

ENTREPRENEURSHIP INTRAPRENEURSHIP

Untuk Kemandirian dan Kelestarian Bisnis

Buku ini membahas topik yang mendasar dalam prinsip kemandirian dalam kehidupan hingga solusi yang dapat dikembangkan untuk menjadi wirausahawan dengan mindset yang benar. Wirausahawan merupakan pribadi yang kreatif, inovatif, serta mampu mengembangkan potensi dirinya. Semua isi buku ini akan memberikan wawasan dan pencerahan bagi wirausaha pemula.

Berwiraswasta tanpa wawasan yang memadai akan membutuhkan proses yang lama bahkan akan membuat pesimis atau patah semangat karena tidak mampu mencari solusi atas masalah yang dihadapi selama melakukan usaha.

Menjadi produktif dan berpenghasilan merupakan kewajiban bagi setiap orang, baik karyawan maupun wiraswasta. Sedangkan menjadi produktif dengan berwiraswasta merupakan hal yang wajib dilakukan individu yang berjiwa mandiri.

Berdasarkan ukurannya, skala wajib berwiraswasta terbagi atas dua ukuran: (1) skala kecil, menciptakan usaha kecil untuk penghidupan diri dan keluarganya sebagai fardu 'ain; dan (2) skala besar, membuat perusahaan untuk menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat luas dan memimpin orang banyak sebagai fardu kifayah.

Berwiraswasta sering dikaitkan dengan modal. Namun, banyak orang tidak menyadari human capital dan social capital yang telah dimilikinya sebenarnya dapat dikapitalisasi dan berkontribusi melebihi kekuatan finansial dalam mewujudkan peluang bisnis. Human capital merupakan pengetahuan dan keterampilan inovatif, sedangkan social capital merupakan penggunaan ikatan sosial individu sebagai bentuk modal.

Muhammad Ridlo

ENTREPRENEURSHIP-INTRAPRENEURSHIP

Muhammad Ridlo

ENTREPRENEURSHIP INTRAPRENEURSHIP

Untuk Kemandirian dan Kelestarian Bisnis



UNIDA Gontor Press
Gedung Terpadu Lantai 2 Universitas Darussalam Gontor
Jl. Raya Siman, Ponorogo, Jawa Timur Indonesia - 63471
Telp. : +62 352 3574362; Fax : +62 352 488182
Email : press@unida.gontor.ac.id

ISBN 978-602-5620-73-7



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

Lingkup Hak Cipta Pasal 1 Angka 1 Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 1 Angka 4 Pemegang Hak Cipta adalah pencipta sebagai pemilik Hak Cipta, pihak yang menerima hak tersebut secara sah dari pencipta, atau pihak lain yang menerima lebih lanjut hak dari pihak yang menerima hak tersebut secara sah.

Ketentuan Pidana Pasal 113

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/ a tau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/ a tau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/ a tau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/ a tau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

ENTREPRENEURSHIP- INTRAPRENEURSHIP

UNTUK KEMANDIRIAN DAN KELESTARIAN BISNIS

Muhammad Ridlo Zarkasyi



ENTREPRENEURSHIP – INTRAPRENEURSHIP

untuk Kemandirian dan Kelestarian Bisnis

Penulis:

Muhammad Ridlo Zarkasyi

Editor:

Tim ReneeBook
Ahmad Setiyono
Dhika Amalia Kurniawan

Penata Letak:

Ihsan Fauzi

Desain Sampul:

Mustajib

Cetakan I, Maret 2021

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

All Rights Reserved.

230 + xii hlm. ; 16 cm x 23 cm

ISBN: 978-602-5620-73-7

Penerbit:

UNIDA Gontor Press
Kampus Pusat Universitas Darussalam Gontor
Jl. Raya Siman, Ponorogo, Jawa Timur, Indonesia 63471
Telp. (+62352) 483762, Fax. (+62352) 488182
Email: press@unida.gontor.ac.id
Website: press.unida.gontor.ac.id

Kata Pengantar Penerbit

Kemandirian merupakan sikap tidak bergantung pada orang lain. Mandiri artinya bebas dari pengaruh kelompok maupun individu orang lain. Setiap orang pada hakekatnya memiliki potensi untuk menjadi manusia mandiri, khususnya mandiri secara ekonomi. Mandiri ekonomi dapat diraih melalui berbagai cara, salah satunya adalah menjadi entrepreneur.

Dalam buku ini berisi banyak sekali pengetahuan yang mencerahkan bagi para calon entrepreneur. Yang mana pada umumnya wirausaha pemula berwiraswasta tanpa wawasan yang memadai. Kebanyakan dari mereka melakukan wiraswasta tidak secara efektif dan efisien, mengorbankan waktu yang kurang tertarget, menghabiskan uang bahkan pikiran. Dan pada akhirnya hal ini justru dapat mematahkan semangat dan menjadikan trauma tersendiri bagi wirausaha pemula. Akhirnya mereka menganggap menjadi entrepreneur itu susah.

Melalui buku ini pembaca akan diajak belajar banyak hal terkait dengan dunia entrepreneurship. Mulai dari membangun mindset entrepreneur yang baik dan benar, alasan menjadi entrepreneur, membaca peluang wiraswasta, hingga

mengembangkan modal bisnis untuk membangun startup. Pembaca juga akan mendapatkan informasi tentang cara menjadi produktif sehingga menjadi individu yang berjiwa mandiri.

Kami selaku penerbit sangat berharap karya penulis ini bisa membangun struktur ilmu pengetahuan di bidang keilmuan wirausaha serta memberikan referensi bagi pembaca mengenai persoalan-persoalan yang sedang berkembang. Kami berharap pembaca dapat menggali banyak informasi dari buku berharga ini. Selain itu, kami juga terbuka apabila ada kritik dan saran yang membangun sebagai acuan kami dalam memperbaiki terbitan-terbitan naskah yang akan datang.

Ponorogo, Februari 2021

Penerbit

Kata Pengantar

Syukur *alhamdulillah* buku ini dapat kami selesaikan di tengah maraknya pandemi Covid-19 dan aktivitas yang tersendat akibat *work from home*.

Buku ini ditujukan untuk memberikan wawasan dan pencerahan bagi wirausaha pemula. Berwiraswasta tanpa wawasan yang memadai, membutuhkan proses yang lambat, melelahkan, tidak efisien, dan mengorbankan sumber daya. Hal ini dapat mematahkan semangat dan menjadikan trauma tersendiri bagi wirausaha pemula.

Menjadi produktif dan berpenghasilan merupakan kewajiban bagi setiap orang, baik karyawan maupun wiraswasta. Sedangkan menjadi produktif dengan berwiraswasta, wajib dilakukan individu yang berjiwa mandiri.

Berdasarkan ukurannya, skala wajib berwiraswasta terbagi atas dua ukuran: (1) **skala kecil**, menciptakan usaha kecil untuk penghidupan diri dan keluarganya sebagai *fardu 'ain*; dan (2) **skala besar**, membuat perusahaan untuk menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat luas dan memimpin orang banyak sebagai *fardu kifayah*.

Berwiraswasta sering dikaitkan dengan modal. Namun, banyak orang tidak menyadari *human capital* dan *social capital* yang telah dimilikinya sebenarnya dapat dikapitalisasi dan berkontribusi

melebihi kekuatan finansial dalam mewujudkan peluang bisnis. *Human capital* merupakan pengetahuan dan keterampilan inovatif, sedangkan *social capital* merupakan penggunaan ikatan sosial individu sebagai bentuk modal.

Untuk memulai usaha, terutama dalam mewujudkan MVP (*Minimum Viable Product*) dan Validasi Pasar, sangat memerlukan dua hal, yaitu *human capital* (jenis keahlian Anda) dan *social capital* (menyangkut siapa yang Anda kenal).

Dewasa ini, minat mahasiswa membaca buku teks berbahasa asing cukup memprihatinkan. Maka dari itu, buku ini saya tulis untuk memberikan kerangka berpikir yang memadai. Kerangka berpikir ini memudahkan dalam memilih dan memilih buku teks yang relevan dengan kondisi kewirausahaan yang dihadapinya. Setelah membaca buku ini, diharapkan adanya peningkatan minat untuk memperdalam dan membaca buku teks yang lebih lengkap.

Berkat doa, dukungan, dan motivasi, *alhamdulillah* buku ini dapat diselesaikan, semoga menjadi *amal jariyah* penulis. Terima kasih kepada teman-teman dosen UNIDA Gontor yang memotivasi saya untuk menulis. Terima kasih pada Istri dan anak-anakku yang telah membuat Bapaknya *asyik* di depan komputer. Juga *matur nuwun* kepada keluarga besar Bani Zarkasyi yang telah mendoakan, dan *menyindir* buku-buku saya terdahulu, hingga *Alhamdulillah* hadir buku yang lebih akademis ini.

Buku ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kami menerima masukan dari berbagai pihak demi menyempurnakan buku ini, juga untuk menginspirasi mahasiswa.

Jakarta, Desember 2020.

Muhammad Ridlo

Daftar Isi

Kata Pengantar Penerbit.....	v
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi.....	ix

BAB I: Kemandirian

A. Pengertian Kemandirian.....	1
B. Mandiri Melalui Jalur Entrepreneur	6
C. Wejangan Kyai Imam Zarkasyi tentang Kemandirian.....	10

BAB II: Mindset Entrepreneur

A. Apa Itu Mindset?	13
B. Mindset Seorang Entrepreneur.....	16
C. Membangun Mindset Entrepreneur	18

BAB III: Kewirausahaan

A. Pengertian Kewirausahaan.....	23
B. Fungsi Entrepreneur	28
C. Personality Entrepreneur.....	30
D. Alasan Menjadi Entrepreneur.....	32
E. Jenis Entrepreneur	33
F. Human Capital Entrepreneur	35
G. Modal sosial.....	37

BAB IV: Kewirausahaan dan Pertumbuhan Ekonomi

A. Pertumbuhan Ekonomi	39
B. Pengembangan Teknologi	45
C. Mengubah Struktur Industri.....	46

BAB V: Proses menjadi Wiraswastawan

A. Proses Memulai dan tahapan Mengelola Usaha.....	49
B. Karir Entrepreneur	56

BAB VI: Kreativitas Dan Inovasi Dalam Kewirausahaan

A. Kreativitas	64
B. Jenis Kreativitas.....	68
C. Hambatan untuk Kreatif.....	68
D. Inovasi	69
E. Prinsip Inovasi.....	71

BAB VII: Peluang Wiraswasta

A. Pengertian	77
B. Darimana Peluang Berasal.....	79
C. Bagaimana Peluang Muncul dan di Eksploitasi?.....	80
D. Peluang Sesuai Pasion	83
E. Peluang Sesuai Kompetensi Inti Perusahaan.....	86

BAB VIII: Model Bisnis

A. Jenis Model Bisnis	92
B. Memilih Model Bisnis	94
C. Bisnis Kanvas.....	96
D. Proses Desain Model Bisnis.....	113

BAB IX: Kelayakan Usaha

A. Kelayakan Keuangan.....	118
B. Kelayakan Organisasi.....	119
C. Ketersediaan Sumber Daya	121
D. Kesalahan dalam kelayakan usaha	122
E. Kelayakan Menurut Pengusaha Serial.....	123

BAB X: Pembiayaan Startup

A. Sumber Pembiayaan Rintisan Usaha	128
B. Modal Ventura.....	134
C. Mengembangkan Modal Bisnis Selain Lembaga Keuangan	138

BAB XI: Pendidikan Kewirausahaan

A. Pendidikan kewirausahaan	145
B. Pelatihan Kewirausahaan	151
C. Evaluasi Pendidikan Kewirausahaan	154

BAB XII: Pelatihan Kewirausahaan: Pelatihan, Mentoring, Coaching

A. Inkubator Bisnis	158
B. Pelatihan.....	160
C. Mentoring.....	161
D. Coaching.....	164
E. Magang.....	167

BAB XIII: Sosioentrepreneurship

A. Pelaku Kewirausahaan Sosial	174
B. Lingkup dan Unsur Kewirausahaan Sosial	175
C. Sifat Kegiatan dan Dampak dari Kewirausahaan Sosial	178
D. Risiko dan Antisipasi Kewirausahaan Sosial.....	180
E. Jenis Kewirausahaan Sosial.....	182
F. Bisnis Sosial.....	184

BAB. XIV : Intrapreneurship

A. Pengantar	189
B. Pengertian Intrapreneurship	191
C. Karakteristik Intrapreneur;	192
D. Pelaku Intrapreneur	195
E. Lahirnya Intrapreneur di Korporasi	197
F. Dimensi Intrapreneur.....	199
G. Mengelola Sumber Daya Manusia dan membudayakan Intrapreneur	200

H. Tantangan dan Hambatan mengembangkan Intrapreneurship	203
Daftar Pustaka	205
LAMPIRAN A: Bagaimana Memulai Menjadi Wirausahawan Sosial	217
LAMPIRAN B: Organisasi Dakwah Masa Depan.....	223
Profil Penulis.....	228

BAB I

Kemandirian

A. Pengertian Kemandirian

Kemandirian berarti mengandalkan kemampuan sendiri, tidak bergantung pada seorang pun dan bantuan dari mana pun. Gary (2015:532) mengistilahkan kemandirian sebagai *independen*, yang berarti kebebasan dari pengaruh atau kontrol individu atau kelompok lain. Kemandirian juga sering disandingkan dengan kedewasaan seseorang, ketika masih anak-anak, bergantung pada orang tua; sementara ketika dewasa, mandiri dan tidak bergantung pada orang tua. Sehingga proses mandiri diartikan sebagai menjadi dewasa. Steinberg (2014) mengemukakan kemandirian dalam konteks pengembangan diri remaja adalah perjuangan remaja untuk memantapkan diri mereka sebagai individu yang merdeka dan mandiri di mata diri sendiri, maupun di mata orang lain.

Kemandirian juga dinamakan dengan *autonomy*, yang artinya mengatur diri sendiri, tidak bergantung pada orang lain. Juga disebut *self-reliance*, yang artinya kemampuan individu untuk mencapai tujuan mereka dan bergaul dalam kehidupan bersama. Kemandirian dalam konteks orang dewasa menurut

Evan (2016:10) berarti melakukan sesuatu untuk diri sendiri daripada melakukan sesuatu untuk kita bersama. Kemandirian adalah inisiatif pribadi, kemampuan dalam berupaya untuk mengidentifikasi, memanfaatkan, dan mengelola secara efektif maupun efisien sumber daya pribadi atau kolektif di sekitarnya untuk meningkatkan kualitas hidup, standar, dan kondisi keberadaan seseorang atau masyarakat.

Kemandirian terus diperjuangkan oleh semua orang karena menjanjikan kebermaknaan hidup. Menurut Erfiana (2019) ada hubungan positif yang sangat signifikan antara kebermaknaan hidup dengan kemandirian pada diri remaja. Maksudnya adalah semakin tinggi kebermaknaan hidup, semakin tinggi pula kemandirian, begitu pula sebaliknya. Manfaat lain menjadi mandiri, yaitu untuk berkembang, tumbuh, menemukan, dan memelihara kebahagiaan. Sehingga, kemandirian merupakan sesuatu yang penting karena:

1. Berarti dapat memecahkan masalah dan membuat keputusan sendiri. Ini penting ketika kita bertambah tua dan belajar hidup mandiri;
2. Memungkinkan merasa bahagia oleh diri sendiri, dalam diri sendiri, dan tentang diri sendiri tanpa harus bergantung pada orang lain;
3. Melibatkan pengembangan penerimaan diri, hal yang sangat kuat untuk dimiliki;
4. Melibatkan perolehan pengetahuan diri dan mempraktikkan belas kasih diri; serta
5. Memberi perspektif dan arahan.

Kemandirian adalah hal yang kompleks dalam diri seseorang, melibatkan pikiran, perasaan, dan kemampuan bertindak. Ada tiga jenis kemandirian yang dikemukakan Steinberg (2014) yaitu:

1. Kemandirian emosional (perasaan mandiri), mengacu pada kemandirian emosional dalam hubungan dengan orang lain,

terutama orang tua.

2. Kemandirian perilaku (bertindak secara independen), mengacu pada pengembangan kemampuan pengambilan keputusan independen.
3. Kemandirian kognitif (berpikir mandiri), menyangkut pengembangan nilai-nilai, pendapat, dan kepercayaan independen.

Tiga jenis kemandirian tersebut mengisyaratkan bahwa kemandirian melibatkan pengembangan emosi, perilaku, dan pola pikir. Dengan kata lain, kemandirian bukan hanya tentang bertindak mandiri, tetapi juga tentang merasa mandiri dan berpikir terhadap diri sendiri. Banyaknya unsur dalam diri seseorang yang terlibat dalam proses mandiri, maka dapat dikatakan bahwa kemandirian merupakan bagian dari karakter seseorang. Oleh karena itu, agar ketiga jenis kemandirian tersebut dapat berkembang beriringan dan proporsional, maka diperlukan proses menuju kemandirian. Sebagaimana dalam pendidikan karakter, yaitu dengan jalan pendidikan, penanaman nilai-nilai, dan pembiasaan dalam lingkungan yang kondusif dan menyenangkan.

John Lowe (2018) menjelaskan bahwa kemandirian adalah konsep tentang diri sendiri yang diekspresikan dalam kehidupan sosial sambil tetap terhubung dengan akar budaya seseorang. Tiga konsep kemandirian tersebut adalah bertanggung jawab, disiplin, dan percaya diri. Bertanggung jawab, berarti bertanggung jawab untuk merawat diri sendiri dan merawat orang lain tanpa mendapatkan bantuan, menghargai diri sendiri, menghormati orang lain. Menghargai orang lain dapat dilakukan dengan menjadi orang yang dapat diandalkan dan bertanggung jawab. Kemudian, disiplin adalah menetapkan tujuan dan mengejar tujuan dengan mengambil inisiatif untuk mengambil keputusan dan mengambil risiko yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Yang terakhir, menjadi percaya diri mengacu pada memiliki rasa

identitas dan harga diri. Memiliki arti meyakini nilai dalam diri dan menghargai diri sebagai orang baik, sehingga pantas untuk diperlakukan dengan baik.

Kemandirian adalah hal yang abstrak. Hal itu dapat dilihat dengan pendekatan perilaku dalam diri seseorang. Adapun karakteristik perilaku mandiri tersebut sebagai berikut:

- a. Mengambil inisiatif untuk bertindak.
Orang yang mandiri memiliki kecenderungan untuk mengambil inisiatif (prakarsa) sendiri di dalam memikirkan sesuatu dan melakukan tindakan tanpa terlebih dahulu harus diperintah, disuruh, diingatkan, atau dianjurkan orang lain. Dengan kata lain, orang yang mandiri menyadari sesuatu yang penting, apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, kemudian melaksanakannya atas kemauan sendiri, tanpa paksaan atau menunggu perintah dari orang lain.
- b. Mengendalikan aktivitas yang dilakukan.
Artinya, mampu mengendalikan sendiri pikiran, tindakan, dan aktivitas yang dilakukan tanpa harus dipaksa maupun ditekan orang lain.
- c. Memberdayakan kemampuan yang dimiliki.
Orang yang mandiri cenderung mempercayai dan memanfaatkan secara maksimal kemampuan yang dimiliki dalam menjalankan tugas, mengambil keputusan atau memecahkan masalah tanpa berharap pada pertolongan orang lain. Tidak mudah menyerah pada tugas yang sulit dan tidak segera meminta bantuan pada orang lain sebelum mencoba melakukan sendiri terlebih dulu secara sungguh-sungguh.
- d. Menghargai hasil kerja sendiri.
Artinya, merasa puas atas dengan apa yang telah dikerjakan atau dihasilkan sendiri, termasuk karya karya sederhana sekalipun. Karena telah memberdayakan sejumlah kemampuan yang dimiliki, baik berupa tenaga maupun pikiran, dan materi tanpa melibatkan bantuan dari orang lain di dalam proses kerja. Secara psikologis, dapat dikatakan bahwa kepuasan

seseorang terhadap hasil kerja atau karya sendiri sebanding dengan seberapa besar usaha yang dilakukan. Makin besar usaha dan makin sulit suatu pekerjaan, maka makin tinggi kepuasan yang ditimbulkan sesudahnya.

Suharlan (2012) menjadikan karakteristik perilaku mandiri ini sebagai tolok ukur dalam penelitiannya. Meskipun terdapat beberapa indikator kemandirian lainnya selain perilaku.

Steinberg (2014) menemukan adanya paradoks yang aneh dalam semua proses kemandirian, yaitu pada saat yang sama ketika remaja diminta untuk menjadi lebih mandiri secara psikologis dan sosial, mereka menjadi kurang mandiri secara ekonomi. Kurang mandiri secara ekonomi berarti masih menggantungkan pemberian dari orang tua untuk memenuhi kebutuhan ekonominya. Idealnya dalam sebuah prosesnya, semua jenis kemandirian berkembang bersama secara proporsional. Setiap individu mempunyai potensi dasar yang sama yang dapat digunakan sebagai modal untuk menjadi manusia mandiri dalam semua aspek kehidupan, potensi tersebut adalah *individual capital*. Jenis kemandirian ditinjau dari *individual capital*, yaitu:

- a. Kemandirian sosial, yaitu kemampuan untuk bergaul hidup bersama dalam lingkungan sosial, termasuk berempati, bersosialisasi, dan tidak bergantung pada orang lain.
- b. Kemandirian mental, yaitu kemampuan mengembangkan mental positif dan mandiri untuk meniadakan mental negatif.
- c. Kemandirian finansial, yaitu kemampuan memenuhi kebutuhan ekonominya secara mandiri dari hasil usaha sendiri.
- d. Kemandirian budaya, yaitu mandiri menentukan kultur yang diterapkan dalam kehidupannya.
- e. Kemandirian fisik, yaitu mampu melakukan semua kegiatan untuk hidup dan berkembang.

Mandiri secara ekonomi dapat dicapai antara lain dengan berwiraswasta. Wiraswastawan menurut Greene (2011) adalah

BAB II

Mindset Entrepreneur

A. Apa Itu Mindset?

Ketika informasi telah menjadi kebutuhan pokok dan dapat diakses secara terbuka saat ini, maka peluang bisnis dapat diketahui. Peluang untuk menjadi *entrepreneur* pun dapat diambil oleh siapa pun. Namun, tidak banyak orang yang mampu mengolah informasi menjadi peluang. Tidak banyak pula yang setelah itu tergerak untuk menjadikannya sebagai bisnis. Semua itu tergantung pada *mindset* setiap orang. *Mindset* adalah cara pandang atau cara berpikir, yang mana setiap orang dapat berbeda-beda pemikirannya meskipun hidup dan berada dalam lingkungan yang sama.

