipts on catalog sales	+ 96,000	+ 106,000
Dividend and interest income	+ 3,000	+ 3,000
Invested capital	+ 10,000	+ 5,000
<b>Total Funds In</b>	= 705,000	= 740,000
<b>2 Funds Used For:</b>		
Cost of goods acquired	442,000	461,000
Sales, general, and administration	+ 109,000	+ 127,000
Interest expense	+ 25,000	+ 24,000
Taxes	+ 19,000	+ 22,000
Buildings and equipment	+ 1,000	+ 5,000
Long-term debt reduction	+ 3,000	+ 4,000
Distributions to owners	+ 65,000	+ 85,000
<b>Total Funds Out</b>	= 664,000	= 728,000

<b>3</b>	<b>NET CHANGE IN CASH POSITION</b> (Total Funds In – Total Funds Out)	= + 41.000	= + 12.000
<b>Changes By Account</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>4</b>	<b>Changes in Liquid Assets:</b>		
	Cash	+ 13,000	+ 3,000
	Investment portfolio		
	<b>Total Changes</b>	= 41,000	= 12,000
<b>5</b>	<b>NET CHANGE IN CASH POSITION</b> (Total Funds In – Total Funds Out)	= + 41,000	= + 12,000

Gambar 10.5 Laporan Arus Kas

Pada intinya, kita dapat melihat bahwa setelah semua pendapatan dikumpulkan dan semua tagihan dibayarkan, Rp. 12.000 tersisa, meninggalkan perusahaan dalam apa yang dikenal sebagai posisi kas positif. Bagian berikut menjelaskan bagaimana uang mengalir sebelum tiba di posisi akhir tahun terakhir.

### 1. Total dana masuk (*cash in flow*)

Laporan arus kas melacak setiap dolar saat masuk ke perusahaan Anda - dan tidak satu detik sebelumnya. Anda tidak dapat menampilkan pendapatan dari penjualan, misalnya, sampai Anda benar-benar memiliki pembayaran.

Berikut ini adalah sumber pendapatan yang dilacak oleh laporan arus kas:

- a. Penerimaan penjualan (*Receipts on sales*): Uang yang Anda ambil dari penjualan produk atau layanan Anda muncul di bagian ini, tetapi hanya setelah mereka disetor di bank. Penagihan pelanggan mungkin cukup untuk menghasilkan entri pendapatan pada laporan laba rugi Anda, tetapi Anda tidak dapat memasukkan jumlah pada laporan arus kas Anda sampai Anda memiliki slip setoran untuk ditampilkan.
- b. Pendapatan dividen dan bunga (*Dividend and interest income*): Bunga apa pun yang Anda hasilkan di rekening bank bisnis Anda atau pendapatan apa pun dari portofolio investasi Anda muncul di bagian ini - jika pembayaran masuk selama periode laporan.
- c. Modal yang diinvestasikan (*Invested capital*): Jika perusahaan Anda menerima dana dari investor, pada tanggal uang mencapai bisnis Anda, itu dimasukkan di sini pada laporan arus kas Anda.

Pernyataan arus kas Toko A (lihat Gambar 9-3) menunjukkan bahwa toko souvenir menerima Rp. 740.000 uang tunai tahun lalu. Angka itu disinkronkan dengan entri pada laporan laba rugi perusahaan (lihat Gambar 9-1) dan neraca (lihat Gambar 9-2). Oke, sejujurnya, Anda harus melakukan sedikit pekerjaan sebelum Anda bisa melihat bagaimana sinkronisasi, tetapi dalam satu menit semuanya akan masuk akal.

Begini cara kerjanya: Laporan laba rugi menunjukkan pendapatan kotor Rp. 729.000 dan pendapatan dari dividen dan bunga Rp. 3.000. Ditambah lagi, neraca menunjukkan bahwa perusahaan juga menerima Rp. 5.000 modal investasi dari pemiliknya. (Uang ini tercermin dalam entri untuk modal yang diinvestasikan, yang berubah dari Rp. 195.000

tahun sebelumnya menjadi Rp. 200.000 tahun lalu.) Selain itu, perusahaan mengumpulkan Rp. 3.000 dalam piutang luar biasa tahun lalu (ditampilkan pada neraca sebagai pengurangan dalam piutang dagang dari Rp. 18.000 hingga Rp. 15.000). Bersama-sama, dana ini berjumlah Rp. 740.000, persis seperti yang ditunjukkan oleh laporan arus kas.