Menurut Richard Delgado dan Jean Stefancic (2017) *mindset* adalah *state of mind or attitude, often unconscious*, yaitu keadaan pikiran atau sikap yang seringkali tidak disadari. Sementara Neck (2018) mengatakan bahwa secara pengertian tradisional, *mindset* didefinisikan sebagai *the established set of attitudes held by someone*, yaitu seperangkat sikap yang terbangun dan dimiliki oleh seseorang. Ada pula Glend Fisher (1997) yang mengutip

Webster mendefinisikan pola pikir sebagai sikap mental yang tetap dan dibentuk oleh pengalaman, pendidikan, prasangka, dan sebagainya.”

Mindset adalah alat konseptual yang berguna untuk memeriksa bagaimana orang melihat peristiwa dan masalah spesifik yang menjadi perhatian kita dalam urusan praktis. Erica Jennings dari *ClaireScott Consulting*, menjelaskan bahwa *mindset* itu dibentuk oleh *Beliefs* dan *Value* dan diekspresikan dalam bentuk *Attitudes* dan *Behavior*. Nilai-nilai kehidupan yang dianut oleh seseorang dalam jangka panjang, akan membentuk Keyakinan. Keyakinan inilah yang akan dijadikan landasan bagi dirinya untuk Bersikap dan Berperilaku dalam kehidupannya. Sehingga *mindset* tidak hanya cara berfikir yang statis, tetapi diwujudkan dalam Sikap dan Perilaku.

Menurut Gery Klein dalam *Psychologytoday*, *mindset* adalah keyakinan yang mengarahkan cara kita menangani situasi, cara kita memilah apa yang sedang terjadi, dan apa yang harus kita lakukan. *Mindset* yang kita miliki dapat membantu dalam menemukan peluang, tetapi *mindset* juga dapat menjebak kita dalam siklus yang mengalahkan diri sendiri. Tidak seperti keterampilan yang harus dipraktikkan berulang kali, *mindset* terkadang menunjukkan perubahan dramatis. *Mindset* itu bersifat kuat dan perubahannya bisa tiba-tiba dan transformatif karena suatu kejadian. Dalam hal ini, kejadian yang dapat memicu perubahan *mindset* adalah peristiwa besar yang dialami seseorang atau kejadian yang sangat berkesan, sehingga mampu mengubah keyakinan atau nilai-nilai dalam dirinya secara mendasar.

No.	Lima mindset yang dapat membedakan orang-orang yang ditakdirkan untuk berjuang melawan mereka yang bisa sukses (menurut Gery)
1.	Tetap versus tumbuh
2.	Keasyikan dengan kegagalan versus keinginan untuk menemukan
3.	Ingin membangun kepercayaan
4.	Mencari kerja sama sukarela
5.	Mengikuti prosedur versus pemecah masalah terus menerus

Dengan demikian, *mindset* merupakan paradigma berpikir yang bersumber dari tata nilai kepercayaan yang dimiliki oleh seseorang untuk bersikap dan berperilaku. Hal itu terbentuk dari proses sepanjang hayat yang melibatkan pengetahuan, keterampilan, motivasi, emosi atau perasaan dan dibangun dengan pembiasaan hidup dalam lingkungan di mana orang tersebut dibesarkan. Sehingga, sikap dan perilaku orang terhadap satu informasi dan peluang Bisnis dapat berbeda, tergantung pada *mindset* masing-masing. *Mindset* dibentuk dengan pendidikan, pengalaman, dan prasangka yang mengandung nilai-nilai hingga membentuk keyakinan dalam diri.

Mindset bersifat abstrak dan pemiliknya sering kali tidak sadar ia mempunyai *mindset* tertentu. Identifikasi dapat dilakukan dengan melihat *attitude* (sikap) dan *behavior* (perilaku) yang ditunjukkan dari aktivitasnya. *Mindset* seseorang dapat dilihat secara lebih luas dari peran yang dijalankannya di masyarakat sebagai seorang pekerja, pemimpin, orang yang berkeluarga, dan sebagai warga negara. *Mindset entrepreneur* dapat diidentifikasi dari sikap dan perilaku seseorang terhadap kewirausahaan dan pada saat menjalankan perannya sebagai pemimpin usaha.

B. Mindset Seorang Entrepreneur

Mindset yang diekspresikan dalam semua aspek kehidupan dapat berbeda-beda, tergantung latar belakang seseorang dalam aspek kehidupan tersebut. Dengan demikian, *mindset entrepreneur* adalah sikap dan perilaku seseorang terhadap peluang usaha dan bagaimana pengelolaannya yang dilatarbelakangi oleh pengetahuan, keterampilan, perasaan, dan kebiasaan hidupnya, serta lingkungan tempatnya berada.

Menurut *The Entrepreneurial Learning Initiative*, *mindset* kewirausahaan adalah serangkaian keyakinan, pengetahuan, dan proses pemikiran tertentu yang mendorong perilaku kewirausahaan. Mereka yang memiliki *mindset* wirausaha cenderung untuk:

1. Percaya pada kemampuan mereka untuk berhasil dan mempengaruhi hasil mereka sendiri dan memberdayakan mereka untuk mengambil kepemilikan atas hidupnya sendiri;
2. Memiliki tujuan menarik yang membuat mereka tetap fokus di masa depan dan termotivasi secara intrinsik, mendorong mereka untuk menjadi mandiri, berorientasi pada tindakan, dan terlibat secara penuh;
3. Memiliki interpretasi yang optimis tentang peristiwa buruk dan melihat masalah sebagai peluang potensial, menjadi sangat tangguh, banyak akal, dan berorientasi solusi bahkan dalam lingkungan yang sangat tidak pasti, dan keterbatasan sumber daya;
4. Menjadi pencari pengetahuan seumur hidup dengan fokus pada percobaan mikro sebagai kesempatan belajar untuk menguji ide, menumbuhkan rasa ingin tahu, kreativitas, dan pemikiran kritis;
5. Menampilkan tingkat keandalan yang tinggi, memahami bahwa menindaklanjuti solusi sederhana dapat menyebabkan peluang yang tidak terduga;
6. Memiliki pandangan humanistik, berfokus pada orang lain

- dan memahami bahwa seseorang menciptakan nilai dengan mencari cara memecahkan masalah bagi orang lain; serta
7. Mengelilingi diri mereka dengan komunitas yang disengaja memberi pengaruh positif dan bimbingan kritis

Menurut *The Kern Entrepreneurial Engineering Network* (KEEN) *mindset* wiraswatawan itu haruslah terbentuk dalam 3C, yaitu *Curiosity, Connections, dan Creating Value*.¹ Seorang *entrepreneur* harus mempunyai rasa ingin tahu yang tinggi, sehingga dapat menciptakan penemuan baru untuk menjawab cepatnya perubahan dunia saat ini. Selanjutnya, temuan *entrepreneur* tersebut harus selalu terkoneksi dengan pengetahuan lainnya untuk menciptakan solusi yang inovatif. Pada akhirnya, seorang *entrepreneur* juga harus mampu menciptakan nilai bagi masyarakat.

Ireland (2003) merujuk pada berbagai definisi kewirausahaan yang mengartikan kewirausahaan adalah perihal memilih peluang. Kemudian meringkas dan mengidentifikasi komponen *mindset* kewirausahaan menjadi empat, yaitu mengakui adanya peluang, kewaspadaan terhadap peluang, memilih peluang secara logis, dan mempunyai kerangka wiraswasta untuk membingkai peluang.

1. Mengakui peluang adalah kegiatan utama wiraswasta. Peluang ditemukan di pasar, yaitu adanya asimetris informasi yang hanya dapat diketahui oleh orang-orang peka dan tekun tertentu. Peristiwa perubahan demografi, perubahan sosial, munculnya segmen pasar baru, dan perubahan peraturan pemerintah merupakan kondisi yang dapat menciptakan peluang kewirausahaan.
2. Kewaspadaan kewirausahaan, yaitu kemampuan mengidentifikasi kapan suatu produk atau jasa akan menjadi sangat dibutuhkan konsumen. Kewaspadaan ini digerakkan oleh minat menciptakan produk yang bernilai bagi masyarakat dan menciptakan peluang dan kekayaan darinya. Kewaspadaan yang tajam menunjukkan *mindset* yang kuat.

¹ Dikutip dari engineeringunleashed.com

3. Memilih dengan benar dan logis, yaitu mempertimbangkan peluang dengan logika dan informasi yang mengacu pada hal yang teridentifikasi. Logika ini membantu perusahaan dan wirausahawan menghadapi ketidakpastian terkait dengan pengidentifikasian dan pengejaran peluang yang paling berharga, sehingga dapat dihindari pemborosan.
4. Kerangka wirausaha mencakup tindakan seperti menetapkan tujuan, menetapkan daftar peluang, dan menentukan waktu yang terkait dengan peluncuran strategi yang diperlukan untuk mengeksploitasi peluang kewirausahaan. Kerangka ini untuk membingkai peluang agar potensi bisnis lebih jelas dan momen untuk mengeksploitasi peluang menjadi tepat.

Mindset entrepreneur terdiri dari beberapa unsur yang dapat digunakan untuk memahami sikap, perilaku seseorang, dan lingkungan sekitarnya dalam menjalankan usaha. Orang yang memiliki unsur *mindset entrepreneur* yang lengkap akan dengan mudah diarahkan untuk menjadi *entrepreneur*, berbeda dengan yang parsial. Hal ini juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi jenis pribadi *entrepreneur* dan memberikan masukan bagaimana arah pengembangan yang seharusnya dilakukan oleh seorang *entrepreneur* pemula.

Namun, perlu disadari bahwa *mindset* wirausaha tersebut dapat berubah seketika, tetapi tidak dapat terbentuk seketika. Hal itu dikarenakan *mindset* menyangkut keyakinan dan nilai-nilai kehidupan. Terdapat proses yang harus dijalani agar *mindset* wirausaha dapat tertanam secara mendalam dan dapat tumbuh terus dalam diri wirausahawan.

C. Membangun Mindset Entrepreneur

Mindset dapat berubah seketika karena suatu peristiwa dramatik yang berkesan mendalam dalam diri seseorang, hal ini sering terjadi dalam pelatihan dengan pendekatan emosional dari

pada kesadaran rasional. Namun, perubahan *mindset* dalam *training* tersebut umumnya hanya berlaku sesaat karena di dalam pelatihan yang mengandalkan emosional hanya menyentuh unsur *mindset* secara parsial dan dapat berubah kembali ke *mindset* asal jika tidak disertai dengan perubahan secara menyeluruh unsur *mindset* lainnya.

Terdapat lima jenis pikiran (*mind*) yang harus dibangun dalam diri seorang, termasuk *entrepreneur* agar dapat berkembang dan menjawab tantangan masa depan yang berubah cepat, yaitu 1) Pikiran disiplin; penguasaan beberapa disiplin akademis yang utama atau setidaknya satu keahlian profesional. 2) Pikiran sintesis, yaitu kemampuan untuk mengintegrasikan ide-ide dari berbagai disiplin ilmu atau bidang. 3) Pikiran yang menciptakan, yaitu kemampuan untuk mengungkap dan mengklarifikasi masalah dan peluang baru, pertanyaan, dan fenomena. 4) Pikiran respek, yaitu fokus pada kesadaran dan penghargaan terhadap perbedaan di antara orang-orang. 5) Pikiran etis, yaitu pemenuhan pada tanggung jawab seseorang sebagai pekerja dan warga negara (Gardner, 2006).

Proses pembelajaran yang mempromosikan *mindset* wirausaha untuk membentuk wirausaha transformatif terjadi dalam tiga fase, yaitu 1) Membingkai praksis dengan merekam insiden kritis dengan cara yang bermakna, yaitu menyadari hubungan dari berbagai kegiatan yang melibatkan dirinya; 2) Memperkuat kerangka acuan dengan memvisualisasikan masalah, tantangan, dan solusi mereka dalam model atau gambar, kemudian dimasukkan ide, pemahaman, dan pengalaman lain untuk memperluas pemahaman mereka tentang fenomena dengan perspektif dan sudut pandang baru; dan 3) Menafsirkan ulang praksis dengan mengubah dan menambah *mindset* lama untuk membingkai praksis berikutnya (Victoria, 2019).

Pendekatan metodik Victoria ini jika dilakukan dengan melibatkan kelima pikiran Gardner dan dilakukan pada poin-poin

dalam *mindset* entrepreneur, maka akan menumbuhkan pengalaman belajar dalam diri seseorang secara terus-menerus. Misalnya, *mindset entrepreneur* berupa *creating value* jika melibatkan pikiran disiplin, pikiran etis, pikiran yang menciptakan, dan dilakukan dengan pendekatan praksis, maka akan terlahir *entrepreneur* yang selalu menciptakan, tentu saja dengan latar belakang alasan dan motivasi kuat. Jika proses tersebut dilakukan secara terus menerus dengan poin *mindset entrepreneur* lainnya, maka akan terjadi proses pembentukan *mindset* yang berkesinambungan. Sehingga, pada akhirnya mampu membentuk *mindset entrepreneur* yang lengkap dan tertanam dalam dirinya secara lebih kuat.

Proses pembentukan *mindset* dapat berjalan baik jika ada keterlibatan lingkungan dalam mendukung atau menciptakan suasana yang memudahkan penanaman *mindset* kewirausahaan. Untuk lingkungan kampus dapat diambil pelajaran dari Viktoriya Loboda 2019, yaitu strategi untuk mengembangkan kewirausahaan di pendidikan tinggi. Strategi ini terdiri atas tujuh langkah inti yang dilakukan secara bersama, yaitu sebagai berikut:

1. Langkah satu: Berbagi pemahaman tentang perlunya kewirausahaan.
2. Langkah dua: Menemukan dan mengaktifkan juara.
3. Langkah tiga: Merumuskan kursus kewirausahaan dasar.
4. Langkah empat: Mengaktifkan dan melibatkan komunitas bisnis lokal.
5. Langkah lima: Memperluas program melalui kursus-kursus lanjutan.
6. Langkah enam: Terlibat dalam kegiatan penelitian kewirausahaan.
7. Langkah tujuh: Membangun lembaga inovasi seperti inkubator dan akselerator.

Dukungan dan keterlibatan lingkungan Pendidikan Tinggi tersebut akan mengarah pada pembentukan *mindset* pelaku usaha dan ilmuwan yang menekuni bidang kewirausahaan. Howard

(2004) mengatakan bahwa modal intelektual, modal manusia, dan modal publik dalam bentuk infrastruktur dan norma sosial, menyediakan sumber daya yang lebih penting bagi pengusaha. Beberapa hipotesis muncul, sebagai berikut:

- a. Kewirausahaan tumbuh subur di komunitas tempat sumber daya bergerak.
- b. Kewirausahaan lebih besar ketika anggota-anggota komunitas yang sukses menginvestasikan kembali kelebihan modal dalam proyek-proyek anggota masyarakat lainnya.
- c. Kewirausahaan berkembang di masyarakat di mana keberhasilan anggota masyarakat lainnya dirayakan daripada dicemooh.
- d. Kewirausahaan lebih besar di komunitas yang melihat perubahan sebagai hal yang positif daripada negatif.

Dalam lingkungan masyarakat secara luas keterlibatan lingkungan yang membantu pembentukan *mindset entrepreneur* sebagai pelaku usaha dapat dibedakan menjadi 3 lingkungan. Yang pertama, keluarga dan teman dekat yang dapat membantu dalam bentuk dukungan positif. Yang kedua, lingkungan profesi yang membantu dalam memberikan akses pengetahuan dan *problem solving*. Yang ketiga, yaitu memberikan dukungan teknis, akses informasi, regulasi, dan kemudahan lainnya bagi pengembangan usaha pemula.

BAB III

Kewirausahaan

A. Pengertian Kewirausahaan

Kewirausahaan dalam arti kegiatan perdagangan telah dikenal sejak zaman dahulu. Dengan jelas dalam al-Quran dan hadis mencantumkan kata “perdagangan” beserta petunjuk dasarnya, tapi belum disusun sebagai ilmu praktis secara lengkap. Kewirausahaan modern baru disusun oleh Joseph Alois Schumpeter di dalam bukunya *Theory of Economic Development*. Ekonomi klasik mengenal tiga faktor di dalam kegiatan ekonomi, yaitu bahan baku, tenaga kerja, dan modal. Sedangkan kewiraswastaan dalam kategori ekonomi klasik tersebut adalah faktor keempat, yang berarti menemukan produk atau kombinasi baru untuk memenuhi kebutuhan dan untuk berinovasi; mengatur sumber daya secara efektif untuk menciptakan organisasi; dan menciptakan kekayaan dengan menambahkan nilai untuk menghasilkan pekerjaan (Melor, 2009). Sehingga, kewirausahaan merupakan kegiatan ekonomi yang berperan penting dan mempunyai posisi strategis dalam menggerakkan perekonomian masyarakat, bukan sekedar kegiatan personal untuk menambah nilai dan aset.

Sampai saat ini, banyak definisi tentang pengusaha yang dibentuk oleh fenomena kemunculan wirausaha dan kondisi lingkungannya, definisi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Pengusaha adalah orang yang membuat perubahan dalam jenis barang atau jasa yang tersedia untuk dijual. Bisa juga dengan cara barang atau jasa tersebut disediakan untuk membuat proses produksi bekerja lebih lancar (Bruce A. McD).
- b. Pengusaha adalah seseorang yang menghancurkan tatanan ekonomi yang ada dengan memperkenalkan produk dan layanan baru, memperkenalkan metode produksi baru, menciptakan bentuk organisasi baru, atau mengeksploitasi bahan baku baru. Wiraswastawan menyelesaikan kehancuran ini dengan mendirikan bisnis baru, tetapi juga dapat melakukannya dalam bisnis yang sudah ada (Joseph Schumpeter).
- c. Pengusaha adalah seorang yang sendiri atau di dalam organisasi mengejar peluang tanpa memperhatikan sumber daya yang saat ini mereka kendalikan (Alan Carsrud).
- d. Pengusaha adalah orang yang merasakan peluang dan menciptakan organisasi. Mereka mengejanya secara revolusioner dengan menata ulang tatanan ekonomi global, seperti yang dilakukan oleh *Microsoft*, *Google*, *Amazon*, dan lain-lain (William Bygrave).
- e. Pengusaha adalah mereka yang memiliki pengalaman memulai bisnis mereka sendiri, mereka yang secara resmi dikategorikan sebagai perusahaan swasta atau perusahaan kota dan desa di Cina (Keming Yang).

Beberapa definisi tersebut menyiratkan prinsip yang harus dimiliki oleh seorang wirausahawan, yaitu a) Mengubah dan menata ulang tatanan ekonomi dengan temuannya, b) Penemu atau pengambil peluang usaha serta penanggung risiko, c) Menciptakan organisasi kerja, d) Memulai menjalankan usahanya sendiri, tidak menunggu kelengkapan sumberdaya.

Prinsip tersebutlah yang akan membedakan seorang wirausahawan dengan manajer usaha, investor, dan pengamat kewirausahaan. Oleh karena itu, sebenarnya tidak semua yang mempunyai usaha adalah wirausahawan, jika tidak memiliki prinsip-prinsip tersebut. Seorang *entrepreneur* yang sukses akan tetap memegang prinsip-prinsip yang membawanya menjadi pribadi yang berkembang dan tetap berjiwa *entrepreneur*, meskipun dalam lingkungan yang terus berubah atau bahkan tidak mendukungnya.

Sebagaimana yang telah disebutkan di atas, bahwa wirausahawan bukan sekedar aktivitas pribadi, terdapat manfaat dan peran wirausaha dalam masyarakat (Bruce R., 2006 dan Bygrave, 2011) sebagai berikut:

1. Wirausaha berkontribusi pada inovasi dan penciptaan lapangan kerja. Wirausaha menciptakan kegiatan bisnis baru dan memudahkan orang bekerja.
2. Wirausaha mudah menciptakan produk dan layanan baru. Hal itu membantu membuat hidup kita lebih mudah.
3. Wirausaha telah membangun keseluruhan model bisnis dalam membuat produk dan jasa. Hal itu membantu perusahaan besar meningkatkan efisiensi dan efektivitas mereka.
4. Wirausaha meningkatkan standar kehidupan. Ketika revolusi industri dimulai di Inggris tahun 1760, tidak ada negara yang menikmati standar kehidupan yang setara dengan imperial 2.000 tahun sebelumnya. Namun, sejak tahun 1870 hingga tahun 1979, standar kehidupan 16 negara melonjak tujuh kali lipat dari rata-rata karena keberadaan wirausahawan.

Dari pengertian dan peran tersebut, wirausahawan merupakan manusia spesial. Hal itu dikarenakan dengan berinovasi, mereka mampu membawa masyarakat keluar dari problema yang rutin dihadapi. Wirausaha diidentifikasi berdasarkan perilakunya terhadap lingkungannya, keahliannya, serta perannya di masyarakat, bukan dari statusnya. Meskipun

banyak wirausaha pemula yang hanya bangga dengan statusnya sebagai pemilik usaha dan mengabaikan tuntutan perilaku, sifat, dan keahliannya.

Aktivitas kewirausahaan dijalankan oleh seorang atau beberapa orang yang disebut wirausahawa, *entrepreneur*, atau pengusaha. Menurut Hatten (2012) pengusaha adalah orang yang melihat peluang atau memiliki ide dan mengambil risiko memulai bisnis untuk mengambil keuntungan dari peluang atau gagasan itu. Risiko yang timbul karena menciptakan organisasi dapat berupa finansial, material, dan psikologis. Bygrave (2011) menjelaskan hubungan pengusaha dengan kewirausahaan. *Entrepreneur* adalah seseorang yang merasakan peluang dan menciptakan organisasi untuk mengujarnya. Sedangkan proses kewirausahaan mencakup semua fungsi, kegiatan, dan tindakan yang merupakan bagian dari memahami peluang dan menciptakan organisasi untuk mengejar mereka.

Kewirausahaan merupakan proses penemuan, inovasi, dan menanggung risiko. Kewirausahaan adalah usaha untuk menciptakan nilai melalui pengakuan atas peluang bisnis melalui pengelolaan risiko yang sesuai dengan peluang. Selain itu, melalui kemampuan komunikasi dan manajemen untuk memobilisasi manusia; serta keuangan dan sumber daya yang diperlukan untuk membawa sebuah proyek yang menghasilkan (Havinal, 2009). Kewirausahaan dalam buku Schumpeter didefinisikan sebagai inovasi yang disengaja. Definisi ini memberi isyarat bahwa inovasi dapat mengambil setidaknya lima bentuk berbeda, yaitu sebagai berikut:

1. Pengenalan barang baru yang belum dikenal konsumen atau kualitas barang baru.
2. Pengenalan metode produksi baru yang belum diuji pada cabang manufaktur bersangkutan. Hal ini tidak perlu didasarkan pada penemuan baru secara ilmiah dan cara baru dalam penanganan komoditas secara komersial.

3. Pembukaan pasar baru, yaitu pasar di mana yang bersangkutan belum masuk.
4. Penaklukan sumber baru pasokan bahan baku atau bahan setengah jadi.
5. Pelaksanaan organisasi baru dari industri apa pun, seperti penciptaan posisi monopoli.

Pada umumnya, inovator sebatas melahirkan ide, lalu mengawal penerapan ide dalam skala kecil, kemudian merasa puas dengan wujud inovasinya, serta menarik diri dari kegiatan usaha untuk menciptakan inovasi baru. Inovator tidak betah berada dalam manajemen usaha karena merasa dibatasi oleh aturan dan disiplin manajemen yang diyakini akan menghambat upaya penciptaan inovasi baru. Inovator pada umumnya bermitra dengan orang yang memiliki peran sebagai wirausahawan dan manajer untuk melanjutkan temuannya.

Untuk mewujudkan aktivitas kewirausahaan dapat diidentifikasi adanya beberapa peran berbeda, dibedakan menjadi tiga, yaitu penemu, entrepreneur, dan kapitalis (Melor, 2009)

- a. Penemu adalah individu yang menemukan peluang, kemudian menetapkan dan mengelola bisnis untuk tujuan utama, yaitu memajukan tujuan pribadi.
- b. *Entrepreneur* adalah seorang yang mendorong proses kewirausahaan dan bekerja sama dengan seorang penemu untuk membawa produk baru ke pasar.
- c. Kapitalis adalah orang yang memiliki kemauan, kemampuan sumberdaya dan pengetahuan teknis untuk menghasilkan kekayaan. Berinvestasi pada kreativitas orang lain, memaksimalkan keuntungan secara mekanis untuk pribadi dengan risiko minimal.

Untuk memulai mewujudkan ide, tiga peran tersebut dapat dijalankan oleh tiga orang yang berbeda. Dua orang ataupun satu, tergantung kondisi peluang dan besarnya investasi awal.

BAB IV

Kewirausahaan dan Pertumbuhan Ekonomi

A. Pertumbuhan Ekonomi

Pada tahun 1939 Joseph Schumpeter, ahli ekonomi kelahiran Moravia mendefinisikan Pengusaha adalah seseorang yang menghancurkan tatanan ekonomi yang ada dengan memperkenalkan produk dan layanan baru, dengan memperkenalkan metode produksi baru, dengan menciptakan bentuk organisasi baru, atau dengan memanfaatkan bahan baku baru. Orang tersebut mencapainya dengan: mendirikan organisasi bisnis baru, atau menumpang pada organisasi yang sudah ada, Bygrave (2011:1). Pengertian ini menyiratkan peran strategis pengusaha dalam perkembangan ekonomi negara dimana pengusaha yang sukses berinovasi dapat menciptakan lapangan kerja, memfasilitasi perkembangan teknologi, memperbesar skala produksi, dan memacu perkembangan ekonomi dengan peningkatan dan penganekaragaman produksi.

Pengaruh entrepreneur terhadap pertumbuhan ekonomi atau sebaliknya, secara akademik terus menjadi bahan diskusi,

namun kehadiran pengusaha dengan kegiatan usahanya, dalam lingkungan masyarakat disekitarnya telah dirasakan manfaatnya. Untuk mendefinisikan entrepreneur dengan ekonomi, Youssef dan Ioanna (2005:61) mengidentifikasi peran pengusaha dalam perkonomian adalah:

- a. Mereka bertindak sebagai koordinator di perusahaan, di pasar dan di ekonomi.
- b. Mereka menyerap biaya risiko yang tidak dapat diasuransikan yang terkait dengan ketidakpastian.
- c. Mereka tampil sebagai inovator dengan memperkenalkan produk baru, teknik produksi baru dan skema organisasi baru.
- d. Mereka berfungsi sebagai peniru produk baru dan teknik produksi baru, menetapkan tujuan dan menginspirasi karyawan dan rekanan untuk mencapainya,
- e. Mereka memberikan kepemimpinan.
- f. Mereka melakukan kewaspadaan dalam menemukan peluang keuntungan yang sebelumnya tidak terduga.

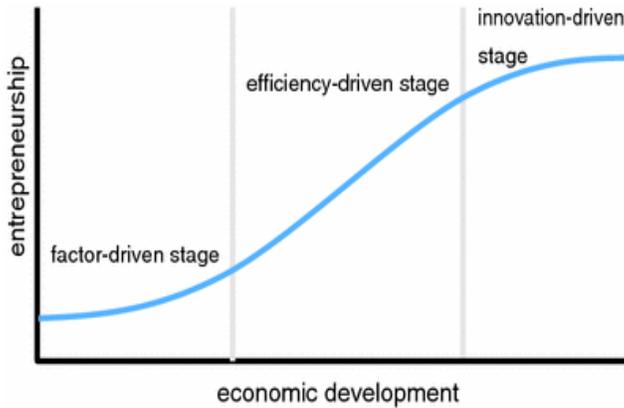
Perkembangan ekonomi suatu negara tergantung pada kemampuannya untuk meningkatkan nilai tambah dari sumberdaya (manusia, sumberdaya alam, modal) yang dimilikinya. Inovasi yang dilakukan oleh entrepreneur pada dasarnya adalah upaya meningkatkan nilai tambah sumberdaya tersebut dengan melibatkan teknologi, dan rekayasa manajerial yang kompleks. Hal ini berarti membuat sumberdaya tersebut ada atau berwujud secara ekonomi, dan siap untuk dikembangkan dengan manajemen perusahaan, yang akhirnya menempatkan kewirausahaan sebagai kunci dari pertumbuhan ekonomi dan kemakmuran bangsa.

Hubungan pembangunan ekonomi dan kewirausahaan tergambar dalam kurva S yang dikembangkan oleh Porter, melalui penelitiannya yang menempatkan negara negara pada tiga posisi, berdasarkan kondisi ekonomi negara, dan pertumbuhan entrepreneur didalamnya, yaitu; *factor-driven stage*, *efficiency-driven stage* dan *innovation-driven stage*. *Factor driven stage* adalah

kelompok negara dengan PDB perkapita yang masih rendah, umumnya mereka disibukkan dengan alokasi sumberdaya untuk mencapai efisiensi ekonomi. Menurut Zoltan (2015:41), individu pada negara sangat miskin berada dalam perangkap kemiskinan, dimana peluang untuk meningkatkan pendapatan atau kekayaan terbatas. Pendapatan hari esok lebih kecil dari hari ini, dan segala upaya dilakukan agar menghasilkan pendapatan lebih di masa depan. Hal ini dapat membantu menjelaskan mengapa orang miskin, dan negara miskin, sangat sedikit terlibat dalam kewirausahaan.

Efficiency driven stage; kelompok negara dengan perekonomian sudah digerakkan oleh efisiensi dari penggunaan berbagai faktor produksi. Kondisi dimana pendapatan besok lebih besar daripada hari ini, sehingga kegiatan wirausaha sudah bisa dilakukan. Untuk dapat berkembang menjadi kelompok kedua, dimana kegiatan kewirausahaan lebih banyak bergeser ke arah kewirausahaan yang produktif dan memperkuat pembangunan ekonomi, maka perlu didorong dengan membangun institusi yang lebih baik dan mengubah struktur insentif masyarakat, yang semuanya membutuhkan pemerintahan yang baik, Zoltan (2015: 41). Indonesia pada tahun 2012, menurut kepala Bappenas, (www.bappenas.go.id) telah masuk dalam negara *Efficiency driven stage*, dengan *Health & Primary Education* sebagai sector pendorongnya.

Innovation driven stage adalah kelompok negara maju dengan pembangunan ekonomi yang dipacu oleh inovasi produksi. Kelompok ini adalah negara negara dimana jumlah entrepreneurnya telah sebanding dengan pertumbuhan ekonomi.



Gambar. 1

Kurva S; Pertumbuhan ekonomi dan kewirausahaan

Sumber Zoltan (2015:5)

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) memberikan hasil dalam survei tahunan tentang kewirausahaan di seluruh dunia. GEM melihat perbedaan kualitas wirausaha yang ditentukan oleh tahap perkembangan ekonomi negara. Individu dalam ekonomi yang digerakkan oleh faktor mengungkapkan sikap yang lebih positif terhadap langkah-langkah kewirausahaan - seperti peluang yang dirasakan untuk memulai usaha dan kemampuan yang dirasakan untuk melakukannya - dibandingkan dengan mereka yang berada di ekonomi yang digerakkan oleh efisiensi dan digerakkan oleh inovasi. Hal yang sama berlaku untuk niat wirausaha. Donald Kuratko (2016:20).

Sejalan dengan pembagian kategori negara tersebut diatas, berikut karakteristik Tiga kategori kondisi negara, yang menggambarkan pertumbuhan dari negara terbelakang menjadi negara maju, dalam hubungannya dengan kewirausahaan: (*World Economic Forum, Switzerland, 2015*)

1. Tahap satu: *Factor-driven economies*
 - Ekonomi yang digerakkan oleh faktor bersaing berdasarkan faktor abadi mereka, terutama tenaga kerja tidak terampil dan sumber daya alam.

- Ekonomi yang didorong faktor dengan aktivitas kewirausahaan tahap awal yang tinggi adalah: Kamerun, Uganda, Botswana, dan Bolivia.
2. Tahap dua; *Efficiency-driven economies*
 - Ekonomi yang digerakkan efisiensi mengembangkan proses produksi yang lebih efisien dan meningkatkan kualitas produk. Mereka lebih banyak bersaing dalam pendidikan dan pelatihan yang lebih tinggi, pasar barang yang efisien, pasar tenaga kerja yang efisien, pasar keuangan yang maju, kemampuan untuk memanfaatkan manfaat teknologi yang ada dan ukuran pasar.
 - Ekonomi yang digerakkan efisiensi dengan aktivitas kewirausahaan tahap awal yang tinggi adalah: Meksiko, Ekuador, Peru, Chili dan Thailand.
 3. Tahap tiga; *Innovation-driven economies*
 - Ekonomi yang didorong oleh inovasi melampaui persyaratan dasar atau peningkatan efisiensi. Pada tahap ini, perusahaan bersaing dengan memproduksi barang baru dan berbeda menggunakan proses produksi yang paling canggih dan melalui inovasi. Hasil dari model ini adalah pertumbuhan ekonomi nasional melalui, misalnya, penciptaan lapangan kerja dan inovasi teknis.
 - Ekonomi yang didorong oleh inovasi dengan aktivitas kewirausahaan tahap awal yang tinggi adalah: Amerika Serikat, Australia, Kanada, dan Singapura.

Porter et al., dalam Peter K (2002:18) mengingatkan bahwa, pergeseran dari satu fase pembangunan ke tahap berikutnya sering kali memerlukan cara-cara baru untuk mengorganisir pemerintah, pasar, dan perusahaan, sehingga tidak mengherankan jika banyak negara yang gagal membuat transisi yang sesuai, atau bahkan gagal mengakui bahwa transisi tersebut dibutuhkan. Kebijakan yang seharusnya dilakukan dalam menggerakkan kewirausahaan, diantara kelompok negara negara maju dengan negara berkembang akan berbeda.

BAB V

Proses menjadi Wiraswastawan

Wirausahawan mewujudkan usaha dengan menempuh jalan berliku untuk menyesuaikan kesiapan sumberdaya yang dimikinya dengan peluang yang ditemukan, dengan cara menghadirkan sumberdaya yang belum dikuasainya, untuk siap dimanfaatkan bersama sumberdaya lain yang sudah dikuasai, menghasilkan produk atau jasa sesuai peluang dan target. Perubahan pola hidup masyarakat dan tuntutan pasar yang semakin beranekaragam dan kondisi kesiapan sumberdaya yang berubah-ubah, membuat proses entrepreneur semakin tidak menentu. Kondisi ini menjadikan entrepreneur harus kreatif inovatif untuk berproses kearah tujuan strategis dan target yang telah ditetapkannya.

Bentuk atau Model bisnis yang dapat diciptakan entrepreneur semakin lama juga berkembang, sehingga muncul beberapa jenis, berdasarkan kategori masing-masing. Ilmuwan dan praktisi membagi jenis dan kondisi entrepreneur, dengan metode dan pendekatan yang berbeda-beda, sehingga terdapat beberapa bentuk dan kategori entrepreneur. Carsurd membagi menjadi 4 berdasarkan pengamatannya, yaitu;

1. Pertama adalah wirausahawan berprestasi; orang yang membutuhkan pencapaian yang tinggi. Memiliki energi yang luar biasa dan kecenderungan untuk mengambil alih sebagai inisiator utama. Memimpin dengan rasa tanggung jawab pribadi yang kuat, memiliki komitmen yang kuat pada organisasi dan mereka yakin mampu mengendalikan hidup mereka sendiri. Memiliki keyakinan dapat melakukan hampir semua hal, berusaha untuk pandai dalam banyak hal. Meskipun sebenarnya perusahaan yang tumbuh cepat memerlukan tim wirausaha yang terbaik, bukan person.
2. Kedua adalah pengusaha salesman; Orang-orang yang memiliki kepekaan terhadap kebutuhan dan keinginan pasar. Menggunakan pendekatan *soft selling* ketika membesarkan usahanya, lebih suka menjual, dan membiarkan orang lain mengelola bisnisnya. Jenis ini sesuai untuk mengembangkan produk atau jasa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan, seperti ritel, keramahamtaman, dan industri berbasis layanan.
3. Ketiga; pengusaha teknologi, yaitu, pengembang ide. Orang-orang ini loyal pada ide nya, menciptakan produk atau layanan baru, ceruk baru, atau mengembangkan proses baru untuk produk yang sudah ada. Mereka idealis dan berbisnis dengan memperhitungkan resiko.
4. Keempat; manajer, yang mengambil alih bisnis yang telah dirintis entrepreneur. Mereka benar-benar menikmati kekuasaan dan lebih suka organisasi yang lebih besar daripada perusahaan wirausaha. Merupakan pemasar yang efektif, ketika menjual, menggunakan logika dan persuasi. Kekuatannya adalah dalam mengelola perusahaan yang ada, memiliki keterampilan manajemen yang berkualitas.

Jenis keempat tidak memulai berwirausaha dari awal, jenis lainnya memulai bisnis dari awal, tetapi semua dapat disebut sebagai wirausahawan. Sebagaimana Babson College 1984, mendefinisikan tentang wirausaha, secara luas, dan menganggap bahwa wirausahawan adalah: pendiri perusahaan, presiden

perusahaan modal ventura, pimpinan fakultas atau prodi kewirausahaan, wirausahawan pribadi, penulis kewirausahaan, pemilik usaha kecil, dan sarjana jurusan kewirausahaan.

Dengan anekaragam jenis wirausaha tersebut, maka sulit untuk digambarkan proses memulai usaha dan mengembangkannya yang dapat berlaku secara umum. Pengertian kewirausahaan sebagaimana tersebut diatas dan pada umumnya hanya menekankan pada pendekatan personal, pelaku wirausaha, demikian juga dalam melihat bagaimana mereka berproses menjadi wirausaha.

Beberapa literatur tentang proses memulai dan menjalankan usaha, merujuk pada Carol F. Moore, yang menggambarkan proses wirausaha dengan menyertakan berbagai variable lingkungan yang mempengaruhi, dan kondisi yang terjadi dalam tahapan memulai dan menjalankan usaha. Kuratko menggambarkan tahapan membangun usaha sesuai dengan perkembangan ukuran skala usaha. Dafna Karif mengidentifikasi kebutuhan sikap dan ketrampilan yang berbeda dari entrepreneur pada masing masing tahapan proses membentuk usaha.

A. Proses Memulai dan Tahapan Mengelola Usaha

Berikut tahapan proses memulai dan mengelola usaha, diambil dari berbagai sumber (Kuratko, Rowena, Carol Moore, Dafna Karif), yang dikompilasi menjadi 6 tahap, yaitu:

1. Tahap Inisiasi

Tahap ini adalah tahap setelah seseorang membulatkan tekad, tanpa ragu untuk berwirausaha, meskipun ada sebagian orang yang memulai berwirausaha karena tidak sengaja terbawa oleh proses kreatif, inovatif, yang difikirkannya untuk dijadikan peluang yang layak. Pada tahap ini terjadi proses menghasilkan dan menyaring ide, dan inovasi. Hal yang seharusnya dilakukan oleh entrepreneur adalah magang untuk pengalaman kerja awal, mencari keterampilan teknis,

mengakumulasi modal, membentuk jaringan awal, akumulasi pengetahuan perdagangan dan industri, dan mengumpulkan informasi untuk identifikasi peluang bisnis.

Kreatifitas dan inovatif wiraswastawan berupa produk, proses, atau layanan baru yang disempurnakan. Ide dimatangkan dengan mensosialisasikan kepada lingkungan dekat, anggota keluarga atau teman dekat untuk mendapatkan tanggapan mereka. Dapat juga mengunjungi konsultan di pusat pengembangan bisnis kecil, atau bahkan larut malam mengolah dan memikirkan sisi baru ide Anda. Inilah saatnya otak yang bekerja melalui proses kreatif secara tidak sadar. Rentang waktu untuk tahap inovasi mungkin berbulan-bulan atau bahkan bertahun-tahun sebelum pengusaha potensial beralih ke tahap berikutnya.

Hal yang berpengaruh dalam tahap ini adalah:

- a. Kreativitas; makin kreatif makin banyak ide
- b. Toleransi terhadap ambiguitas; ide selalu berada pada ketidakpastian dan perubahan
- c. Pencarian informasi; rajin mencari informasi, tidak “jaim”
- d. Informasi dilingkungan sekitar; kepekaan terhadap yang terjadi disekitar

2. Tahap Persiapan

Pada tahap ini ide bisnis telah didapat, dan beberapa sumberdaya telah diperoleh gambaran bagaimana harus diadakan. Wiraswasta perlu menguasai beberapa ketrampilan teknis dan *know how*, yang berhubungan dengan idenya, dengan jalan mengikuti pelatihan, mencoba secara langsung bersama orang yang telah memiliki pengetahuan dan pengalaman atau sekedar melihat bagaimana orang melakukannya.

Inilah tahap dimana Bisnis model diuji di lapangan dalam kehidupan nyata, di pasar. Wiraswastawan mengembangkan analisis Produk, Pasar, dan perilaku konsumen serta menjajaki

kemungkinan memproses inovasinya dengan praktisi atau mungkin dengan calon mitra strategis. Eksplorasi

3. Tahap Pendirian dan Memulai

Tahap persiapan dapat berjalan bertahap-tahap jika tidak ada faktor pemicu, agar wiraswastawan berani mulai melangkah, menggunakan sumberdaya awalnya (merogoh kantong untuk pengeluaran pertama dari rencana investasinya). Faktor pemicu adalah kejadian luar biasa yang menjadi lecutan pengusaha, untuk mulai bergerak untuk memulai bisnis.

Tahap ini ditandai dengan mulai diwujudkan model bisnis, seperti:

- Membuat kelembagaan bisnis; mengurus legalitas, memulai operasional kantor, membeli peralatan, membangun sarana produksi, mengunggah website, dll.
- Tim kerja efektif beroperasi. Inovasi berubah dari sekadar ide di kepala menjadi sumber daya yang berkomitmen untuk mewujudkannya.
- Pada perintisan personal, pengusaha pada tahap ini mengoperasikan manajemen perusahaan sendiri, menjadi bagian produksi, pemasaran, keuangan, investor dan penjaga kantor serta kasir.
- Peningkatan jaringan perdagangan dan pengetahuan industri Fokus menyempurnakan produksi barang atau jasa, disertai dengan ujicoba pasar
- Menghadapi kesulitan dalam penerimaan pasar terhadap inovasi produk atau layanan baru
- keterbatasan sumberdaya dalam kondisi harus terus beroperasi
- kesulitan menambah dan mengalokasikan sumberdaya (dana, keahlian, sarana dan alat produksi)
- menumbuhkan kepercayaan dalam hal pemasok, pelanggan, staf
- risiko kegagalan usaha nampak nyata

Tahap tersebut dikatakan sukses, jika *entrepreneur* mempunyai ketahanan mental, berpengalaman menjalani kegagalan, dan tetap menjalankan perusahaan, meskipun secara pelan.

4. Tahap Penerimaan

Tahap ini adalah massa kritis, titik dimana sisa pertumbuhan masih cukup untuk menjaga agar bisnis berjalan sampai waktu tertentu. Semua proses bisnis telah direalisasikan, sumberdaya telah ditambah diluar perencanaan awal. Kondisi demikian berlangsung selama beberapa bulan, tetapi umumnya tidak lebih dari 2 tahun sejak usah mulai dijalankan.

Titik kritis ini diakhiri ketika “pecah telur”, yaitu ketika proses bisnis secara sempurna berjalan, bentuknya dapat berupa; produk sempurna tercipta, revenue pertama diterima, pasar memberikan tanggapan positif, order mulai didapat, atau pengakuan nyata oleh investor terhadap komersialisasi bisnis.

Tahap ini juga disebut tahap *euphoria*, yaitu masa merayakan keberhasilan awal, Sehingga harus dilalui secara cepat untuk segera menuju tahap berikutnya, agar tidak tenggelan dalam kesuksesan awal. Pengusaha harus segera menyiapkan tim manajemen perusahaan, dan memulai langkah baru dengan pendekatan manajerial, yaitu menjalankan perusahaan secara rasional. Membuat perencanaan dengan data riil, merekrut SDM profesional, mengadakan sumberdaya sesuai target, dan mempertanggungjawabkan perusahaan dengan kinerja yang terukur.

5. Tahap Pertumbuhan

Adalah tahap diakhirinya langkah kewirausahaan dan tahap dimulainya manajemen usaha kecil. Tahap ini perusahaan telah mampu berjalan ditandai dengan;

- Stabilitas yang lebih tinggi daripada tahap sebelumnya
- Ketersediaan sumberdaya yang cukup, meskipun perlu dikoordinasikan alokasi dan kesesuaiannya dengan target produksi
- Kematangan manajemen, artinya manajer mampu mengendalikan perusahaan tanpa keterlibatan entrepreneur pemilik, pendiri perusahaan.
- *Stake holder* mulai menggantungkan harapan pada perusahaan dan mulai peduli dengan perencanaan strategis
- Kepercayaan tinggi dari pelanggan utama dan pemasok utama.

Beberapa faktor yang berpengaruh pada tahap ini, yaitu kemampuan manajerial pengusaha, pendidikan dan pengalaman pengusaha; kesiapan modal awal, dan praktek manajemen. Tidak semua perusahaan yang dapat mencapai tahap ini bisa berkembang ke tahap berikutnya. Pada akhirnya, berhenti pada satu kondisi stabil atau menurun. Beberapa gangguan untuk berkembang, antara lain:

- a. Perusahaan berpuas diri, kemudian berhenti untuk menikmati kesuksesan
- b. Pertanggung jawaban manajer yang ditunjuk, tidak sinkron dengan kemauan pemilik
- c. *Entrepreneur* merasa manajer bekerja lamban, omset tidak segera naik pesat
- d. *Entrepreneur* melibatkan manajemen dalam inovasi diluar operasional perusahaan

Seharusnya organisasi perusahaan tidak terlalu berpuas diri lalu pertumbuhan berhenti, tetapi harus terus mencari cara baru untuk berevolusi dan tumbuh, sebagaimana orang di dalamnya yang harus terus tumbuh berkembang sepanjang hidup mereka. *Entrepreneur* memisahkan diri dari manajemen, mendelegasikan tanggung jawab, dan resiko bisnis kepada

manajer. Mengambil peran sebagai pengawas dan melakukan pengawasan dengan mekanisme manajerial. Kegemaran *entrepreneur* untuk berinovasi di luar operasional perusahaan tidak melibatkan manajemen dan sumber daya perusahaan.