2. Total dana keluar (*Cash out flow*)

Bagian dari pernyataan arus kas ini menunjukkan ke mana uang mengalir. Anda mungkin memperhatikan sejumlah entri yang tidak muncul sebagai pengeluaran pada laporan laba rugi Anda - seperti bangunan dan peralatan, pengurangan utang jangka panjang, dan distribusi kepada pemilik. Alasannya adalah karena pengeluaran tunai ini bukan hasil langsung dari biaya melakukan bisnis, dan oleh karena itu mereka tidak terdaftar dalam laporan laba rugi, meskipun mereka dilacak pada laporan arus kas.

Gambar 10.5 menunjukkan bahwa Toko A menggunakan Rp. 728.000 tahun lalu. Lihat gambar itu saat Anda menelusuri item-item ini:

- a. Biaya barang yang diperoleh (*Cost of goods acquired*): Item baris ini mencakup semua produk dan bahan yang Anda bayar selama periode laporan arus kas. Tidak masalah apakah Anda menjual barang yang Anda peroleh atau apakah mereka masuk ke inventaris Anda; jika Anda membayar untuk mendapatkannya selama periode pernyataan ini, mereka muncul di sini. Rp. 461.000 dikeluarkan untuk harga pokok barang yang diperoleh - suatu angka yang cocok dengan entri Rp. 448.000 untuk harga pokok penjualan yang ditunjukkan pada laporan laba rugi perusahaan ditambah peningkatan neraca persediaan perusahaan sebesar Rp. 13.000.

- b. Penjualan, umum, dan administrasi (*Sales, general, and administration*): Entri ini mencakup pembayaran yang Anda lakukan untuk apa yang disebut biaya *overhead*, termasuk semuanya dari klip kertas hingga daftar gaji. Ketika uang benar-benar keluar dari tangan Anda, Anda memasukkan pengeluaran itu di sini. Biaya penjualan, umum, dan administrasi menghabiskan Rp. 127.000, termasuk Rp. 126.000 yang ditunjukkan pada laporan laba rugi dan pembayaran Rp. 1.000 dalam kewajiban lancar, ditunjukkan pada neraca.
- c. Biaya bunga (*Interest expense*): Entri ini mencerminkan bunga yang Anda bayarkan selama periode laporan arus kas, baik untuk pinjaman jangka pendek atau jangka panjang yang telah diambil perusahaan Anda untuk membiayai apa pun, mulai dari pembelian inventaris hingga bangunan dan peralatan. Perusahaan membayar Rp. 24.000 dalam biaya bunga.
- d. Pajak (*Taxes*): Item baris ini mencerminkan pembayaran pajak yang Anda lakukan selama periode laporan arus kas. Perusahaan membayar Rp. 22.000 pajak.
- e. Bangunan dan peralatan (*Buildings and equipment*): Barang-barang tiket besar yang dibeli oleh bisnis Anda muncul sebagai aset pada neraca Anda dan dalam bentuk depresiasi (lihat bagian “Membuat Neraca Anda,” sebelumnya dalam bab ini) pada laporan laba rugi Anda. Pada saat Anda benar-benar melakukan pembelian, jumlah pembayaran pembelian Anda muncul di sini di laporan arus kas Anda. Pemilik toko souvenir juga menghabiskan Rp. 5.000 untuk membeli peralatan.
- f. Pengurangan hutang jangka Panjang (*Long-term debt reduction*): Entri ini termasuk uang tunai yang Anda

bayarkan untuk mengurangi hutang bisnis Anda. Mereka menghabiskan Rp. 4.000 untuk pengurangan hutang jangka panjang, yang akan Anda lihat tercermin sebagai peningkatan aset peralatan dan penurunan kewajiban jangka panjang pada neraca.

- g. Distribusi ke pemilik (*Distributions to owners*): Jika perusahaan Anda mendapat untung dan neraca Anda kuat, Anda mungkin berada dalam posisi untuk memberikan sebagian imbalan finansial kembali ke pemilik bisnis. Jika Anda melakukannya, masukkan distribusi atau pembayaran dividen di bidang laporan arus kas ini. Perusahaan membagikan Rp. 85.000 kembali ke pemilik toko suvenir sepanjang tahun, sehingga total dana menjadi Rp. 728.000.