6. Tahap Dewasa atau Tahap Panen

Tahap kematangan organisasi tercapai ketika bisnis dianggap mulai mapan, yaitu kelangsungan hidup bisnis nampak cukup terjamin. Kedewasaan dalam organisasi dapat mirip dengan kematangan orang dan sifatnya. Hal ini ditandai dengan stabilitas yang lebih tinggi daripada tahap pertumbuhan. Pada tahap ini kinerja perusahaan telah dapat diandalkan dan perusahaan telah siap untuk dibesarkan.

Untuk membesarkan perusahaan ada beberapa strategi dan langkah tergantung pada jenis bisnis dan industri yang melingkupinya, serta sejarah bagaimana perusahaan didirikan, terutama hubungannya dengan *stake holder*. Alternatif langkah-langkah berikut dapat dijadikan pertimbangan, yaitu:

- a. Bisnis dijual kepada individu lain yang akan masuk ke posisi manajer.
- b. Kepemilikan bisnis dapat ditransfer ke karyawannya melalui rencana kepemilikan saham karyawan (ESOP).
- c. Dijual ke publik melalui penawaran umum perdana (IPO) menjadi perusahaan publik dengan dua pilihan; pemilik menjadi pemegang saham pengendali atau menjadi pemegang saham minoritas.
- d. Bergabung dengan bisnis lain untuk membentuk bisnis yang sama sekali baru.

Jika tahap terakhir ini dapat dicapai, maka *entrepreneur* dapat dikatakan berhasil mentransformasikan bisnisnya. Jika menjadi pemegang saham pengendali, pada perusahaannya *go public*, maka *entrepreneur* harus menguatkan tim manajemen investasi, yang bekerjanya tetap dibawah tim manajemen

perusahaan publik.

Entrepreneur menjadi pemegang saham minoritas dalam perusahaan publik, selanjutnya mewariskan perusahaan kepada generasi penerus. Entrepreneur dapat kembali beraktivitas sesuai keahlian awalnya, yaitu melakukan Inovasi baru, menciptakan bisnis baru untuk mengasah fikiran dan kemampuannya. Tentu dengan membentuk tim kecil sebagai bisnis development, yang ditempatkan didalam struktur perusahaan - jika inovasinya berkaitan dengan strategi perusahaan, dan ditempatkan diluar perusahaan - jika inovasinya tidak berkaitan dengan strategi jangka panjang perusahaan.

Tahapan tersebut masing-masing dapat ditempuh dalam waktu berbeda, dalam beberapa tahun atau beberapa bulan, tergantung kesiapan pribadi pengusaha dan daya dukung lingkungan. Tahapan proses dapat dijalani semua secara berurutan, untuk wirausahawan pemula atau dilompati oleh seorang wirausahawan yang berbakat dan berpengalaman. Wirausahawan dalam kondisi tertentu dapat kekurangan sumberdaya strategis, sehingga harus memberhentikan usahanya pada tahap keempat, untuk menghindari kerugian lebih besar. Kemudian setelah beberapa tahun terkumpul sumberdaya yang cukup, bangkit kembali dengan produk yang telah diperbaharui.

Pada masing masing tahapan proses tersebut berbeda kondisinya dan diperlukan ketrampilan dan sikap yang berbeda dari wirausahawan. Kesesuaian antara tuntutan kesiapan pengusaha dan keadaan tahapan yang sedang dimasuki, menentukan kesuksesan dalam menyelesaikan tahapan proses. Kuratko menggambarkan kondisi tahapan dan kesiapan yang diperlukan tersebut sebagai berikut:

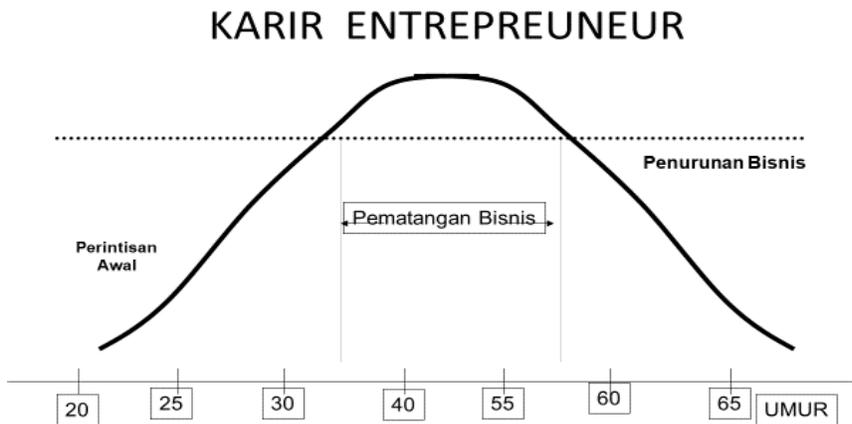
TAHAP PERUSAHAAN	KARAKTERISTIK/ KAPABILITAS YANG DIPERLUKAN
Nascent (Mendefinisikan dan membangun peluang)	Kecenderungan risiko, Kecenderungan peluang, Niat wirausaha, Pendidikan tinggi, Industri dan / atau pengalaman pasar, Modal sosial, Keterampilan seimbang dan kemampuan menganalisis dinamika yang kompleks
Survival (Membangun bisnis dan membangun keberadaan pasar)	Keterampilan self-efficacy dan koping, kemampuan promosi, gairah dan niat wirausaha, pendidikan tinggi, pengalaman awal yang terkait, modal sosial
Pertumbuhan (Menumbuhkan bisnis yang menguntungkan dan memperluas penetrasi pasar)	Perencanaan bisnis, Niat pertumbuhan, Pendidikan tinggi, Pengalaman manajemen bisnis terkait

Secara umum kesiapan yang harus selalu ada dalam diri pengusaha pemula adalah Ketahanan mental untuk menjalani masa sulit dalam perintisan usaha, Kreativitas dan Inovasi untuk mengatasi hambatan dan ketidakmungkinan menghadirkan produk dan layanan baru, serta Ketrampilan manajerial yang diperlukan untuk mengalokasikan sumberdaya secara efektif-efisien.

B. Karir Entrepreneur

Proses seseorang menjadi entrepreneur, sebagaimana tersebut di atas, mirip dengan *product life cycle*, yang intinya ada 3, dimulai dari perintisan awal, pematangan dan penurunan. Jika digabung dengan perjalanan usia manusia normal, yang kehidupan secara mandiri idealnya dimulai setelah selesai pendidikan tinggi atau

sekitar 24 tahun, maka dapat tergambar karir wirausaha mereka. Meskipun banyak variasi bagaimana orang memulai bewiraswasta dan membesarkan perusahaannya, namun pengalaman sukses seorang pengusaha layak untuk dijadikan rujukan.



Gambar. 2

Karir Entrepreneur, berdasarkan Kurva normal (Ilustrasi Penulis)

JackMa, seorang Entrepreneur sukses, pendiri dan pemilik Alibaba mengatakan di Youtube (<https://www.youtube.com/watch?v=1iKkeB3rXaw>): "Sebelum usia 20 tahun; jadilah murid yg baik (belajar yang rajin dan serius). Boleh mencoba berwiraswasta, Pelajari pengalaman bisnisnya. Usia 25 tahun; mencoba banyak bisnis, buatlah banyak kesalahan, dan bangkit lagi. Terus menerus ini akan membuat kita akan mendapatkan sesuatu (pengalaman dan mental tangguh). Nikmati saja kegagalan itu ...mumpung masih muda.... (Dimasa mendatang kompetisi bukan tentang Pengetahuan tetapi Kreativitas, Imajinasi, Belajar, berfikir mandiri, ini didapat dari pengalaman). Sebelum usia

30 tahun ikuti seseorang, diperusahaan kecil. Bukan tentang dimana perusahaanmu tetapi tentang siapa Boss mu. Boss yg baik mengajarmu dengan baik. Atau (bekerja di perusahaan besar), yang umumnya di perusahaan besar sangat baik belajar proses mengerjakan bisnis, karena kalian menjadi bagian dari mesin besar. Ketika belajar di Perusahaan kecil, kalian belajar tentang Pasion, semangat dan impian. Belajar mengerjakan banyak hal sekaligus. Belajar di perusahaan lain (Besar atau Kecil) adalah tentang bagaimana bekerja dan menjalankan bisnis secara tepat.

Usia 30-40 tahun kamu harus berfikir untuk bekerja untuk dirimu sendiri (membuka usaha sendiri). Pada tahap ini anda masih bisa belajar dari kesalahan anda. (memulai usaha sendiri dengan kemampuan dan pengalaman yang telah anda miliki).

Usia 40-50; melakukan sesuatu sesuai kemampuan kalian, sesuai dengan keahlian kalian, hal yg kalian ahli dibidangnya. Jangan gonta ganti keahlian, melompat ke bidang lain...sudah terlambat. Mungkin bisa berhasil, tetapi kemungkinan tingkat kegagalannya terlalu besar. Fokuslah pada sesuatu sesuai kemampuan.

Usia 50-60, bekerjalah dengan anak muda (pekerjakan, latih anak muda kader mu). Karena anak muda akan melakukan lebih baik dari anda. Jadi andalkan mereka, investasikan untuk mereka, dan pastikan (dengan mengontrol) mereka menjadi handal.

Usia 60; gunakan waktumu untuk dirimu sendiri...*going to the beach.. sudah terlambat untuk berubah. (sumber Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=1iKkeB3rXaw>)*

Uraian Jack Ma tersebut jika digabungkan dengan Pengalaman beberapa Entrepreneur di Indonesia, Ridlo (2013:305-312), dan dengan konteks usia tamatan Perguruan Tinggi Indonesia pada umumnya, secara rinci akan didapat:

1. **Sebelum usia 22 tahun, BELAJAR MENJADI MURID YANG BAIK;** menumpuk kepribadian, pengetahuan, pertemanan, dan kegembiraan. Boleh berbisnis untuk mencari pengalaman, bukan semata-mata mencari uang.
2. **Usia 22 sampai 30 tahun, BEKERJA PADA SYSTEM BESAR;** bekerja pada perusahaan besar, sebagai apapun anda, asal anda dapat belajar bagaimana menjalankan pekerjaan dengan benar, dan mengenal bagaimana operasional sistem pada organisasi bisnis yang besar. Jika berbisnis, lakukan dengan menempuh kegagalan dan bangkit lagi dengan penuh kegembiraan.
3. **Usia 30 sampai 35, BEKERJA PADA SYSTEM KECIL;** bekerja pada orang lain, untuk mendapatkan pengalaman memimpin organisasi manajemen usaha tersebut secara keseluruhan. Target; keahlian dalam jenis bisnis yang sesuai dengan Pasion, melatih keberanian, mengambil resiko, berhubungan, berkomunikasi dengan bawahan dan Bos.
4. **Usia 35-37 tahun, MEMBUKA USAHA SENDIRI;** memulai merintis usaha sendiri, sesuai dengan Pasion, bukan coba coba usaha yang belum kita kuasai.
5. **Usia 40 - 50 tahun, MEMBESAR;** membesarkan bisnis sendiri setelah usia bisnis kita minimal 5 tahun berjalan lancar.
6. **Usia 50 – 60 tahun, MENDELEGASIKAN BISNIS ANDA;** latihlah anak mudah kader anda.
7. **Usia 60 tahun.....going to the beach** (perbanyak umroh)

Karir entrepreneur menurut JackMa, dapat dikatakan benar-benar berhasil ketika bisnis sendiri sudah siap untuk dibesarkan, pada saat entrepreneur berusia sekitar 40 tahun, dimana perusahaan yang dirintis telah siap untuk dikembangkan.

Usia 40 tahun adalah usia dimana seseorang dikatakan telah dewasa, telah sempurna akal nya, stabil mental nya. Sebagaimana dalam al-Quran Surat al-Ahqof ayat 15, sebagai berikut:

وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ إِحْسَانًا حَمَلَتْهُ أُمُّهُ كُرْهًا وَوَضَعَتْهُ كُرْهًا وَحَمَلُهُ
 وَفِضْلُهُ ثَلَاثُونَ شَهْرًا حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَبَلَغَ أَرْبَعِينَ سَنَةً قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي
 أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
 وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ

Artinya: Kami perintahkan kepada manusia supaya berbuat baik kepada dua orang ibu bapaknya, ibunya mengandungnya dengan susah payah, dan melahirkannya dengan susah payah (pula). Mengandungnya sampai menyapuhnya adalah tiga puluh bulan, **sehingga apabila dia telah dewasa dan umurnya sampai empat puluh tahun ia berdoa:** «Ya Tuhanku, tunjukilah aku untuk mensyukuri nikmat Engkau yang telah Engkau berikan kepadaku dan kepada ibu bapakku dan supaya aku dapat berbuat amal yang saleh yang Engkau ridhai; berilah kebaikan kepadaku dengan (memberi kebaikan) kepada anak cucuku. Sesungguhnya aku bertaubat kepada Engkau dan sesungguhnya aku termasuk orang-orang yang berserah diri».

Referensi: <https://tafsirweb.com/9581-quran-surat-al-ahqaf-ayat-15.html>

Pada usia 40 tahun tersebut *entrepreneur* yang sukses akan berdoa untuk bersyukur, mensyukuri prestasi yang seharusnya telah diperoleh. Kemudian berdoa untuk dapat mewariskan kesuksesannya kepada generasi berikutnya. Hal ini memberikan isyarat bahwa sukses *entrepreneur* terjadi ketika usia 40 tahun dan siap dibesarkan dengan mensyukuri prestasinya dan tentu dengan sistem manajemen yang telah tertata rapi.

Indikator bagi *entrepreneur* sukses secara individu dan secara kelembagaan adalah ketika;

- a. *Entrepreneur* telah matang secara mental dan spiritual
- b. *Entrepreneur* menemukan bisnis sesuai Pasion nya
- c. Model bisnis berbasis kompetensi inti

- d. Perusahaan membangun budaya dan sistem bisnis yang kuat dan siap dikembangkan
- e. Entrepreneur mampu meyakinkan konsep dan strategi pengembangan perusahaan kepada *stake holder*.

Pada kondisi demikian, *entrepreneur* seharusnya juga telah menyiapkan generasi berikutnya, dengan pendidikan, pengalaman kerja, dan pengalaman spiritual, yang masih berusia antara 25 sampai 30 tahun. Sehingga, generasi berikutnya akan siap menerima estafet kepemimpinan perusahaan ketika berusia 40 tahun, yakni usia yang matang secara mental dan spiritual. Pada waktu Entrepreneur perintis, telah berusia 55 tahun.

Mihyeon Kim dalam Barbara Kerr (2009) menyarankan bahwa perlu pengalaman 5 hingga 10 tahun untuk mengembangkan kemampuan kewirausahaan menjadi pengusaha yang sukses. Disebutkan juga bahwa sekitar 90% pengusaha memulai bisnis mereka di pasar yang sama dengan tempat mereka bekerja.

Pendapat Jackma dan Mihyeon Kim jika dibuat sintesis dapat disimpulkan bahwa untuk sukses pada usia 40 tahun, maka diperlukan belajar bisnis secara intensif pada usia 30 tahun disertai dengan jalan bekerja atau magang selama 5 tahun pada perusahaan sesuai *passion*. Untuk selanjutnya merintis usaha sendiri, yang akan sukses setelah tahun ke-5. Proses belajar *entrepreneur* dilakukan bersamaan dengan pencapaian pengalaman spiritual yang akan lebih mudah dicapai pada lingkungan yang kondusif.

BAB VI

Kreativitas Dan Inovasi Dalam Kewirausahaan

Resto McDonald adalah sebuah Inovasi, tetapi Buger McDonald disebutkan bukanlah hasil dari kegiatan kreatif, karena telah ada beberapa Burger sebelumnya, yang dipasarkan secara tradisional. Sebaliknya kopi dingin yang diciptakan Starbuck merupakan ide kreatif, yang kemudian dilanjutkan dengan kegiatan inovasi, dengan menjual kopi dingin di kedai yang eksklusiv. Kreativitas dan inovasi sering disamakan maknanya, bahkan dipertukarkan pengertiannya, terutama dalam kaitanya dengan kewirausahaan.

Beberapa ahli mengatakan bahwa; Kreatifitas adalah tentang **memunculkan ide besar**. Inovasi adalah tentang **melaksanakan ide, mengubah ide menjadi bisnis yang sukses**. Kreativitas adalah menemukan cara baru untuk melakukan sesuatu. Inovation adalah memilih jenis perubahan yang bermanfaat dalam mencapai tujuan. Kreativitas dan Inovasi adalah hal yang beriringan, salah satu atau keduanya selalu ada dalam kegiatan kewirausahaan.

Kreativitas, pikiran untuk menciptakan ide dalam suatu lingkungan, Inovasi, langkah menerapkannya dalam realitas lingkungan tersebut. Sehingga kreativitas bersifat subyektif dan tidak terukur, sedangkan Inovasi sangat terukur. Contoh kreativitas dan Inovasi adalah dalam hal orang kreatif menciptakan Hand phone, MP3, dan Kamera, kemudian smart phone yang dipelopori Apple, secara kreatif berfikir menyatukan ketiganya. Kemudian ide tersebut dilanjutkannya menjadi inovasi dengan membuat Smartphone.

Kreativitas dan Inovasi merupakan sarana untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam kondisi lingkungan organisasi yang tidak menentu, yang menuntut organisasi untuk menyikapi perubahan. Menurut Baset Jones (2005:174), keragaman dalam organisasi merupakan sumber dari kreativitas dan inovasi. Organisasi dengan karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi, dapat menerapkan strategi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dirancang dengan menumbuhkan kepercayaan dan inklusif melalui kepemimpinan yang efektif, untuk memanfaatkan keragaman agar menumbuhkan kreativitas-inovasi, sehingga mampu mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimiliki.

Kreativitas dan Inovasi dalam konteks pribadi, merupakan kajian ilmu psikologi, namun dalam hubungannya dengan organisasi bisnis, keduanya dibahas dalam kajian kewirausahaan. Secara terperinci keduanya dijelaskan dalam uraian berikut.

A. Kreativitas

Kreativitas adalah lahirnya ide-ide baru dan berguna mengenai produk, layanan, metode kerja, proses, dan prosedur oleh seorang individu atau sekelompok kecil individu yang bekerja bersama, Amabile dalam Michael Hitt (2005:53). Dalam dunia wirausaha, kreativitas didefinisikan sebagai ide atau produk yang orisinal, dihargai, dan diimplementasikan, serta kemampuan

untuk merespons secara adaptif terhadap kebutuhan pendekatan dan produk baru. Pada dasarnya adalah kemampuan untuk membawa sesuatu baru menjadi ada dengan sengaja, meskipun ini tidak harus menjadi produk inovatif yang belum pernah ada, Dafna Karif (2004:55).

Kerangka kerja untuk memahami kreatifitas, juga disebut dengan Esensi kreativitas, terdiri dari Empat elemen: Kepribadian kreatif, Proses kreatif, Produk hasil kreatifitas dan Lingkungan kreatif. Runco dalam Elias G (2013:758) mengembangkannya Lima elemen menjadi teori hierarkhi kreatif, yang terdiri dari dua kategori: Potensi kreatif dan Kinerja kreatif. Potensi kreatif merupakan kreativitas yang belum tentu menjadi produktif, masih berupa potensi. Misalnya kreativitas anak-anak yang belum bisa produktif dan memberikan persuasi, sebagaimana kreatifitas orang sudah terkenal. Kinerja kreatif merupakan hasil atau wujud nyata dari Potensi kreatif, yaitu menghasilkan Produk dan memberikan Persuasi, yang mampu merubah cara berfikir orang di lingkungan sekitarnya. Runco membagi kategorinya menjadi:

Potensi kreatif terdiri dari:

- Orang; ciri, sikap, motif
- Proses; pemecahan masalah, mencari masalah, inkubasi.
- Tempat dan konteks; zaman, budaya, pengaturan, pengaturan Organisasi.

Kinerja Kreatip terdiri dari:

- Produk; ide spontan, original (publikasi, paten, penemuan).
- Persuasi; keterkaitan yang bernilai, reputasi historis, sistem (individu, bidang, domain).

Secara umum, orang-orang kreatif lebih terbuka terhadap pengalaman baru; kurang konvensional dan kurang teliti; dan lebih percaya diri, menerima diri sendiri, didorong, ambisius, dominan, bermusuhan, dan impulsive, Barbara Kerr (2009:463). Kepribadian kreatif didorong oleh kebutuhan seorang pengusaha

akan aktualisasi diri, dengan menghadirkan sumber daya dalam struktur pikiran yang mendalam, disertai sifat-sifat karakter yang menghargai pekerjaan yang berorientasi pada tujuan dan sistem pembelajaran, sehingga memungkinkan transfer pengetahuan.

Proses kreatif terdiri dari beberapa tahap yang tumpang tindih, yaitu, definisi masalah, pengumpulan informasi, pembuatan solusi, evaluasi solusi dan hasil kreatif dan ditandai dengan pemikiran yang fasih, fleksibel, asli, rumit dan lateral. Produk yang dihasilkan dari proses kreatif selanjutnya dihadirkan untuk diuji kelayakannya dalam konteks kreatif. Konteks kreatif, menggabungkan subkonteks historis, sosial dan kontekstual, T Burger(2012:18).

Produk kreatif merupakan hasil dari kombinasi baru dari peralatan produksi, pasar dan metode baru. Bassett-Jones (2005:171), meneliti hubungan timbal balik antara keragaman, kreativitas, inovasi dan keunggulan kompetitif, mendefinisikan produk kreatif sebagai produk yang a) memiliki kebaruan, b) sesuai dalam situasi yang diciptakan untuk diatasi, c) berefek bagi publik, d) memberikan manfaat yang bisa dirasakan.

Konteks kreatif melingkupi pribadi kreatif dan proses yang dilakukannya. Kreatifitas berhubungan dengan konteks lingkungan; sosial, budaya, ekonomi dan politik, yang sedang berlaku, artinya tergantung pada situasi yang melingkupinya. Kreatifitas yang dihasilkan pada saat stabil, akan berbeda dengan yang dihasilkan pada masa krisis. Kreatifitas berhubungan juga dengan atribut individu; perbedaan kecerdasan, kondisi emosi dan tingkat pengalaman individu akan menghasilkan kreativitas yang berbeda.