### 3. Perubahan bersih dalam posisi tunai (*net change in cash position*)

Perubahan bersih posisi tunai (*net change in cash position*) adalah perbedaan antara jumlah total uang yang dibawa bisnis Anda dan jumlah total yang dikeluarkan selama periode pelaporan. Untuk mengetahui perubahan bersih dalam posisi kas Anda selama periode tertentu, kurangi semua dana yang meninggalkan perusahaan dari semua dana yang masuk ke perusahaan.

$$\text{Pemilik Perubahan bersih} = \text{Dana masuk} - \text{Dana keluar}$$

Toko A meningkatkan posisi kasnya sebesar Rp. 12.000 selama tahun terakhir, yang berarti ia menghasilkan Rp. 12.000 lebih banyak daripada yang dibayarkannya.

### 4. Perubahan aset likuid (*Changes in liquid assets*)

Setengah bagian bawah dari laporan arus kas memantau ke mana uang mengalir saat itu berada di dalam perusahaan Anda:

- a. Tunai (*Cash*): Entri ini melacak perubahan total dalam cadangan kas Anda selama periode laporan.
- b. Portofolio investasi (*Investment portfolio*): Entri ini melacak perubahan nilai portofolio investasi Anda selama periode tersebut.

Perhatikan bahwa laporan arus kas hanya melacak arus kas. Itu tidak mencerminkan perubahan dalam nilai aset perusahaan lain kecuali jika perubahan itu menghasilkan uang tunai yang dikeluarkan atau diinvestasikan. Gambar 9-3 menunjukkan bahwa, tahun lalu, Toko A meningkatkan kasnya sebesar Rp. 9.000 dan portofolio investasinya sebesar Rp. 3.000 dari tahun sebelumnya. Peningkatan ini sesuai dengan perubahan yang terkait dengan entri portofolio kas dan investasi dalam aset lancar pada neraca perusahaan (lihat Gambar 10-5).

## **5. Perubahan bersih dalam posisi tunai**

Karena bagian atas dan bawah dari laporan arus kas harus menyeimbangkan, perubahan total dalam aset likuid yang tercermin dalam Bagian 5 harus identik dengan perubahan bersih dalam posisi kas yang ditunjukkan pada Bagian 3. Dengan kata lain, Anda dapat menentukan jaringan ubah posisi tunai dengan mengurangi uang yang keluar dari uang yang masuk atau dengan memantau perubahan ke rekening di mana uang masuk dan keluar.

Saat Anda menyusun laporan arus kas, Anda mungkin akan memperhatikan bahwa banyak entri didasarkan pada angka-angka dari laporan laba rugi dan neraca Anda. Itu karena arus kas perusahaan Anda terkait erat dengan pendapatan dan biaya Anda, serta aset yang Anda miliki dan utang yang Anda ambil. Jika Anda menggunakan perangkat

lunak akuntansi untuk mengelola keuangan Anda, Anda mungkin dapat menjalankan laporan arus kas dengan membuka menu dan menekan beberapa tombol.

Tetapi Anda dapat menemukan lebih banyak lagi dengan menggunakan Formulir 9-3 (yang tampak seperti Gambar 9-3 hanya benar-benar kosong dan siap untuk nomor Anda) untuk menyusun laporan arus kas dari awal. Formulir 9-3 memungkinkan Anda untuk meninjau dua tahun sebelumnya. Jika Anda sudah berada dalam bisnis lebih lama, Anda dapat memperluas formulir untuk melihat kembali lebih jauh dalam waktu hanya dengan membuat kolom tambahan selama bertahun-tahun.

Sertakan laporan arus kas dalam rencana tertulis Anda. Jika bisnis Anda berjalan dan berjalan, sertakan angka akhir tahun dari beberapa tahun terakhir untuk perbandingan. Jika Anda baru memulai, gunakan proyeksi arus kas untuk menunjukkan dengan tepat bagaimana Anda akan mengelola periode permulaan.

#### **D. Proyeksi Keuangan**

Laporan keuangan Anda menangkap bagaimana perusahaan Anda melakukan selama periode tertentu (itulah yang dimaksud dengan laporan pendapatan Anda), di mana posisi keuangan Anda (itulah neraca Anda), dan apa yang terjadi di sepanjang jalan (arus kas Anda). Ramalan memberi tahu Anda ke mana arah bisnis Anda.

Prakiraan keuangan (*financial forecast*) dibuat berdasarkan tiga laporan keuangan yang sama yang dicakup dalam bagian sebelumnya dari bab ini. Itu berarti tidak ada laporan baru untuk dikuasai. Tapi kali ini, Anda mendasarkan entri Anda pada apa yang Anda lihat di masa depan keuangan Anda. Kemudian, dengan menggunakan proyeksi Anda, Anda mengembangkan anggaran induk yang merangkum rencana Anda untuk penjualan, harga pokok

penjualan, pengeluaran operasional, pengeluaran modal, dan proyeksi arus kas yang memandu alokasi sumber daya yang diantisipasi untuk investasi dan pengeluaran yang paling mungkin membantu bisnis Anda berhasil. Baca terus untuk mengetahui cara membuat prediksi informasi tentang masa depan keuangan Anda dan bagaimana menggunakan perkiraan keuangan untuk memandu rencana bisnis Anda. Bagian berikut ini juga menjelaskan cara membuat anggaran master dan mengapa memiliki satu anggaran penting untuk menjaga garis bawah yang sehat.

### **1. Perkiraan keuangan**

Prakiraan keuangan (*financial forecast*) mencakup perkiraan terbaik Anda tentang masa depan berdasarkan serangkaian asumsi tentang apa yang Anda harapkan akan terjadi. Perkiraan keuangan yang dipikirkan dengan cermat dapat membantu memandu banyak keputusan yang Anda buat, dari mempekerjakan karyawan baru hingga mengelola inventaris Anda. Ini juga dapat membantu Anda mengetahui berapa banyak uang yang Anda butuhkan, yang disebut cadangan tunai Anda. Cadangan tunai berisi uang yang dapat Anda gunakan kapan saja untuk memenuhi biaya operasional jika terjadi kekurangan pendapatan. Ketika bisnis berjalan dengan baik, selalu bijaksana untuk membangun cadangan uang tunai Anda. Ketika Anda memulai bisnis baru, banyak ahli menyarankan agar Anda memiliki cadangan yang setara dengan setidaknya enam bulan dari pengeluaran yang diproyeksikan. Semakin konservatif Anda dalam proyeksi Anda - dan semakin banyak uang yang dapat Anda sisihkan - semakin kuat posisi Anda jika terjadi penurunan. Berapa cukup? Prakiraan keuangan Anda dapat membantu memandu Anda menuju jawaban terbaik. Berikut adalah deskripsi dari tiga bagian dasar dari

perkiraan keuangan dan tips tentang cara membuat perkiraan yang paling tepat.

## **2. Laporan laba rugi pro forma (*Pro forma income statement*)**

*Pro forma* adalah salah satu ungkapan Latin yang terdengar lebih rumit dari itu. Dalam hal ini, *pro forma* merujuk pada apa pun yang akan Anda perkirakan sebelumnya. Jadi, laporan penghasilan *pro forma* Anda memperkirakan pendapatan, pengeluaran, dan laba Anda: satu, tiga, atau bahkan lima tahun di masa depan. Anda bahkan mungkin ingin membagi beberapa tahun pertama ke dalam proyeksi triwulanan untuk memungkinkan Anda memantau kemajuan dalam kenaikan jangka pendek selama hari-hari awal kehidupan perusahaan Anda. Untuk memperkirakan masa depan keuangan Anda, mulailah dengan langkah-langkah ini:

- a. Jika Anda sudah menjalankan bisnis untuk sementara waktu, kumpulkan laporan pendapatan masa lalu untuk dijadikan sebagai titik awal dalam membuat proyeksi di masa depan.
- b. Jika Anda baru memulai bisnis Anda, Anda tidak akan memiliki riwayat keuangan untuk kembali. Alih-alih, cari orang di bisnis yang serupa, kunjungi pameran dagang, lakukan riset online, dan temukan konsultan yang dapat memberi Anda panduan. Ini berfungsi, tetapi jika proyeksi keuangan Anda mendekati batasnya, hasilnya pasti akan sepadan pada akhirnya.
- c. Jika Anda berasumsi bahwa ekonomi akan tumbuh pada tingkat yang diberikan, sebutkan tingkat pertumbuhan yang menjadi dasar rencana Anda. Jika Anda yakin dapat memperoleh uang tunai yang Anda butuhkan dari setidaknya tiga sumber pendanaan yang berbeda, harap spesifik.