Proses kreatif ditunjukkan oleh Graham Wallas, dalam Elias G Carayannis (2013;756-757), terdiri dari tahap persiapan, tahap inkubasi, tahap iluminasi, dan tahap verifikasi.

1. Tahap persiapan; individu mendefinisikan masalah dan mengumpulkan informasi yang dapat berkontribusi pada

solusi. Persiapan melibatkan mengamati, mendengarkan, bertanya, membaca, mengumpulkan, membandingkan, dan menganalisis

2. Tahap Inkubasi; yang memungkinkan individu untuk mundur dari masalah untuk merenungkan berbagai solusi dan mungkin mempertimbangkan alternatif dan pengalaman yang relevan sebelumnya.
3. Tahap iluminasi; terjadi pada saat moment yang luar biasa, terjadi secara tiba-tiba, ide menjadi terkenal.
4. Tahap Verifikasi; tahapan dimana ide atau solusi baru dapat dievaluasi dan diimplementasikan dengan hati-hati dan diuji untuk memastikan bahwa mereka layak, dapat dijalankan.

Tahap terakhir cukup penting, karena kreativitas bukan hanya orisinal, tetapi harus dapat menyelesaikan masalah. Ide kreatif harus berhasil dijalankan untuk menjawab masalah yang ada. Jika ide atau solusi sementara tidak efektif, individu dapat kembali ke tahap awal proses, dimana mungkin ide-ide tersebut harus diinkubasi lagi.

Suasana kreatif di lingkungan kerja atau di dalam perusahaan dapat dibangun dengan membuat kondisi sebagai berikut: Dafna Karif (2011:60)

- Memberikan kebebasan, secara proporsional
- Mendiskusikan pengalaman mencoba, untuk belajar darinya
- Merenungkan hubungan baru, kemungkinan kombinasi baru.
- Sertakan orang-orang yang kreatif dan berpikiran terbuka dalam manajemen.
- Berikan peluang untuk mencari solusi luar biasa, mendorong terobosan pada berbagai segmen bisnis, dengan mengalokasikan waktu untuk pekerjaan kreatif
- Mensaranai kemungkinan kreativitas dalam strategi, teknologi, produk, proses organisasi, pendanaan, pemasaran, dan sumber daya manusia.
- Merancang tempat kerja yang berorientasi kreativitas, dimana

BAB VII

Peluang Wiraswasta

A. Pengertian

Peluang adalah suatu kesempatan atau waktu, yang berpotensi untuk dimanfaatkan oleh seseorang dalam mencapai keuntungan atau tujuannya. Menurut Kuratko (2016:677) Peluang adalah sesuatu yang diakui oleh seorang pengusaha sebagai pemecahan masalah nyata atau nilai tambah bagi masyarakat. Peluang dapat bewujud situasi pasar yang memungkinkan hadirnya produk atau jasa baru yang diminati konsumen. Peluang sebenarnya merupakan kesempatan yang dapat dilihat oleh orang yang mempunyai kepedulian, tetapi masih harus diintegrasikan dengan sumberdaya lainnya, agar dapat menjadi peluang usaha. Peluang masih berupa sebuah Ide yang telah layak jika ditinjau secara umum, namun belum tentu layak secara bisnis. Wiraswastawan yang menemukan ide atau gagasan, harus membuktikan potensi ide tersebut, sehingga dapat dijadikan sebuah produk atau jasa yang menambah nilai bagi pelanggan dan memecahkan masalah bagi masyarakat.

Peluang bagi wirausaha mengandung kemungkinan keuntungan ekonomis jika terbukti secara bisnis dan kerugian

jika secara bisnis tidak terbukti. Oleh karena itu peluang perlu dieksploitasi, dialami, antara lain dengan mengenali jenis peluang, dan dari mana peluang berasal dan menguji peluang.

Watak dan karakteristik pengusaha selalu memulai bisnis, tanpa menunggu kejelasan peluang, dalam kondisi belum 100 % faktanya terkumpul. Mewujudkan peluang dengan membuat produk dan melakukan percobaan pasar, merupakan cara lain untuk mendapatkan informasi faktual yang valid. Proses mengumpulkan informasi untuk pendalaman peluang memerlukan waktu dan dapat terjadi sepanjang masa merealisasikan bisnis, karena ketidakpastian merupakan kondisi yang harus dijalani wirausahawan.

Peluang dapat muncul dari trend yang terjadi di masyarakat atau dari ide, fikiran, kreatifitas pengusaha. Peluang yang berasal dari trend di masyarakat dapat diuji kelayakannya dengan penelitian pasar. Sedangkan peluang yang bersumber dari kreativitas menciptakan produk dapat diujicoba dalam tahapan percobaan produk baru, yang dalam desainer atau produk Aplikasi teknologi disebut UI/ UX, *user interface/ user experience*. Bagaimana suatu produk terlihat bagus, simple dan menjawab kebutuhan pelanggan, serta *user friendly*, dikenal dan mudah digunakan oleh konsumen.

Kondisi dan sifat peluang bervariasi, tetapi sebenarnya sumber utama variasi peluang adalah perbedaan cara pandang dan pengalaman hidup seseorang. Peluang dapat menjadi layak untuk diteruskan sebagai Bisnis atau tidak, dipengaruhi oleh cara pandang individu yang bersumber dari dari pengalaman hidupnya, yang terdiri dari individual capital dan sosial capital. *Individual capital* adalah modal yang dimiliki seseorang berupa bakat, keterampilan, kreativitas, keberanian, kapasitas sebagai panutan yang dipercaya, kemampuan empati, dan kepemimpinan. Sedangkan *Social Capital* adalah penggunaan ikatan sosial individu sebagai bentuk modal, yang jika dikolaborasikan

dengan informasi bisnis, dapat menjadi Peluang. Hal inilah yang menjelaskan mengapa sebuah peluang dapat terlihat jelas dan mudah dieksekusi bagi satu individu dan tidak terlihat oleh individu lain.

Persepsi terhadap peluang dapat berbeda diantara individu, tergantung pada faktor-faktor seperti jenis kelamin, keadaan emosi dan kepercayaan diri. Kuratko (2016:291). Selain hal tersebut kecenderungan atau bakat wiraswastawan juga berpengaruh dalam melihat peluang. Pengusaha *Craftman*, cenderung melihat hal-hal yang memang berhubungan langsung dengan keahlian dan spesialisasinya, sehingga peluang diluar itu tidak terlihat. Namun bagi pengusaha *opportunist* cenderung melihat pada segi kelayakan investasinya, untuk peluang apapun jenisnya.

B. Darimana Peluang Berasal

Dalam masyarakat yang terbuka dan ekonomi pasar diberi kesempatan untuk bekerja, maka hal baru akan muncul dan peluang akan nampak dimana-mana. Peluang tersebut dapat layak atau tidak secara ekonomis, tergantung pada sumber peluang dan kemampuan eksploitasinya. Bahan baku atau sumber peluang yang berasal dari kekuatan tren, ada tiga, yaitu: Venkataraman S, dalam Michael Hitt (2012:100)

Pertama, peluang kekuatan endogen untuk organisasi yang ada dalam suatu kegiatan ekonomi. Ini termasuk dalam efisiensi, batas pengetahuan, dan ketidaksesuaian. Ketidakefisienan muncul karena (1) kekakuan struktural dalam suatu sistem sehingga sulit untuk menghapus sumber daya yang digunakan dengan buruk dari tempat mereka dipekerjakan saat ini dan menggunakannya kembali dengan cara yang lebih berguna; (2) ketika informasi tidak mengalir dengan mudah dan andal dalam sistem apa pun. Ketika orang yang berbeda memiliki informasi dan dugaan yang berbeda tentang sifat, kualitas, nilai, dan harga sumber daya, produk, kebutuhan dan preferensi pelanggan, kemampuan

pemasok, distribusi, dan sebagainya, " dalam efisiensi " muncul dan menawarkan kumpulan banyak peluang untuk penciptaan nilai. Praktis setiap industri memiliki kantong ketidakefisienan seperti itu.

Kedua, perubahan eksogen dalam kekuatan sosial, politik, demografi, dan ekonomi yang sebagian besar di luar kendali individu. Kekuatan makro berskala besar ini memunculkan perubahan mendasar dalam cara kita hidup, di mana kita hidup, dan apa yang kita sukai, sehingga memberikan banyak peluang bagi pengusaha untuk menciptakan dan memasarkan produk dan layanan baru

Ketiga, *inventions* dan *discoveries* yang menghasilkan pengetahuan baru. Perkembangan dan terobosan teknologi dalam sains, seni, kerajinan, dan musik menghadirkan kondisi untuk menciptakan peluang wirausaha. Perkembangan ini dapat terjadi di laboratorium ilmiah sebanyak di toko kerajinan, garasi, studio, dan ruang bawah tanah.

Sebagai seorang entrepreneur, sebenarnya tidak akan kekurangan peluang usaha. Ketiga sumber atau asal usul peluang tersebut berasal dari proses interaksi di masyarakat, khususnya hal yang menjadi perhatian atau minat entrepreneur. Kesiapan pribadi entrepreneur menjadikan peluang nampak jelas atau samar, demikian juga pada tahap berikutnya ketika suatu peluang yang dipilih harus dieksploitasi menjadi peluang bisnis.

C. Bagaimana Peluang Muncul dan di Eksploitasi?

Peluang dan Ide dapat muncul bersamaan atau salah satu diantaranya. Ide muncul kemudian diolah menjadi Peluang, atau dari Peluang yang terlihat, kemudian diolah dengan berbagai kemungkinan, yang memerlukan banyak ide dalam tahap tersebut. Proses menghasilkan ide dari peluang yang nampak, secara personal dapat dilakukan dengan silaturrohmi pada network yang dimiliki, melihat pameran, beselancar di dunia maya.

Jika di dalam perusahaan, proses menghasilkan ide dapat dilakukan dengan; Brainstorming, Fokus group discussion, Riset di perpustakaan atau dunia maya, dan penelitian sederhana menggunakan data wawancara langsung dengan pelanggan untuk dibahas dalam pertemuan ide di perusahaan.

Proses eksploitasi peluang, dengan mendalami dan mengolah peluang, perlu dilakukan agar dapat dikatakan sebagai peluang bisnis yang layak. Proses ini adalah mengidentifikasi dan mendalami resiko dan tingkat ketidakpastian, dalam rangka menilai peluang dan menyimpulkan. Berikut beberapa faktor kritis untuk menilai peluang: Kuratko (2010:294-296)

- a. Keunikan relatif dari usaha; kebaruan usaha merupakan kunci layaknya sebuah peluang. Namun keberhasilan mengedukasi pasar agar menjadikan produk kita sebagai kebutuhan juga menjadi kunci kelayakan peluang.
- b. Ukuran investasi yang diperlukan untuk membangun dan bertahan dari fase start-up pra-penjualan; besar kecilnya tergantung pada jenis industrinya. Beberapa pertanyaan untuk menentukan jumlah investasi yang dibutuhkan, pengusaha harus menjawab pertanyaan seperti ini:
 - Apakah pertumbuhan industri akan memadai untuk mencapai penjualan impas untuk menutup struktur biaya tetap tinggi selama periode awal?
 - Apakah cadangan finansial yang substansial tersedia untuk melindungi investasi awal yang besar?
 - Apakah ada kontak jaringan untuk memanfaatkan berbagai peluang?
 - Apakah rekam jejak industri dan wirausaha Anda membenarkan risiko keuangan dari sebuah perusahaan besar berskala besar?
- c. Pertumbuhan penjualan yang diharapkan atau laba yang dapat menghasilkan arus kas ketika usaha bergerak melalui fase start-up; potensi pertumbuhan dapat dilihat dari trend penjualan awal.

BAB VIII

Model Bisnis

Sistematika perencanaan untuk mengoperasikan bisnis, telah lama dikenal dan dijalankan oleh pelaku bisnis, yaitu dengan membuat proposal, yang berisi gambaran fungsi manajemen dari peluang, yang ditinjau dari kelayakan teknis, keuangan dan manajemen perusahaan. Proposal bisnis ini pada perkembangannya lebih banyak meyakinkan pembuat perencanaan, dan calon pemodal tentang kelayakan usaha. Pada pelaksanaannya manajemen masih harus mensosialisasikan dan meyakinkan stake holder tentang bagaimana bisnis harus dijalankan dan bagaimana mengatasi kendala jika konsep tidak sesuai dengan realitas yang dihadapi. Penyajian proposal bisnis simple oleh perencana dan bagaimana manajemen harus menyesuaikan dengan kenyataan tanggapan pasar, menjadi kendala lainnya.

Steve Blank dalam Harvard Business Review, memberi kritik terhadap proposal bisnis model lama, sebagai berikut:

1. Rencana bisnis selalu berubah, saat mulai dioperasikan, pada kontak pertama dengan pelanggan.
2. Kelayakan proposal terlalu lama. Tidak seorang pun selain

pemodal ventura, membutuhkan rencana lima tahun untuk meramalkan hal yang tidak diketahui.

3. *Start-up* bukan versi kecil dari perusahaan besar. Mereka tidak memulai bisnis sesuai dengan rencana induk. Bisnis yang berhasil, adalah yang cepat berubah dari kegagalan ke kegagalan, sambil terus beradaptasi, mengulang, dan mengembangkan ide awal mereka, dengan terus belajar dari pelanggan.

Model Bisnis merupakan sistematika dalam mengoperasikan bisnis, yaitu merangkaikan kegiatan, pelaku dan rencana bisnis dalam satu konsep agar mudah untuk dikomunikasikan dan dikenali oleh pihak lain. Sistematika tersebut terus berkembang sesuai dengan perkembangan jenis kegiatan, dan pelaku bisnis. Kemudian disajikan secara sistematis sebagai *Tacit knowledge* oleh beberapa ilmuwan, menghasilkan pengertian dan definisi Model bisnis.

Definisi model bisnis dapat dibedakan menurut penekanannya; model bisnis sebagai metode, model bisnis sebagai komponen, dan model bisnis sebagai dasar pemikiran atau strategi. Berikut beberapa definisi model bisnis sesuai dengan penekanannya;

- Amit dan Zott 2001: Model bisnis menggambarkan **desain konten** transaksi, struktur, dan tata kelola untuk menciptakan nilai melalui eksploitasi peluang bisnis. Model bisnis perusahaan adalah tempat penting inovasi dan sumber penting penciptaan nilai bagi perusahaan dan pemasok, mitra, dan pelanggannya.
- Bruce Barringer (2012:200); Model bisnis perusahaan adalah **rencana atau diagram** untuk bagaimana perusahaan itu bersaing, menggunakan sumber dayanya, membangun hubungan, berinteraksi dengan pelanggan, dan menciptakan nilai untuk mempertahankan diri berdasarkan keuntungan yang dihasilkannya.

- Whelen dan Hunger; (2012:142) Model bisnis adalah **metode** perusahaan untuk menghasilkan uang dalam lingkungan bisnis saat ini. Ini mencakup karakteristik struktural dan operasional utama dari sebuah perusahaan — bagaimana perusahaan memperoleh pendapatan dan menghasilkan laba.
- Alexander Osterwalder (2010) Model Bisnis adalah **dasar pemikiran** tentang bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai.
- Bygrave; model bisnis perusahaan terdiri dari dua **komponen**: model pendapatan dan model biaya. Model pendapatan memecah semua sumber pendapatan yang akan dihasilkan bisnis Anda.
- Al-Debei et al. (2008:8-9) Model bisnis adalah representasi abstrak dari suatu organisasi, baik itu konseptual, tekstual, dan atau grafis, dari semua inti arsitektur saling terkait, kerjasama, dan pengaturan keuangan yang dirancang dan dikembangkan oleh organisasi saat ini dan dimasa depan, serta semua produk dan atau layanan inti yang ditawarkan organisasi, atau akan ditawarkan, berdasarkan pengaturan ini yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan sasaran strategisnya.

Model bisnis dengan demikian adalah uraian sistematis tentang konsep bisnis yang siap dijalankan di lapangan, yang didukung kelayakan Bisnis, dan menggambarkan bagaimana bisnis beroperasi, memperoleh penghasilan dan bagaimana bisnis berkembang mencapai tujuannya melalui penciptaan nilai bagi stake holder. Model bisnis adalah kerangka kerja komprehensif untuk memahami, merancang dan menguji asumsi bisnis didalam kenyataan pasar, namun tidak sebatas rancangan diatas kertas, dalam beberapa hal telah teruji dalam dunia nyata.

Model bisnis berbeda dengan hasil kajian laboratorium, tempat ilmuwan menjalankan eksperimen yang terpisah dengan realita. Model bisnis membutuhkan pemikiran strategis, dan eksperimen yang disengaja di lapangan, untuk menjawab apakah

rancangannya dapat bekerja di pasar dalam waktu tertentu.

Menurut Bruce Barringer model bisnis yang diartikulasikan dengan jelas, sangat penting untuk:

- a. berfungsi sebagai perpanjangan berkelanjutan dari analisis kelayakan,
- b. memusatkan perhatian pada bagaimana semua elemen bisnis cocok,
- c. menjelaskan mengapa jaringan partisipan, yang dibutuhkan untuk membuat ide bisnis yang layak, akan bersedia untuk bekerja sama
- d. mengartikulasikan logika inti perusahaan kepada semua pemangku kepentingan.

A. Jenis Model Bisnis

Model bisnis yang sederhana sebagaimana didefinisikan oleh Bygrave, terdiri dari pendapatan dan biaya, yaitu memproduksi barang dijual dengan harga di atas biaya untuk mendapatkan laba. Saat ini jenis dan proses bisnis semakin kompleks, terutama dalam era digitalisasi dan tuntutan kondisi eksternal perusahaan yang selalu berubah dalam era disruption. Sehingga muncul beberapa model bisnis disesuaikan dengan jenis bisnisnya. Whelen mengidentifikasi 10 jenis bisnis, sebagai berikut: Whelen and Hunger (2012:142-143)

- Model solusi pelanggan: IBM menggunakan model ini untuk menghasilkan uang bukan dengan menjual produk IBM, tetapi dengan menjual keahliannya untuk meningkatkan operasi pelanggannya. Ini adalah model konsultasi.
- Model piramida laba: General Motors menawarkan rangkaian mobil lengkap untuk menutup setiap relung di mana pesaing mungkin menemukan posisi. Kuncinya adalah membuat pelanggan membeli di titik masuk dengan harga rendah dan margin rendah dan memindahkannya ke produk dengan

harga tinggi dan margin tinggi (SUV dan truk pickup) di mana perusahaan menghasilkan uang.

- Sistem multi-komponen, model dasar terpasang: Gillette menemukan model klasik ini untuk menjual pisau cukur dengan harga impas untuk menghasilkan uang dari pisau cukur dengan margin lebih tinggi. *Hewlett-Packard*, HP melakukan hal yang sama dengan printer dan kartrid printer. Dengan demikian produk adalah sistem, bukan hanya satu produk, dengan satu komponen yang menyediakan sebagian besar keuntungan.
- Model periklanan: Mirip dengan sistem multi-komponen, model dasar terpasang, model ini menawarkan produk dasarnya secara gratis untuk menghasilkan uang dari iklan. Berasal dari industri surat kabar, model ini banyak digunakan di radio dan televisi komersial. Perusahaan berbasis internet, seperti Google, menawarkan layanan gratis kepada pengguna untuk memaparkan mereka pada iklan yang membayar tagihan.
- Model Switchboard: Dalam model ini sebuah perusahaan bertindak sebagai perantara untuk menghubungkan banyak penjual ke banyak pembeli. Perencana keuangan menyulap berbagai macam produk untuk dijual ke banyak pelanggan dengan kebutuhan berbeda. Model ini telah berhasil digunakan oleh eBay dan Amazon.com.
- Model waktu: R&D produk dan kecepatan adalah kunci sukses dalam model waktu. Menjadi yang pertama memasarkan dengan inovasi baru memungkinkan perintis seperti Sony memperoleh margin tinggi. Begitu orang lain memasuki pasar dengan proses R&D dan margin yang lebih rendah, inilah saatnya untuk melanjutkan.
- Model efisiensi: Dalam model ini, perusahaan menunggu sampai produk menjadi standar dan kemudian memasuki pasar dengan produk dengan harga rendah dan margin rendah yang menarik ke pasar massal. Model ini digunakan oleh Wal-Mart, dan Dell.

BAB IX

Kelayakan Usaha

Eksplorasi peluang dilakukan untuk dapat menjawab apakah peluang layak untuk dilanjutkan atau tidak. Selanjutnya dibuat model Bisnis. Menurut Alexander Osterwalder (2010:14) Model Bisnis adalah dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. Pada Bab Model Bisnis telah dijelaskan bahwa Model bisnis merupakan uraian sistematis tentang konsep bisnis yang siap dijalankan di lapangan dan menggambarkan bagaimana bisnis beroperasi, memperoleh penghasilan dan berkembang mencapai tujuannya melalui penciptaan nilai bagi stake holder.

Kelayakan usaha memerinci lebih detil dari model Bisnis, yaitu bagaimana kegiatan usaha secara riil dijalankan, berapa banyak akan diproduksi, berapa besar pasar yang akan dimasuki dan beberapa perhitungan dengan pendekatan kuantitatif lainnya. Kelayakan usaha akan bermanfaat untuk memperjelas konsep Bisnis, sehingga akan mengurangi resiko gagal, mempermudah pembuatan perencanaan kerja, mempermudah pengendalian dan pengawasan ketika bisnis telah berjalan.

Memulai Bisnis sesuai dengan bakat yang dimiliki personil wirausahawan, kemudian model bisnisnya dapat diwujudkan dalam bentuk MVP, dan pelanggan mulai dapat dijaring, merupakan suatu kepuasan yang membawa pada kegembiraan dan perasaan emosional. Kegembiraan merupakan motivasi yang bagus untuk memulai Bisnis. Namun harus dibatasi agar tidak larut dalam tindakan emosional, untuk selanjutnya harus berfikir, mengambil keputusan dan bertindak secara rasional. Kelayakan usaha merupakan jawaban untuk mengantisipasi kecenderungan tersebut.

Kelayakan untuk usaha pemula akan berbeda dengan usaha yang telah berjalan, demikian juga untuk usaha kecil dengan usaha besar. Perbedaannya ada pada skala kelayakan, dan kelengkapan kajian kelayakan, namun secara global aspeknya sama. Kelayakan usaha terdiri dari beberapa aspek, yang mewakili kondisi peluang dan bisnis model yang ada, yang sering dilakukan untuk untuk meninjau konsep startup. Secara global aspek tersebut adalah Kelayakan Pasar, Produk, Keuangan dan Organisasi.

Daftar aspek kelayakan tersebut adalah:

I. PEMASARAN

- a. Analisis daya Tarik Industri: Peluang dan Persaingan
- b. Analisis Potensi pelanggan
- c. Marketing mix; bagaimana mereka dilayani

II. PRODUK

- a. Produk yang diinginkan masyarakat
- b. Jumlah permintaan
- c. Diskripsi produk
- d. Lokasi, Fasilitas produksi
- e. Pemasok bahan baku
- f. Tenaga kerja terampil

III. KEUANGAN

- a. Rencana Keuangan; kebutuhan investasi dan modal kerja
- b. Analisis Rugi / Laba dan aspek keuangan dari prospek pengembangan bisnis

IV. ORGANISASI

- a. Organisasi
- b. Kesiapan Tim manajemen

Menurut Kuratko (2012:307-308) terdapat kriteria kelayakan yang dikembangkan untuk memperoleh wawasan dan alat memilih kelayakan usaha berdasarkan Pasar dan Produknya. Kriteria tersebut dapat didasarkan pada pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Apakah produk mempunyai hak paten? Produk tidak harus dipatenkan, tetapi harus jelas kepemilikannya, untuk mengantisipasi pesaing jika usaha berkembang dan jelas kepada siapa benefit akan diserahkan.
2. Apakah biaya produksi awal realistis? Sebagian besar perkiraan biaya terlalu rendah. Analisis yang cermat dan terperinci harus dilakukan sehingga tidak ada pengeluaran besar yang tidak terduga.
3. Apakah biaya pemasaran awal realistis? Jawaban ini dibutuhkan untuk mengidentifikasi target pasar, saluran pasar dan strategi promosi.
4. Apakah produk memiliki potensi margin yang sangat tinggi? Usaha pemula harus jelas berapa margin kotor dan margin bersihnya, agar pendana dapat berhitung.
5. Apakah waktu yang diperlukan untuk sampai ke pasar dan mencapai titik impas realistis? Dalam kebanyakan kasus, semakin cepat semakin baik. Dalam semua rencana usaha akan dikaitkan dengan jawaban ini, dan kesalahan disini dapat menyebabkan masalah di kemudian hari.
6. Apakah pasar potensial besar? Dalam menentukan pasar potensial, pengusaha harus melihat tiga hingga lima tahun ke depan karena beberapa pasar membutuhkan waktu selama ini untuk muncul. Pasar dengan potensi pertumbuhan menunjukkan peluang utama.
7. Apakah produk pertama diproduksi, itu merupakan produk untuk keluarga yang sedang tumbuh? Jika iya, maka usaha lebih menarik bagi investor.

8. Apakah pelanggan awal ada? Jika usaha dapat mendaftarkan 10 nama pelanggan pertamanya, maka investor lebih tertarik.
9. Adakah biaya pengembangan dan waktunya realistis? Dihitung secara detil, dari bulan ke bulan. Produk yang siap pakai memberikan keuntungan perusahaan lebih cepat.
10. Apakah ini industrinya sedang tumbuh? Dalam industri yang sedang tumbuh, perusahaan akan dapat tumbuh lebih baik. Lebih bagus jika ada pertumbuhan laba perusahaan.
11. Dapatkah produk, atau kebutuhan terhadap produk, dipahami oleh komunitas keuangan? Jika pemodal dapat memahami konsep dan nilainya, peluang untuk pendanaan akan meningkat.

Pemilihan kriteria ini menjadi sarana untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan internal yang ada dalam usaha baru dengan berfokus pada pemasaran dan potensi industri. Jika usaha baru dapat menjawab kurang dari enam pertanyaan kriteria diatas, biasanya kurang layak untuk pendanaan. Jika usaha baru mampu menjawab tujuh atau lebih kriteria, maka dari aspek Produk dan Pasar mungkin berpeluang bagus untuk didanai.

A. Kelayakan Keuangan

Keuangan merupakan hal pokok dalam analisis kelayakan usaha, yaitu bagaimana usaha memperoleh pendapatan, bagaimana biaya dikendalikan dan bagaimana Laba/ Rugi dapat dipastikan. Beberapa unsur yang perlu dipenuhi dalam analisis keuangan adalah:

- 1) Investasi dan modal kerja; investasi dilakukan secara bertahap sesuai kebutuhan, sehingga tidak ada dana mengendap. Demikian juga modal kerja menyesuaikan skala produksi.
- 2) Gambaran pendapatan, kapan dan bagaimana secara berangsur diterima; pendapatan dari penjualan atau kontrak diprediksi secara tepat, Mundurnya pendapatan berarti tambahan biaya

operasional atau investasi.

- 3) Gambaran rencana cash flow; memadukan biaya dan pendapatan, membutuhkan ketepatan dalam memprediksi operasional.
- 4) Kapan Pengembalian Modal dapat dimulai, dan kapan dilunasi; jika cash inflow lebih besar dari cash out, maka pengembalian mulai dapat dilakukan. Bagaimana potensi pengembangannya, dapat dilihat dengan indicator keuangan lainnya. Untuk perhitungan pengembalian dengan:
 - a. Analisa BEP, Break Even Point, titik impas; merupakan jumlah produk yang harus terjual agar pendapatan mencukupi biaya tetap.
 - b. ROI-ROA, Return On Investment - Return On Asset; merupakan perhitungan yang dapat menunjukkan berapa lama Investasi akan Kembali, dengan standard Investasi atau Aset yg digunakan.
 - c. IRR, internal Rate Return; adalah tingkat pengembalian modal yang dianalisis dalam tingkat bunga pada saat Net Present Value = 0. Atau discount rate yang menghasilkan NPV = nol.

Pada perkembangannya saat ini ketiga tolok ukur tersebut belum cukup untuk menjamin kelayakan bisnis. Masih diperlukan gambaran kajian prospek bisnis setelah BEP, dan setelah Investasi dapat dikembalikan. Hal ini untuk memastikan bahwa setelah pengembalian modal, perusahaan tetap dapat beroperasi dan berkembang secara sustainable.

- 5) Resiko keuangan; untuk usaha pemula secara sederhana jumlah dan jadwal penerimaan merupakan resiko yang harus diperhitungkan, dan diantisipasi.

B. Kelayakan Organisasi

Kelayakan organisasi pelaksana bisnis meliputi kesiapan person dalam hal kompetensi, networking dan pengalamannya serta ketersediaan sumberdaya. Sumberdaya merupakan jaminan

BAB X

Pembiayaan Startup

Wirausahawan pemula yang sukses memiliki keberanian untuk memulai usahanya dengan sumberdaya utama yang ada ditangannya, tanpa menunggu kelengkapan dan kesiapan semua sumberdaya pendukung. Target perusahaan pemula, *startup*, memulai usaha adalah untuk membuat MVP, *Minimum Viable Product*, yaitu produk dalam jumlah kecil yang sempurna, siap diluncurkan ke pelanggan untuk mendapat respon, kemudian digunakan untuk menyempurnakan produk selanjutnya. Keberanian memulai merupakan perilaku mandiri dan wujud dari mindset bahwa pengusaha harus kreatif dan inovatif dalam mengatasi kendala kelengkapan sumberdaya, agar mampu mewujudkan peluang menjadi kegiatan usaha yang layak.

Kendala dalam melengkapi sumberdaya yang sering dihadapi adalah adanya kesenjangan antara ketersediaan sumberdaya dan kesiapan badan usaha untuk memenuhi persyaratan akses sumberdaya. Mesin produksi yang digunakan untuk memulai usaha sudah tidak sesuai dengan kapasitas atau spesifikasi produk yang diminta pasar, sementara mesin baru belum bisa dibeli karena harus import. Pemasaran membutuhkan investasi dan sumber daya manusia berbakat untuk memenuhi permintaan

spesifik, tetapi permintaan pasar belum memenuhi skala ekonomis. Manajemen perlu disempurnakan, dengan menginstall sistem atau aplikasi baru, yang harus difahami oleh semua unsur manajemen dengan training, tetapi tidak mudah dilakukan karena pekerja tidak memiliki keahlian dasar.

Beberapa pengusaha mengkonversikan kendala-kendala tersebut menjadi perubahan besar perusahaan, sehingga memerlukan investasi tambahan, yang belum bisa diperoleh dari lembaga keuangan perbankan atau sejenisnya, karena performa usaha belum memenuhi syarat. Sementara pendiri dan pemodal awal terbatas dana dan kemampuannya dalam mengukur dan mengambil resiko.

A. Sumber Pembiayaan Rintisan Usaha

Perintisan usaha pada umumnya menggunakan modal sendiri, agar lebih leluasa dalam melakukan ujicoba. Upaya yang dilakukan oleh pendiri usaha rintisan atau startup untuk mewujudkan MVP, yang merupakan bentuk riil dari peluang yang ada dalam model bisnis dan studi kelayakan, menghabiskan modal awal yang seringkali lebih dari yang direncanakan. Dalam kondisi demikian startup dapat mengalami penurunan performa, bahkan berhenti sementara, sampai ditemukan tambahan modal. Berikut beberapa upaya yang dapat ditempuh: Bygrave (2011:387)

- a. Layanan dengan potongan harga; beberapa vendor menawarkan potongan biaya kepada perusahaan pemula sebagai cara untuk mendapatkan klien baru.
- b. Pembiayaan vendor, dengan mendapatkan persyaratan pembayaran yang menguntungkan.
- c. Pembiayaan pelanggan, mendapatkan uang muka sebelum mengirimkan barang atau jasa.
- d. Mengurangi sewa dari pemilik Gedung, property lainnya.
- e. Inkubator yang menawarkan sewa dan layanan di bawah harga pasar

- f. Program pemerintah seperti penghargaan Riset Inovasi Bisnis Kecil untuk perusahaan teknologi

Setelah sumber pembiayaan atau sumber yang berpotensi meringankan pembiayaan startup dan investasi awal, telah habis, maka saatnya untuk mencari investor informal. Investor informal adalah pendanaan mandiri oleh pengusaha, yang disebutkan oleh Bygrave (2011:340), dengan Empat F: Founders, Family, Friends, and Foolhardy investors. Keluarga dan Teman dekat adalah orang yang mendukung bisnis tetapi belum bersedia ikut memberikan modalnya di awal akan memulai usaha karena belum yakin terhadap peluang yang ada. Mereka pada umumnya bersedia bergabung setelah usaha terwujud, atau setelah produk mendapat validasi bahwa pelanggan dapat menerima dan memang membutuhkan produk yang ditawarkan, atau setelah dilakukan pengembangan produk. Investor informal yang keempat disebut investor bodoh karena menjadi investor bukan karena kalayakan usaha saja, tetapi semata-mata karena hubungan pertemanan dan networking, ketertarikan dengan personality Founder, atau ketertarikan dengan jenis bisnisnya yang dianggap baru.

Meskipun hubungan pertemanan, tetapi diperlukan kejelasan dan bentuk ikatan legalitas dalam melakukan kerjasama permodalan dengan investor informal. Dilakukan secara terbuka, terutama dalam mengukur resiko, selain kemungkinan keuntungan yang akan diperoleh. Perbedaan Investor informal dengan Founder, seringkali muncul pada saat mengukur resiko atau pada waktu mengarahkan pengembangan bisnis jika diperlukan investasi dari lembaga keuangan atau investor formal. Masuknya investor formal berarti akan mengurangi kontribusi investor informal dalam pengembangan perusahaan tahap berikutnya.

Selain keempat tersebut sumber pendanaan awal lainnya, yang disebutkan dalam beberapa literatur sebagai *Angel investor*, atau Investor Malaikat, yang berinvestasi di perusahaan startup,

pada saat awal perusahaan berjalan, yang belum cukup matang untuk dapat berhubungan dengan modal ventura formal. Atau karena pembiayaan yang dibutuhkan startup jumlahnya terlalu kecil untuk ukuran pemodal ventura, termasuk ketidaksiapan startup dalam evaluasi, uji tuntas, dan biaya hukum, yang menjadi syarat modal ventura. Angel investor menurut Hitt (2005:345) adalah individu kaya, seringkali wirausahawan atau mantan wirausahawan, yang berinvestasi di industri tempat mereka memiliki pengalaman yang mendalam.

Investasi pada startup dapat memberikan hasil diatas investasi pada lembaga keuangan formal, hal ini menumbuhkan minat dari berbagai kalangan investor, sehingga menumbuhkan berbagai jenis angel investor. Menurut Evanson dan Beroff dalam Bygrave (2011:391), ada 5 jenis Angel investor, yaitu;

1. Corporate angel; orang-orang ini adalah mantan CEO atau manajer di perusahaan besar yang mengambil pensiun dini atau diberhentikan. Mereka biasanya punya uang untuk diinvestasikan, dan akan berkontribusi, sebagai imbalan atas pekerjaan di perusahaan.
2. Enthusiastic angels; orang-orang ini berinvestasi sebagai hobi. Mereka jarang menginginkan peran manajemen dan dewan komisaris. Mereka cenderung menginvestasikan jumlah yang lebih kecil, tetapi sering kali memiliki kontak networking yang menghasilkan lebih banyak uang di masa depan. Anda perlu meluangkan waktu untuk mendidik angel investor semacam ini, meskipun mereka mungkin tidak memiliki keahlian industri yang akan membantu bisnis Anda.
3. Entrepreneur angel; pengusaha yang sering menjadi pemilik dan menjalankan bisnis sukses mereka sendiri. Seperti pengusaha yang baik, orang-orang ini mencari cara untuk mendiversifikasi portofolio mereka atau membangun bisnis yang sudah ada. Mereka cenderung berinvestasi hanya pada bisnis yang berada dalam bidang keahlian mereka. Pengetahuan dan pengalaman mereka dalam mengembangkan bisnis dapat

meningkatkan bisnis Anda, terutama dalam mengalokasikan sumberdaya yang terbatas.

4. Micro-manager angels; orang-orang ini dapat menginvestasikan uang dalam jumlah besar dengan serius dan mereka ingin tahu bagaimana cara membelanjakannya. Malaikat ini secara pribadi kaya, biasanya sebagai hasil dari usaha bisnis mereka yang sukses dan sebagian besar akan meminta tempat duduk di dewan, sebagai imbalan atas investasi mereka, agar dapat mengontrol semua aktivitas perusahaan.
5. Working or professional angels; sekelompok profesional yang bekerja, dokter, pengacara, dan lainnya, mereka bersedia berinvestasi di perusahaan dalam industri tertentu. Mereka tidak mengharapkan keterlibatan dalam manajemen dan jarang menginginkan kursi di dewan, tetapi mereka sering cemas tidak sabar dalam hal pengembalian investasi mereka. Malaikat ini terhubung dengan baik dan dapat memberikan pengetahuan industri yang berharga.

Dari lima jenis tersebut tidak ada yang ideal bagi perusahaan startup. Masing-masing angel investor mempunyai kelebihan dan kekurangan yang perlu diantisipasi, dengan membuat perjanjian kerjasama yang terbuka dan legalitas yang mengikat semua pihak, karena bagaimanapun mereka adalah orang yang umumnya baru dikenal oleh pengusaha startup. Corporate angel terbiasa bekerja di perusahaan besar, sehingga dapat berperilaku *high profile* dalam menggunakan fasilitas perusahaan. Entrepreneur dan Micro manager angel, akan sangat detil dalam mengontrol pengeluaran perusahaan untuk meyakinkan bahwa hal tersebut membawa manfaat bagi kinerja perusahaan. Namun dari semua kekurangan tersebut yang perlu menjadi pertimbangan adalah pada luasnya network yang mereka miliki, banyaknya pengalaman pada bisnis yang telah sukses bahkan bisnis besar, dan kredibilitas mereka yang dapat membantu efektifitas pengembangan perusahaan startup.

Pengusaha Startup akan lebih fokus pada pendanaan yang diperoleh, sehingga tidak mempermasalahkan jenis angel investor yang ditemukan. Tetapi tidak demikian bagi angel investor, menurut Bygrave meskipun keuntungan finansial sangat penting bagi para pelaku bisnis, mereka juga berinvestasi untuk alasan non finansial. Ini termasuk keinginan untuk membimbing wirausahawan pemula, untuk terlibat dalam startup tanpa keterlibatan total, bersenang-senang, menjadi bagian dari jaringan angel investor lainnya, untuk tetap mengikuti perkembangan bisnis baru, untuk terlibat dalam pengembangan produk dan layanan yang menguntungkan masyarakat, dan untuk berinvestasi pada wirausahawan tanpa tekanan disiplin manajerial seperti jika menjadi pemodal ventura penuh waktu.

Oleh karena itu, angel investor cenderung memilih startup dengan pertimbangan kedekatan geografis agar mudah bertemu setiap saat, kedekatan emosional untuk membangun kebersamaan, dan faktor kedekatan lain yang bersifat personal dan manusiawi. Oleh karena itu bagi pengusaha startup pendekatan emosional, kesesuaian perasaan dan pandangan terhadap bisnis perlu dibangun dengan angel investor pada saat pendekatan awal, dan mempresentasikan prospek bisnis.

Mencari dan menemukan angel investor adalah proses panjang bagi pengusaha startup, tidak hanya persiapan dan penampilan dalam presentasi bisnis, namun yang lebih diutamakan adalah kesiapan mental dan keyakinan untuk dapat mengakses kalangan angel investor, dalam kondisi perusahaan startup yang masih sangat kecil. Angel investor adalah kalangan pengusaha, banyak bergaul dengan pengusaha lain, oleh karena itu mereka dapat ditemukan di:

- Kadin, Kamar Dagang dan Industri; anggotanya banyak yang memiliki kelompok modal ventura, dan orang-orang tersebut dapat menjadi penghubung dengan investor lain.
- Temui dan membicarakan bisnis dengan profesional:

Pengacara, akuntan, dokter, bankir dan lain-lainnya, mereka mengetahui dimana uang berada atau dapat menghubungkan dengan network pelayanan kewirausahaan.

- Fund Manager; pengelola dana investor, yang telah berpengalaman “menjodohkan” wirausahawan dengan investor terakreditasi.
- Program kewirausahaan universitas; dekan dan profesor dapat terhubung dengan angel investor yang tertarik. Informasi lebih banyak diperoleh dengan menjalin kontak di lokakarya pengembangan bisnis dan kelompok malaikat kampus.
- Asosiasi perdagangan atau bisnis sejenis. Bergabunglah dengan asosiasi, hadiri konferensi dan jaringan untuk mengetahui apakah ada investor terkenal yang fokus pada perusahaan di daerah Anda.
- Mentor yang telah berhasil dalam bisnis seperti Anda. Orang seperti itu kemungkinan besar tahu dimana ada angel investor yang tertarik dengan jenis bisnis Anda.
- Pemasok atau Distributor. Jika Anda di bidang manufaktur, mereka akan memahami bisnis Anda. Karena semakin banyak bisnis yang Anda lakukan dengan mereka, semakin banyak uang yang mereka hasilkan, mereka mungkin tertarik untuk memberi Anda modal untuk ekspansi.

Perintisan usaha adalah tahap untuk menguji asumsi tentang pasar dan memastikan operasional perusahaan dapat berjalan sehingga memiliki kinerja yang dapat ditampilkan sebagai perusahaan dengan prospek pertumbuhan tinggi. Kondisi ini disertai dengan merapikan sistem manajemen dan kekompakan tim manajemen, yang terdiri dari Sumber Daya Manusia yang berkompeten dan memiliki integritas. Untuk selanjutnya dapat memenuhi prasyarat untuk berhubungan dengan modal ventura, sebelum ke lembaga keuangan formal lainnya.

B. Modal Ventura

Modal ventura memberikan solusi dari keterbatasan usaha rintisan dalam mengakses sumber pendanaan lembaga keuangan formal, misalnya perbankan. Modal ventura sebagai industri jasa dimulai sejak diterbitkannya Undang Undang tentang investasi usaha kecil, *Small Business Investment Act*, di Amerika pada tahun 1958, dimana perusahaan kecil diperkenankan membantu permodalan perusahaan lain, bertindak mirip lembaga keuangan. Di Indonesia keberadaan modal ventura dimulai sejak didirikannya BUMN, PT Bahana Pembina Usaha Indonesia (BPUI) tahun 1973, dengan misi awal untuk mengembangkan sektor riil melalui pembiayaan kepada Usaha Mikro, Kecil, Menengah, dan Koperasi.

Skema pembiayaan model modal ventura ini dalam perkembangannya menjadi menarik bahkan menghasilkan keuntungan bagi pemilik modal, yang menempatkan dananya pada perusahaan modal ventura. Sehingga beberapa lembaga keuangan Perbankan, Korporasi, dan asosiasi industri tertentu mendirikan perusahaan modal ventura untuk menjalankan misinya membina startup, khususnya yang menjadi target program lembaga. Hingga saat ini di Otoritas Jasa Keuangan telah terdaftar 65 perusahaan modal ventura yang dimiliki oleh BUMN, BUMD dan Swasta, termasuk modal ventura Syariah.

Beberapa definisi tentang modal ventura:

- a. OJK, 2015: Usaha Modal Ventura adalah usaha pembiayaan melalui penyertaan modal dan/atau pembiayaan untuk jangka waktu tertentu dalam rangka pengembangan usaha pasangan usaha atau debitur. Perusahaan Modal Ventura adalah badan usaha yang melakukan kegiatan Usaha Modal Ventura, pengelolaan dana ventura, kegiatan jasa berbasis fee, dan kegiatan usaha lain dengan persetujuan Otoritas Jasa Keuangan.

- b. Bygrave (2001:605), Ventura Capital adalah lembaga keuangan yang mengkhususkan diri dalam penyediaan ekuitas dan bentuk modal jangka panjang lainnya untuk perusahaan, biasanya untuk perusahaan dengan rekam jejak terbatas tetapi dengan ekspektasi pertumbuhan substansial. Pemodal ventura dapat menyediakan dana dan berbagai tingkat keahlian manajerial dan teknis.
- c. Hatten (2012:231); Perusahaan modal ventura adalah kelompok individu atau perusahaan yang menginvestasikan sejumlah besar dolar di perusahaan baru atau yang sedang berkembang.
- d. Michael Hitt (2005:245) Pemodal ventura adalah individu atau lembaga yang menginvestasikan uang mereka sendiri atau orang lain sebagai modal risiko untuk mendanai perusahaan wirausaha.
- e. Rupert Pearce and Simon Barnes, (2006:6), Modal ventura adalah *fund manager* profesional yang menginvestasikan uang tunai dalam start-up berisiko tinggi, sebagai imbalan atas ekuitas, yaitu saham, dengan tujuan menghasilkan capital gain yang sangat besar, dengan menjual saham tersebut di kemudian hari melalui beberapa bentuk peristiwa exit, seperti penjualan atau perdagangan saham di pasar saham setelah IPO.