- d. Jika Anda hampir yakin bahwa teknologi baru akan sepenuhnya mengubah cara industri Anda melakukan bisnis, jelaskan alasan Anda.
- e. Jika Anda berpikir persaingan akan meningkat di segmen pasar tertentu, katakan saja.
3. Taksiran neraca (*Estimated balance sheet*)

Perbedaan antara taksiran neraca dan yang sebenarnya adalah bahwa taksiran memproyeksikan apa yang akan Anda miliki, apa yang akan Anda bayar, dan apa nilai perusahaan Anda dari tahun ke tahun - melihat ke depan empat atau lima tahun ke depan. Memproyeksikan angka-angka itu terdengar sulit, dan memang begitu. Tapi tetap lakukan itu. Bahkan jika proyeksi Anda terbukti kurang sempurna, mereka memberikan Anda peta jalan keuangan ke masa depan. Mulailah dengan membuat daftar aset yang menurut Anda perlu untuk mendukung pertumbuhan yang Anda tunggu-tunggu. Kemudian pikirkan tentang bagaimana Anda akan membayar untuk aset-aset itu, dan itu berarti membuat keputusan besar tentang berapa banyak utang yang bersedia Anda ambil, berapa pendapatan perusahaan yang akan Anda dapat kembalikan ke dalam bisnis, dan berapa banyak ekuitas Anda perlu berinvestasi di masa depan. Templat neraca bisnis di Formulir 9-2 menyediakan format berguna yang berfungsi dengan baik memproyeksikan masa depan seperti halnya kondisi Anda saat ini.

4. Proyeksi arus kas (*Projected cash flow*)

Ingin lima alasan bagus untuk memproyeksikan arus kas Anda? Nah, ini mereka. Ketika Anda memiliki perasaan yang baik tentang bagaimana uang akan mengalir masuk dan keluar dari bisnis Anda, Anda dapat:

- ✓ Mengantisipasi pembelian inventaris untuk memenuhi siklus bisnis musiman.

- ✓ Manfaatkan penawaran diskon dan pembelian massal.
- ✓ Rencanakan pembelian peralatan dan bangunan untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan Anda.
- ✓ Atur pembiayaan jika Anda akan membutuhkannya - apakah itu berarti merekrut investor, mengasumsikan hutang jangka panjang, membuat pinjaman pribadi, atau membangun jalur kredit jangka pendek dengan bank Anda.
- ✓ Tetap mengendalikan keuangan Anda dengan mengantisipasi kebutuhan uang tunai sebelum mereka muncul dan memenuhi kewajiban secara terorganisir, tepat waktu.

## PENULIS



**Juliansyah Noor** adalah konsultan bisnis strategi dan akademisi manajemen strategis dan metodologi penelitian di STIE La Tansa Mashiro, Banten, Indonesia. Telah menululis lebih dari 20 artikel dalam jurnal nasional terakreditasi maupun jurnal internasional bereputasi, dengan scopus ID: 57200439811. Saat ini menjabat sebagai Direktur Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Perguruan tinggi La Tansa Mashiro. Dia adalah Doktor Manajemen Sumberdaya Manusia dari Universitas Negeri Jakarta. Dia telah menerbitkan enam buku ajar ([www.scholar.google.co.id/citations?hl=id&user=AVyEY48AAAA](http://www.scholar.google.co.id/citations?hl=id&user=AVyEY48AAAA)), diantaranya metodologi penelitian, penelitian ilmu manajemen, termasuk manajemen strategis berbasis kompetensi dan manajemen sumberdaya manusia.



**Habib Rizky Zakaria** adalah Konsultan dan trainer yang domisili di Paris, Perancis. Co-founder e-learning jhec academy/start-up ([www.elearning.jakartahec.com](http://www.elearning.jakartahec.com)). Ia juga menekuni bisnis kecil dengan Brand Martabak Paris, bisnis tersebut ia kelola di Paris, Perancis. Ia menyelesaikan pendidikannya keuangan bisnis di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran, dan Manajemen Keuangan, Perbankan dan Asuransi Sorbonne Université, Paris 13, Perancis.

praktisi perbankan (Banque Société Générale) dan spesialisasi dalam manajemen strategis dan perubahan. Dia mengintegrasikan berbagai perspektif dari sosiologi, psikologi dan manajemen bisnis dalam pekerjaannya, membuat transformasi perubahan strategis.



**Ghaniyyu Rahmani** adalah praktisi bisnis digital.

founder e-learning jhec academy/start-up ([www.elearning.jakartahec.com](http://www.elearning.jakartahec.com)).

Pengusaha milineal ini lulusan Fakultas Bisnis Universitas Diponegoro, dan program Master Business of Administration dari Universitas Gajah Mada. Sebelum merintis bisnis digital, ia menimba pengalaman di Bank Rakyat Indonesia. Ia juga sering memberikan seminar-seminar bisnis di Universitas dan sekolah tinggi. Disamping bisnis digital, ia juga menekuni bisnis kecil dengan brand “Kue.luarga”