Modal ventura adalah perusahaan yang mendapatkan pinjaman dana dari *Limited Partner*, yaitu perorangan, dana pensiun, dana mengendap, lembaga keuangan yang sengaja menempatkan dananya pada perusahaan modal ventura, untuk mendapatkan keuntungan dan kadang dengan misi membantu startup. Untuk selanjutnya perusahaan modal ventura meminjamkan pada perusahaan startup, yang dinilai berpotensi dan mampu menghasilkan pengembalian dalam jumlah besar. Prinsipnya target yang dikenakan oleh perusahaan modal ventura kepada startup, tentu lebih besar dari target yang dikenakan *Limited Partner* pada perusahaan modal ventura.

Modal ventura hadir untuk membantu pendanaan, dengan tidak meminjamkan dana, tetapi dengan penempatan dana, atau aset yang dikonversi dalam saham perusahaan. Secara konseptual kegiatan usaha Perusahaan Modal Ventura meliputi:

- Penyertaan saham, *equity participation*
- Penyertaan melalui pembelian obligasi konversi, *quasi equity participation*
- Pembiayaan berdasarkan pembagian atas hasil usaha, *profit/ revenue sharing*

Bagi perusahaan modal ventura, selain membantu startup juga untuk mendapatkan keuntungan dalam jumlah besar. Return besar berarti Resiko besar, untuk mengendalikan resiko dan memastikan statup mampu memenuhi target *return*, perusahaan modal ventura membantu mencari peluang pasar, membantu akses sumberdaya strategis, mengevaluasi dan mengawasi kinerja startup secara berkala. Pendampingan dan pembinaan dilakukan untuk memperbaiki kinerja perusahaan startup, sehingga mengalami peningkatan nilai saham, sejalan dengan valuasi perusahaan.

Setelah perusahaan startup berkembang sebagai perusahaan matang yang mempunyai prospek dan mencapai tingkat *valuasi* yang ditargetkan, maka perusahaan modal ventura akan *Exit* dari perusahaan startup tersebut, dengan target modal awal yang telah dikeluarkannya akan kembali. Exit dilakukan dengan jalan:

- a. IPO, *Initial Public Offering*, memasuki pasar modal dengan menerbitkan saham untuk dijual ke Publik.
- b. Merger dengan perusahaan Publik atau Korporasi swasta, yaitu mengembangkan perusahaan dengan cara bergabung dengan perusahaan sejenis atau perusahaan besar yang membiayai tambahan investasi yang diperlukan.
- c. Akuisisi oleh perusahaan besar pemimpin dalam industri, diambil alihnya keseluruhan saham atau kepemilikan perusahaan.

Perusahaan Modal ventura menjual sahamnya pada investor Merger, Akuisisi, dan IPO kemudian memperoleh pengembalian dana untuk dibayarkan kembali kepada *Limited partner*.

Saat ini konsep kegiatan modal ventura berkembang menjadi beraneka ragam layanan, sesuai tuntutan dunia usaha, jenis usaha dan latar belakang misi dari perusahaan modal ventura. Misalnya; Pembiayaan anjak Piutang, Pembiayaan kemitraan, dan Modal ventura Syariah. Usaha Modal Ventura Syariah, menurut OJK adalah usaha pembiayaan melalui kegiatan investasi dan/atau pelayanan jasa yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu dalam rangka pengembangan usaha pasangan usaha yang dilaksanakan berdasarkan prinsip syariah.

Modal ventura memberikan layanan kepada usaha startup dengan beberapa kriteria; Michael Hitt (2005), Elias G (2013), dan Rupert Pierce (2006):

- a. Prinsip investasinya membeli sangat rendah, menjual sangat tinggi, untuk memperhitungkan profil risiko ekstrem dari bisnis tersebut. Mengelola risiko investasi ekstrem yang mereka ambil dengan menggunakan berbagai instrumen hukum dan keuangan.
- b. Mentargetkan tingkat pengembalian yang lebih tinggi, 20% –50%, dan berharap memiliki posisi kepemilikan yang cukup besar dalam bisnis startup sebagai laba atas investasi.
- c. Sebagian besar perusahaan modal ventura memiliki kebijakan investasi dengan preferensi mereka terhadap industri, lokasi geografis, ukuran investasi, dan jatuh tempo investasi.
- d. Perusahaan-perusahaan ini mencari bisnis dengan potensi pertumbuhan yang cepat dan profitabilitas yang tinggi. Mereka menyediakan dana dengan imbalan saham, yang mereka harap bisa dijual dalam lima hingga sepuluh tahun atau kurang.
- e. Mengutamakan startup yang mempunyai pertumbuhan tinggi, dalam bidang *Hight Technology* dan *Medium and hight technology*.

- f. Perusahaan modal ventura menempatkan diri dihadapan startup sebagai mitra bisnis yang dapat memberikan nasihat, ruang kantor, ruang rapat, dan yang terpenting memberikan kredibilitas berkualitas tinggi pada bisnis awal yang tidak dikenal.

Operasional perusahaan modal ventura saat ini semakin berat terutama dalam mengukur dan mengendalikan resiko yang ada pada perusahaan startup. Resiko pada masa lalu sering dikonversikan dalam resiko finansial, tetapi dalam era Inovasi saat ini terdapat resiko Teknis dan Resiko Pasar yang dinamis. Resiko teknis dilatarbelakangi oleh perkembangan inovasi teknologi, dimana akan terus lahir teknologi baru yang mudah dimiliki oleh pesaing. Sehingga perusahaan harus mengantisipasi apakah lima tahun mendatang dapat tetap tersedia teknologi baru yang dapat dikuasai secara eksklusiv sebagai sumberdaya strategis perusahaan? Modal ventura memerlukan metode baru dalam mengukur resiko Teknologi dan Pasar, selain resiko keuangan.

C. Mengembangkan Modal Bisnis Selain Lembaga Keuangan

Setelah melewati masa perintisan, pada umumnya perusahaan dituntut oleh pasar untuk terus berkembang, sehingga memerlukan sumberdaya terutama pendanaan untuk tambahan Investasi dan modal kerja. Jika diupayakan dari modal sendiri akan terasa berat, karena jumlah besar dan modal sendiri telah dipersiapkan untuk dana jaga-jaga. Alternatif pada masa sekarang untuk pengembangan bisnis dapat dilakukan dengan prinsip *sharing economy* menggunakan sumberdaya secara bersama sama dengan perusahaan lain. Sehingga lebih murah, lebih efisien dan dapat memperkecil resiko investasi pada asset tetap.

Sharing economy atau *Collaborative Consumption* adalah model ekonomi yang didasarkan pada berbagi, menukar,

memperdagangkan, atau menyewa produk dan layanan, memungkinkan akses atas kepemilikan, Rachael Bostman (2013). Dalam model ini antar perusahaan berbagi secara ekonomis dalam hal sumber daya manusia, modal, ide, produksi, distribusi, perdagangan barang dan jasa. Sedangkan, *owning economy*, yang dilakukan pada bisnis dimasa lalu, adalah bisnis yang digerakkan oleh korporasi, dimana semua sumber daya baik manusia maupun modal dimiliki oleh korporasi mulai dari tanah, gedung, bahan baku, armada distribusi, dan asset lainnya.

Dikarenakan kemampuan perusahaan untuk Investasi sendiri terbatas, dan karena penggunaannya juga belum maksimal, maka akan tepat jika kita tidak perlu memiliki sendiri (*owning*) sumberdaya tersebut, tetapi berbagi dengan perusahaan lain dalam hal pemanfaatannya. Dengan *sharing* penggunaan, Investasi bisa dikurangi, dan operasional perusahaan akan lebih efisien.

Dalam beroperasi *Sharing economy* tetap berprinsip bisnis, dan memperhitungkan efisiensi dan skala ekonomis. Syarat prinsip ekonomi berbagi ini, yaitu:

- a. Bisnis model yang spesifik, yang memungkinkan berbagi asset, berbagi resiko bahkan mungkin berbagi keuntungan.
- b. Adanya Inovasi, bersumber pada analisa big data, untuk mendapatkan gambaran, bahkan menciptakan pasar baru dan sumber pendapatan baru yang nantinya dapat dibagi bersama antar pelaku bisnis.
- c. Hubungan dan Ikatan legalitas, Kepercayaan, dan Transparansi antar pihak.

Ekonomi berbagi dapat dilakukan jika kita mempunyai kredibilitas dan terutama *net-working* yang luas, yang dimulai dengan mempopulerkan prestasi dan pencapaian usaha kita. Sehingga banyak pihak yang akan mengetahui dan untuk selanjutnya mengenal bagaimana prestasi dan fungsi

serta kemampuan kita. Jika dikenal secara luas, maka akan menginspirasi, dan memudahkan orang lain untuk membantu, bermitra dan bersinergi dengan kita. Inilah salah satu bentuk prinsip silaturahmi profesi yaitu bersilaturahmi dengan menampilkan produk kita atau beraktivitas memerankan profesi kita dalam berhubungan dengan orang lain.

BAB XI

Pendidikan Kewirausahaan

Pengertian kewirausahaan secara luas, yaitu segala upaya untuk penciptaan usaha baru, organisasi bisnis baru, atau perluasan bisnis yang sudah ada, oleh individu, atau tim dalam organisasi bisnis mapan. Beberapa definisi lain dari para ahli, pada dasarnya adalah Inovasi, inisiasi perubahan dan melahirkan bisnis baru. Dalam pengertian ini Wirausaha termasuk mereka yang bergiat melakukan penelitian tentang kewirausahaan, Dosen dan Trainer kewirausahaan. Pengertian ini menjadi dasar Pendidikan kewirausahaan, yaitu bagaimana arah dan lingkup kewirausahaan yang perlu dipelajari, dan bagaimana diajarkan.

Karakteristik kewirausahaan yang merupakan ilmu terapan dari kajian keilmuan Manajemen, Psikologi, Sosiologi dan keilmuan lain, menjadikan pendidikan kewirausahaan terus berkembang dan menjadi bahan kajian penelitian yang dinamis. Hal ini menjadi latar belakang dalam perspektif metode pembelajaran pendidikan kewirausahaan, antara lain dalam pendekatan pedagogy dengan andragogy, dan dalam pendekatan praktis dengan teoritis, yang menentukan dalam evaluasi efektifitas program.

Kewirausahaan adalah perilaku yang direncanakan, yang ditentukan pada awalnya oleh minat berwirausaha. Minat untuk berwirausaha merupakan hasil dari proses pendidikan kewirausahaan, dengan mekanisme proses pengaruhnya yang kompleks. Pengembang ilmu Psikologi perilaku meneliti perilaku kewirausahaan dengan pendekatan minat berwirausaha, sehingga ditemukan beberapa model niat berwirausaha. Beberapa model tersebut adalah: Deon E. Durant (2014:26-32)

- a. Entrepreneurial-Intention Models;
- b. The Entrepreneurial-Attitude-Orientation Model;
- c. Davidson Model;
- d. Entrepreneurial-Potential Model;
- e. Entrepreneurial-Event model;
- f. Theory of Planned Behavior;

Enam model tersebut memberikan latar belakang pemikiran dan metode tentang bagaimana minat berwirausaha terbentuk selama proses pendidikan. Pendekatan dalam masing-masing model berdasarkan pada sikap selama proses Pendidikan berlangsung dan pasca Pendidikan yaitu dalam memulai berwirausaha. Model tersebut telah menjadi bahan penelitian tentang efektifitas pendidikan kewirausahaan, yang memberikan dasar lahirnya berbagai metode pelatihan kewirausahaan.

Penelitian tentang efektifitas pendidikan kewirausahaan terhadap minat untuk menjadi wiraswasta di Indonesia, telah banyak dilakukan, dengan berbagai variable independent dan variable antara. Belum banyak penelitian untuk melihat sejauh mana efektifitas pendidikan pada perilaku berusaha dalam kurun waktu panjang. Penelitian efektifitas pendidikan kewirausahaan di berbagai negara dijelaskan oleh Donald F Kuratko (2016:26) sebagai berikut;

“Penelitian Universitas Arizona menemukan bahwa mahasiswa wirausaha tiga kali lebih mungkin untuk menjadi wirausaha. Memiliki pendapatan tahunan 27 % lebih tinggi dan memiliki 62 persen lebih banyak aset daripada lulusan lainnya. Di Monterrey Institute of Technology, Mexico, 35 persen siswa yang terdaftar di ‘Entrepreneurial Leadership’ mendirikan bisnis dalam waktu lima tahun dan 68 persen alumni telah memiliki bisnis dalam 25 tahun. Di Universitas Nasional Singapura, lulusan kewirausahaan memiliki kecenderungan tiga kali lipat untuk memulai bisnis mereka sendiri atau dipekerjakan di perusahaan kecil yang baru berdiri, dibandingkan dengan rekan-rekan mereka”.

Program kewirausahaan yang tepat di universitas, bermanfaat pada pembentukan aspirasi wirausahawan dalam penciptaan bisnis dan semangat untuk tetap berada pada jalur profesi sebagai wirausahawan. Selain aspirasi dan minat berwirausaha, Pendidikan kewirausahaan diharapkan dapat meningkatkan kemandirian peserta didik, *self efficacy*, yang juga merupakan faktor yang mempengaruhi niat berwirausaha, Nowinski (2017) dan Rr. Fosa Sarassina (2020).

Pendidikan kewirausahaan yang dimaksud, menurut beberapa ahli didefinisikan sebagai berikut;

- a. Semua kegiatan yang bertujuan untuk menumbuhkan pola pikir, sikap dan keterampilan kewirausahaan dan mencakup berbagai aspek seperti pembuatan ide, memulai, pertumbuhan dan inovasi. Dana egerova, et al (2016: 15)
- b. Proses penerapan pengetahuan, sikap, keterampilan dan kompetensi secara profesional. Mengajarkan bagaimana menjadi pemilik bisnis mandiri, menciptakan dan memelihara lingkungan belajar yang mempromosikan sifat dan perilaku kewirausahaan yaitu menjadi pemikir kreatif dan mandiri, pengambil risiko, memikul tanggung jawab, dan menghargai keragaman. Manish k. G. And sunil k. Singh (2005).
- c. Membekali generasi muda dengan pengetahuan dan keterampilan fungsional untuk membangun karakter, sikap,

dan visi. Hal ini memiliki peran penting dalam mengembangkan ekosistem yang mempromosikan inovasi. Uni Eropa (2006)

Pendidikan kewirausahaan dengan demikian harus mampu memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan kompetensi, ketrampilan, dan pengetahuan, juga membentuk nilai, keyakinan dan perilaku yang diperlukan untuk berfikir dan bertindak secara mandiri dan inovatif sebagai wirausahawan, yaitu dalam mengidentifikasi dan mewujudkan peluang bisnis dalam situasi yang tidak menentu.

Target pendidikan kewirausahaan adalah untuk; mendapatkan pemahaman umum tentang kewirausahaan (*to know about entrepreneur*). Menguasai perangkat dan keahlian yang diperlukan untuk menciptakan usaha baru (*to do*). Terbentuknya mindset dan gairah agar individu mampu berperan sebagai intrepeneur (*to be entrepreneur*). Sedangkan pendidikan kewirausahaan dilingkungan perusahaan fokus pada mengajarkan kewirausahaan kepada individu agar lebih inovatif menciptakan bisnis atau berwirausaha di tempat kerja atau perusahaan mereka, menjadi intrapreneurship.

Terdapat klasifikasi jenis pendidikan kewirausahaan yang masing-masing mempunyai target, metode dan peserta. Model klasifikasi yang dikenal saat ini, Torgeir dan Lise (2016:3-6) adalah *About, for, in, or through model*, yang membagi jenis pendidikan kewirausahaan menjadi 3 besar yaitu;

- a. *Traditional action-oriented education*; belajar dengan melakukan, berpusat pada siswa sebagai obyek pasif.
- b. *Worlds of entrepreneurship education*; belajar dengan tindakan dan praktik kewirausahaan, untuk menciptakan pembelajaran seumur hidup di kalangan siswa dan menekankan kewirausahaan sebagai metode ,
- c. *Continuum of entrepreneurship education*; belajar menggunakan pendekatan instruksional; pedagogi, dan andragogi. Dalam model ini, tanggung jawab dialihkan kepada siswa, *student centered*.

Klasifikasi ini diperlukan karena berbagai model pendidikan telah berkembang di berbagai negara dalam kurun waktu lama, dengan tuntutan kondisi yang berbeda. Dalam kelompok kategori tersebut terdiri dari beberapa model, sehingga memudahkan untuk menganalisis dan mengembangkan metode, materi dan peserta, dari masing masing model.

Pendidikan kewirausahaan diprogramkan sesuai kapasitas kelembagaan dan untuk evaluasi efektifitas target pendidikan. Untuk memudahkan pembahasan, berikut dibedakan dua jenis pendidikan kewirausahaan, yaitu Pendidikan kewirausahaan dengan Pelatihan kewirausahaan, yang dibedakan metode, target dan fokusnya;

- Program pendidikan kewirausahaan; bersifat akademik dengan sasaran program siswa pendidikan menengah, pendidikan tinggi sarjana, pascasarjana dan program pemberian gelar formal. Berfokus pada membangun pengetahuan dan keterampilan tentang tujuan kewirausahaan.
- Program pelatihan kewirausahaan; bersifat praktis, dengan sasaran individual calon pengusaha terampil dan potensial yang membutuhkan bimbingan, dan pemula usaha mikro. Berfokus pada membangun pengetahuan dan keterampilan secara eksplisit dalam persiapan untuk memulai atau mengoperasikan perusahaan.

A. Pendidikan kewirausahaan

Pendidikan kewirausahaan melibatkan pengembangan kualitas pribadi tertentu, dan tidak harus secara langsung berfokus pada penciptaan bisnis baru. Tujuan pengajaran adalah pengembangan kualitas pribadi yang relevan dengan kewirausahaan; kreativitas, semangat inisiatif, pengambilan risiko dan tanggung jawab. Dengan target kemampuan dan kompetensi untuk pemecahan masalah, kerjasama dalam jaringan, rasa

BAB XII

Pelatihan Kewirausahaan: Pelatihan, Mentoring, Coaching

Wirausahawan sukses dicapai dengan Pendidikan, yang pada intinya memberikan Pengetahuan, Ketrampilan dan Mindset, yang dilakukan dalam jangka Panjang. Membentuk mindset menurut Victoria (2019:80-82), dilakukan dengan metode TCL (*Transformatif Learning centre*), yaitu pengakuan peristiwa kritis, reflektivitas dan metakognisi, dan co-kreasi pengalaman belajar. Belajar dari pengalaman memandang bahwa pengetahuan adalah seperangkat pengalaman, tetapi hanya dengan terlibat dalam praktik kita dapat memperoleh makna dan nilai dari pengalaman tersebut. Metakognisi; strategi seseorang dalam mengendalikan pikirannya karena adanya pengetahuan yang masuk dalam dirinya. Secara praktis adalah kemampuan untuk mengaitkan suatu pengetahuan baru dengan pengetahuan lain yang telah dimiliki.

Tahapan belajar dari pengalaman tersebut adalah:

- a. Pengakuan terhadap peristiwa kritis; peristiwa berkesan mendalam, yang tak terduga yang mengganggu jalannya aktivitas normal.
- b. Refleksivitas; ungkapan perasaan dan kesan terhadap peristiwa kritis yang dialami, dengan menggabungkan pengalaman sebelumnya dan ide-ide baru sambil mempertimbangkan kembali pemikiran dan tindakan yang ada.
- c. Co-kreasi pengalaman belajar; merumuskan bersama agar pengalaman belajar menjadi ilmu baru

Metode pelatihan kewirausahaan dilakukan dengan memperbanyak praktek atau pengalaman yang dapat memberikan kesan mendalam pada diri peserta. Misalnya pengalaman menanggung resiko gagal menjalankan usaha, pengalaman menyempurnakan produk, pengalaman mendapatkan feedback dari pasar, dll. Selanjutnya melakukan Refleksi, atau metakognisi, yang sebenarnya adalah proses penggabungan pengetahuan lama yang telah diyakini dengan pengetahuan baru, untuk dijadikan ilmu baru yang memandu pembelajaran dari pengalaman berikutnya.

Mindset merupakan *Belief* dan *Value*, sehingga peristiwa berkesan yang dirancang dalam pelatihan kewirausahaan diupayakan menyentuh keduanya. Pembelajaran dalam pelatihan diupayakan memuat aspek Kognitif, Psikomotorik dan Afektif, sehingga memudahkan pencapaian target pelatihan, merubah mindset. Pelatihan dijalankan selama kurun waktu tertentu, dengan paket pembelajaran berjangka, tidak hanya selama sepekan didalam kelas, agar terbentuk mindset yang mendalam, yang dibuktikan dalam pembelajaran terus menerus selama proses.

A. Inkubator Bisnis

Salah satu contoh paket pembentukan Entrepreneur adalah Inkubator bisnis. Inkubator bisnis menurut Dikti (2017:4)

adalah Lembaga yang melakukan proses pembinaan, pelayanan, pendampingan, pembimbingan dan pengembangan dalam upaya membantu tumbuhnya perusahaan pemula berbasis teknologi yang profitable dan sustainable.

Inkubator Bisnis adalah Lembaga dibawah struktur univesrsitas, yang merupakan Lembaga penyelenggara proses “inkubasi”. Dalam inkubator bisnis terdapat unsur unsur:

- a. Sarana prasarana inkubasi; tempat, perangkat kantor, peralatan administrasi, dan sarana produksi dan pemasaran jika diperlukan.
- b. Sumber Daya Manusia, yang melakukan proses pendampingan, terdiri dari: Narasumber, Mentor, Coach, Pelatih
- c. Networking atas nama Universitas, untuk akses Pasar, Permodalan dan sumberdaya lainnya.
- d. Proses inkubasi; Training, Mentoring, Coaching, Konsultasi
- e. Program inkubator; Rekrutmen Tenat, Proses Inkubasi, Evaluasi, dan Monitoring pasca inkubasi.

Peserta program inkubasi dinamakan Tenant; yaitu sekelompok orang yang mempunyai proposal bisnis yang layak, dan telah diuji oleh tim rekrutmen inkubator. Setelah direkrut, maka Tenan menjalani proses inkubasi, yaitu:

- a. Pelatihan; untuk penguatan ketrampilan khusus
- b. Pendampingan; dalam bentuk Konsultasi, Coaching dan Mentoring
- c. Pemberdayaan; dalam berkolaborasi dan akses networking
- d. Evaluasi; untuk memastikan Tenant siap dilepas.

Inkubator bisnis dilakukan dalam kurun waktu 2 tahun, dengan aktivitas di dalam kelas, di kantor, dan di lapangan. Sehingga proses inkubasi adalah gubungan antara *in class* dan *outclass*, yang pelaksanaannya secara bergantian. Untuk menjaga intensitas dan efektifitas program diperlukan berbagai pendekatan

program dengan menggabungkan metode Pelatihan, Magang, Mentoring dan Coaching.

B. Pelatihan

Pelatihan umumnya diselenggarakan dalam rangka menambah pengetahuan, dan meningkatkan ketrampilan karyawan. Noe, Hollenbeck (2003:251) mengemukakan pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh pegawai. Pelatihan diselenggarakan di dalam perusahaan, sambil bekerja atau diluar perusahaan.

Dalam kewirausahaan, pelatihan ditargetkan untuk menumbuhkan motivasi berusaha, mindset wirausaha dan mentransformasikan pengetahuan dan melatih ketrampilan. Saat ini pelatihan kewirausahaan telah dirancang dengan target spesifik, misalnya pelatihan untuk bisnis Multi Level Marketing, Pelatihan untuk Pejualan produk, pelatihan untuk Franchising, pelatihan untuk pasar modal, dan pelatihan untuk pelatih entrepreneur.

Materi pelatihan secara garis besar terdiri dari;

- a. Pembahasan tentang mindset, attitude dan behavior entrepreneur
- b. Motivasi untuk menjadi entrepreneur
- c. Wawasan tentang Bisnis
- d. Dinamika kelompok, kepemimpinan dan komunikasi
- e. Ketrampilan manajerial; keuangan, pemasaran, manajemen
- f. Ketrampilan khusus

Pelatihan dilakukan di dalam kelas selama 10, 20 atau 40 jam, sehingga dalam metode ini tidak membutuhkan Pelatih dengan ketrampilan khusus. Target Pelatihan lebih dominan untuk penyampaian materi pembelajaran, sedikit porsi untuk penyadaran. Metode pelatihan sering disempurnakan dengan

menghadirkan dunia nyata dalam bentuk studi kasus, simulai atau bermain peran, dan game.

Pelatihan mempunyai kelebihan dari waktu penyelenggaraan yang singkat, pendekatan dan metode yang dijalankan saat ini telah berkembang, sehingga mampu mentransformasikan kesadaran dan ketrampilan tertentu pada peserta. Namun pelatihan tidak mampu menjamin kesadaran dan ketrampilan yang telah didapat peserta tersebut, dapat tumbuh dalam diri peserta secara mendalam, tanpa program jangka panjang.

Untuk penanaman materi dan mindset secara mendalam dan untuk memenuhi program jangka panjang inilah kemudian muncul metode pelatihan jangka Panjang, yang menggabungkan pengalaman praktek dengan pembelajaran didalam kelas. Namun metode pendekatan dalam pelatihan seperti ini masih didominasi oleh pelatih, apa yang sebenarnya terjadi dalam diri peserta kurang mendapat perhatian dan bimbingan. Target pelatihan akhirnya hanya untuk memenuhi program, bukan target peserta. Inilah yang dicoba disempurnaan dalam Mentoring dan Coaching.

C. Mentoring

Mentoring adalah Pembimbingan dari orang yang disegani oleh wiraswastawan, dalam menemukan fokus dari imajinasi seorang wiraswastawan, dan pembimbingan dalam mengubah keinginan dan impian mereka menjadi berfungsi secara bisnis, serta bagaimana memanfaatkan setiap sumber daya yang tersedia, menentukan kualifikasi dan keterampilan yang memungkinkan untuk mereka memiliki.

Mentoring adalah memfasilitasi berbagai aspek dengan alat yang beragam. Seorang mentor adalah penasihat atau guru yang arif dan tepercaya. Mentor dipandang sebagai panutan, dan Mentoring adalah pemberian contoh oleh seseorang yang berpengaruh besar terhadap orang yang dibimbing, yang dianggap sebagai anak didik mentor. Biasanya ini antara pengusaha pemula

BAB XIII

Sosioentrepreneurship

Konsep Kewirausahaan sosial menjadi menarik karena Inovasi programnya yang dikelola dengan manajemen bisnis tetapi tetap berorientasi sosial, dan mampu menggerakkan masyarakat sebagai pelaku, pasar dan pemilik bisnis sekaligus, sehingga secara kelembagaan dapat mandiri dan berkelanjutan.

Dakwah yang diwujudkan dalam berbagai bentuk kegiatan telah lama dikenal dan menjadi bagian dari tradisi masyarakat di Indonesia. Didalamnya terkandung nilai pendidikan, solidaritas, kebersamaan dan kepedulian sosial. Diikuti oleh hampir semua komponen masyarakat, karena kegiatan Dakwah dibutuhkan dan menjawab persoalan masyarakat. Namun sejak akhir abad 20, yang ditandai dengan perubahan sosial yang sangat cepat, dimana kegiatan komersial menginspirasi bahkan semakin mendominasi kegiatan dalam masyarakat dengan berbagai bentuk, membuat kegiatan sosial, termasuk kegiatan dakwah berkurang partisipan dan efektifitasnya.

Kegiatan komersial dikelola dengan manajemen modern, berorientasi profit untuk mempertahankan keberlangsungan bisnisnya dan memberikan keuntungan pada *stake holder*. Kegiatan

dakwah bersifat sosial dan dikelola secara tradisional sedikit menggunakan manajemen, sehingga menjadi tidak menarik dan keberlangsungannya bergantung pada kebaikan dan belaskasihan donatur yang mempunyai kepentingan. Diantara keduanya muncul ide baru dalam penyelenggaraan lembaga yaitu kegiatan sosial yang dikelola secara komersial. Tetapi pada akhirnya kegiatan sosial-komersial tersebut bermasalah secara prinsip, karena dianggap melakukan komersialisasi sosial, misalnya tuduhan menjual kemiskinan.

Di Indonesia saat ini banyak organisasi sosial yang fokus menciptakan manfaat sosial, yang tidak bisa menutupi semua biaya operasional mereka. Sebagaimana organisasi nirlaba dan organisasi non-pemerintah lainnya yang bergantung pada sumbangan amal, hibah yayasan, atau dukungan pemerintah untuk melaksanakan program mereka. Sebenarnya sebagian besar pemimpin mereka adalah orang-orang berdedikasi yang melakukan pekerjaan amal. Namun mereka tidak mampu menutup biaya operasional, selanjutnya mereka terpaksa mengorbankan dana milik sendiri, dengan niat awal bersedekah.

Masalah akan muncul dikemudian hari, karena tidak ada pertanggung jawaban yang jelas, membuat mereka dilain kesempatan mengambil biaya operasional, secara tidak terukur, dari dana hibah yang diperoleh. Hal lain adalah orientasi organisasi dalam perluasan pelayanan dan dalam penyelesaian masalah sosial, yang seringkali didominasi kepentingan lembaga donor, dalam bentuk program, bukan program yang benar-benar dibutuhkan masyarakat. Akhirnya program tersebut dimata masyarakat menjadi tidak menarik, partisipasi dan dukungan sumberdaya dari masyarakat menjadi rendah.

Sosioentrepreneur atau kewirausahaan sosial muncul sebagai alternatif, dengan paradigma konsep kelembagaan yang berbeda dalam visi, tujuan, prinsip pengelolaan dan operasionalnya. Meskipun telah ada yang memulai melakukan terutama di Eropa,

tetapi tonggak sejarah kewirausahaan sosial dimulai sejak tahun 1976 oleh Muhammad Yunus, dengan kegiatan pinjaman untuk masyarakat miskin di Banglades. Katarina (2010:56) mendefinisikan kewirausahaan sosial adalah proses menciptakan dan menerapkan solusi kewirausahaan untuk masalah sosial. Masalah sosial tersebut adalah situasi atau kondisi yang membahayakan atau menghambat kesejahteraan manusia dalam masyarakat.

Kewirausahaan sosial cenderung memiliki keunggulan komparatif dibandingkan perusahaan swasta atau perusahaan publik dalam 3 hal, Alex Nichol (2012:80) yaitu; Keunggulan pertama adalah kemampuan untuk memobilisasi lebih banyak input, terutama kontribusi kerja sukarela atau kemauan untuk bekerja dengan upah lebih rendah. Juga dapat mencapai biaya modal yang lebih murah melalui kesediaan investor untuk mengambil pengembalian yang lebih rendah. Keunggulan kedua kemampuan untuk merancang dan menjalankan proses yang lebih efektif, cara kerja tim yang memotivasi, metode yang berbeda, atau model bisnis dimana keuntungan yang diperoleh tidak dapat dialihkan untuk pemerintah. Ini karena mereka menyatukan beragam kegiatan dengan cara yang sinergis. Keunggulan ketiga adalah bahwa output mereka mengandung nilai tambah yang tertanam dalam produk atau layanan itu sendiri, baik melalui etos organisasi atau melalui cara-cara menghasilkan pelayanan.

Tiga rangkaian keunggulan potensial ini memungkinkan wirausahawan sosial untuk menciptakan nilai tambah sosial dan ekonomi, relatif lebih besar terhadap input daripada organisasi lain. Kewirausahaan social lebih banyak terjadi di sektor-sektor yang relatif padat karya, lebih banyak tatap muka, dan lebih sedikit komoditas daripada yang lain.

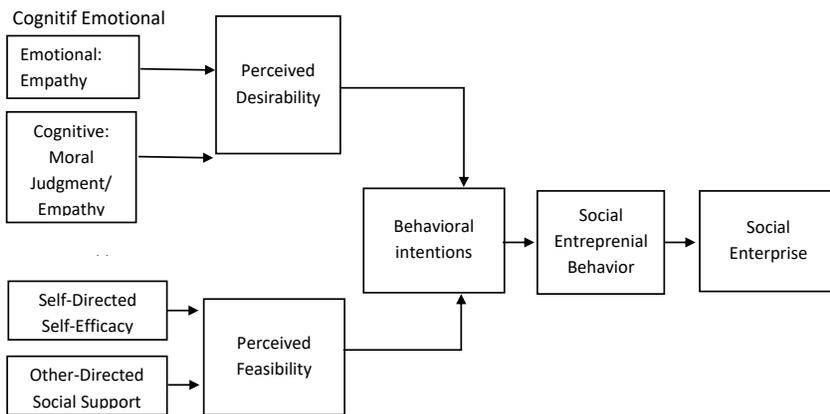
Volkman (2012:14) mendefinisikan wirausaha sosial; sebagai aktor yang menerapkan prinsip bisnis untuk menyelesaikan masalah sosial, dengan bentuk organisasi yang dominan adalah nirlaba atau yang berorientasi laba, sementara motif utama

masing-masing adalah perubahan sosial. Dari definisi tersebut, kewirausahaan sosial menurut Volkman berfokus pada empat faktor utama:

- a. karakteristik pengusaha sosial individu;
- b. ruang lingkup kegiatan mereka;
- c. proses dan sumber daya yang digunakan oleh pengusaha sosial;
- d. misi utama dan hasilnya; menciptakan nilai sosial

A. Pelaku Kewirausahaan Sosial

Kewirausahaan sosial merupakan pekerjaan tim, untuk efektifitas pencapaian dampak sosial yang ditargetkan. Namun pelopor utama kewirausahaan sosial seringkali merupakan individu spesial, yang memiliki impian, passion, mindset, dan motivasi kuat untuk menjadi wirausaha sosial. Tim inti yang direkrut bergabung untuk memulai, diseleksi sesuai kebutuhan, dan momentumnya, apakah memerlukan seorang aktivis sosial, profesional inovator, pengusaha dan manajer.



Gambar. 3 Model terbentuknya minat menjadi wirausahawan sosial. Johana Mair (2006:126)

Motivasi atau minat seseorang untuk menjadi pengusaha sosial berasal dari latar belakang pribadinya, termasuk bagaimana falsafah hidup dan nilai-nilai kemanusiaan membentuk keyakinan dalam dirinya. Latar belakang tersebut termasuk lingkungan sosial tempat dibangunnya rasa empati, kepekaan sosial dan keterpanggilan untuk terlibat dalam aktivitas sosial yang sukarela. Jil Kickull (2010:22) menyebutkan wirausahawan sosial memiliki latar belakang sebagai pribadi yang sering memiliki rasa keadilan yang kuat. Ini menyebabkan mereka menjadi altruistik dan peka terhadap masalah-masalah keadilan.

B. Lingkup dan Unsur Kewirausahaan Sosial

Lingkup kewirausahaan sosial disebutkan oleh Volkman (2012:41), sebagai dimensi sosial, mengacu pada fokus sosial dan lingkungan dari kewirausahaan sosial. Fokus semacam itu dapat diidentifikasi melalui penciptaan barang publik dan eksternalitas positif. Enam bidang atau domain pokok untuk inisiatif kewirausahaan sosial, yang contohnya telah ada di berbagai negara, yaitu:

1. Layanan kesejahteraan dan kesehatan
2. Pendidikan dan pelatihan
3. Pembangunan ekonomi
4. Bantuan bencana dan bantuan internasional
5. Keadilan sosial dan perubahan politik
6. Perencanaan dan manajemen lingkungan

Dimensi sosial ini tetap dikelola dengan pendekatan pasar, sehingga memenuhi unsur ekonomis. Komitmen dan partisipasi kelompok sasaran sebagai bagian dalam proses ekonomi, akan menjamin keberlanjutan program dalam jangka panjang. Inilah keunggulan inovasi model kewirausahaan sosial.

BAB. XIV

Intrapreneurship

A. Pengantar

Proses menemukan peluang, mewujudkan peluang dengan merintis Usaha, kemudian mendirikan Perusahaan dimulai dalam kondisi tidak menentu, oleh karena itu menggunakan prinsip-prinsip Entrepreneur, dengan mengandalkan kreatifitas, inovasi, dan beroperasi dalam kondisi keterbatasan sumberdaya. Kemudian Perusahaan berkembang menjadi besar, sumberdaya melimpah dan beroperasinya perusahaan diharuskan mengikuti tuntutan keteraturan manajerial, untuk memastikan perusahaan berkinerja tinggi dan menghasilkan output sesuai dengan perencanaan. Sebagai konsekwensinya perusahaan besar akan berjalan mekanistik, dan tidak fleksibel, mengharuskan Pengelola atau Manajer berfikir dan bekerja untuk mengatasi problem rutinitas perusahaan. Pemikiran diluar batas perusahaan dianggap mengganggu operasional manajemen perusahaan.

Dinamika kewirausahaan yang dimiliki perusahaan pada masa lalu, yang mampu mengatasi ketidak pastian, kesulitan sumberdaya, dan kendala lainnya, seolah tidak mungkin untuk

dikembalikan pada situasi perusahaan saat telah menjadi besar. Kendala tersebut bersumber dari sistem yang ada, manajemen resiko dan budaya keteraturan yang telah dianut kuat di perusahaan, maupun kendala sikap dan perilaku individu yang enggan untuk berinovasi, diluar operasional bisnis yang ada.

Akhir-akhir ini kesadaran untuk mendapatkan dinamika wirausaha kembali muncul dilingkungan perusahaan besar dan korporasi, untuk mengatasi kendala operasional yang selalu muncul dikarenakan perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan tidak pasti. Inisiatif kewirausahaan didalam perusahaan besar ini dinamakan *Intrapreneurship*, atau entrepreneur dalam perusahaan. Dalam pengertian yang lebih luas dapat juga diartikan bahwa Intrapreneur adalah Entrepreneurship dalam organisasi nonprofit, dalam Universitas, Yayasan atau lembaga sosial.

Intrapreneur digagas pertama oleh Pinchot, tahun 1985, yang pengertiannya adalah seseorang dalam perusahaan besar yang mengambil tanggung jawab langsung untuk mengubah sebuah ide menjadi produk jadi yang menguntungkan, melalui pengambilan risiko dan inovasi yang tegas, Pinchot dalam Timothy (2013:287). Pemikiran Intrapreneur tersebut berkembang sesuai dengan batas kesediaan Korporasi untuk mengembalikan dinamika kewirausahaan di dalam Perusahaan, sebagaimana dahulu mereka memulai mendirikan Perusahaannya.

Istilah Intrapreneur dalam perkembangannya diwujudkan secara berbeda sesuai dengan kondisi masalah kelembagaan yang melatarbelakangi kelahirannya. Kemudian para ilmuwan menggunakan dengan istilah berbeda-beda, misalnya; Strategic entrepreneurship, Corporate venturing, Strategic renewal, Corporate entrepreneurship. Istilah tersebut mempunyai kerangka pemahaman yang mirip, yaitu bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan menjawab tantangan lingkungan untuk memperbaharui diri, dengan pendekatan Entrepreneur, yaitu memunculkan inovasi, produk, jasa baru yang dapat meningkatkan

nilai dari perusahaan. Semua aktivitas yang dilakukan berujung pada tujuan strategik yaitu untuk menjaga kelestarian perusahaan dalam jangka Panjang.

B. Pengertian Intrapreneurship

Menurut Robert Wolcott (2010:1) Intrapreneurship atau *Corporate Entrepreneurship* adalah strategi dan praktik untuk membayangkan, membina, meluncurkan, dan mengelola bisnis baru, bukan hanya produk atau layanan baru yang berbeda tetapi lebih dari itu, dengan memanfaatkan secara signifikan aset inti, posisi pasar, atau kemampuan perusahaan saat ini. *Corporate Entrepreneurship* akan tumpang tindih dalam pengertian dan aktivitasnya dengan R&D, inkubator teknologi, modal ventura perusahaan, merger dan akuisisi, dan spin-out, oleh karena itu harus selalu dikoordinasikan.

Menurut Antonic (2003:8), Intrapreneurship diartikan sebagai kewirausahaan dalam organisasi yang sudah ada, mengacu pada munculnya niat dan perilaku suatu organisasi terkait dengan penyimpangan dari kebiasaan. Intrapreneurship tidak hanya mengacu pada penciptaan usaha baru, tetapi juga pada aktivitas dan orientasi inovatif lainnya seperti pengembangan produk, layanan, teknologi, teknik administrasi, strategi, dan perilaku kompetitif baru.

Kondisi lingkungan Bisnis yang turbulen, selalu berubah dengan pola yang tidak mudah diprediksi, menjadikan Intrapreneur diperlukan oleh semua perusahaan dan organisasi, karena:

- Informasi terbuka; sehingga keberadaan peluang ada dimanamana dan dapat diakses oleh semua perusahaan.
- Sumberdaya tersedia dan siap diakses; sumberdaya dapat diperoleh dengan mudah, dengan berbagai pendekatan dan kerjasama.

- Gagasan terbuka; pemilik ide dan gagasan dapat ditemukan dari banyak pihak dan cara, mereka mencari kesiapan sumberdaya secara bebas untuk dapat direalisasikan.
- Pembelajaran dalam organisasi; memanfaatkan Sumber Daya Manusia berbakat dan menempatkan mereka sebagai motivator perubahan.

Oleh karena itu dalam perusahaan diperlukan Inovasi berkelanjutan, dengan menumbuhkan kreativitas dan lingkungan kerja yang kondusif, agar mampu bertahan dalam situasi yang selalu berubah.

C. Karakteristik Intrapreneur;

Intrapreneurship mempunyai karakteristik, sebagai berikut, Timothy (2013:287-288):

- Intrapreneur bertindak sebagai katalis untuk membangun dan menambah nilai bagi keseluruhan kinerja dan keberhasilan organisasi.
- Intrapreneurship memobilisasi individu dalam organisasi untuk memainkan gairah, kreativitas, kapasitas inovatif, dan bakat mereka untuk memaksimalkan potensi dan prestasi kreatif mereka.
- Ini menghasilkan peningkatan motivasi, keterlibatan, dan retensi karyawan, serta inovasi yang meningkat yang pada akhirnya mengarah pada pengembangan keunggulan kompetitif.
- Intrapreneur adalah karyawan yang melakukan inovasi perusahaan, sebagaimana yang dilakukan pengusaha untuk start-up miliknya.
- Intrapreneur adalah manajer umum yang memantaskan dirinya untuk sebuah ide baru.
- Intrapreneur adalah pendorong perubahan, menjadikan bisnis baru sebagai kekuatan untuk kesejahteraan.

Konsultan manajemen *Deloitte digital*, menyebutkan bahwa untuk menjalankan Intrapreneur dalam organisasi, agar dapat terjadi inovasi berkelanjutan, diperlukan mindset Intrapreneur. Mindset intrapreneur dapat menjamin perusahaan untuk tumbuh secara konsisten sambil mempertahankan pola pikir kewirausahaan di dalam organisasi. Mindset intrapreneur terdiri dari 5 cara pandang, sebagai berikut:

- 1) Intrapreneurship menggambarkan pendekatan yang berpusat pada orang, dari bawah ke atas untuk mengembangkan inovasi radikal di dalam organisasi.
- 2) Intrapreneurship terbayar berkali-kali lipat dalam hal pertumbuhan perusahaan, budaya, dan bakat.
- 3) Ini bukan tentang menciptakan intrapreneur, ini tentang menemukan dan mengenali mereka.
- 4) Intrapreneur mengetahui aturan dan bagaimana cara melanggar secara efektif.
- 5) Intrapreneurship membutuhkan pendekatan manajemen yang berbeda.

Pemikiran tentang Intrapreneur ini sebenarnya merupakan hal sederhana, jika berpegang pada pengertian dasar Kewirausahaan. Kewirausahaan adalah tentang inovasi mempertanyakan atau mengganggu kemapanan. Perusahaan besar merupakan simbol dari kemapanan, yang oleh Entrepreneur patut untuk dipertanyakan, atau “diganggu” untuk dapat tumbuh berkembang mengikuti tuntutan perkembangan lingkungan. Jadi Intrapreneur adalah bagaimana perusahaan mapan mengadopsi pemikiran dan tindakan kewirausahaan. Untuk merealisasikan Intrapreneur, Pinchot memberikan saran:

- Perusahaan mapan harus belajar memanfaatkan bakat kewirausahaan yang ada untuk menghindari stagnasi dan penurunan kinerja.
- Dibutuhkan sistem dan budaya organisasi dalam organisasi besar yang memungkinkan para eksekutif beroperasi seperti

Daftar Pustaka

BAB I

- Bygrave, William D., 2011. *Entrepreneurship – 2nd ed.* John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.
- Bruce R. Barringer and Duane Ireland. *Entrepreneurship; successfully launching new ventures, 4th ed.* Pearson Education, Inc., New Jersey.
- Cynthia L. Greene. 2011. *21st Century Business Entrepreneurship, 2nd Edition.* South-Western Cengage Learning. OH USA.
- Evans-Obinna Rosemary N. 2016. *Entrepreneurship Education for Self-reliance and Economic Development in Nigeria.* International Journal of Vocational and Technical Education Research Vol.2, No.2, May 2016.
- Erfiana Lina Ria. 2013. Hubungan antara Kebermaknaan Hidup dengan Kemandirian pada Remaja. EMPATHY, Jurnal Fakultas Psikologi, Vol 2 No 1 Juli 2013, Universitas Ahmad Dahlan. Yogyakarta.
- Gary R. VandenBos, Editor, 2015. *Dictionary of Psychology, Second Edition.* American Psychological Association, Washington, DC.
- Mary Jane Smith, Patricia R. Liehr. 2018. *Middle range theory for nursing.* Springer Publishing Company, LLC. New York.
- Muhammad Ridlo. 2019. *Ajaran Kyai Gontor, 72 Wejangan Hidup*

- Kyai Imam Zarkasyi*. Rene Turos, Jakarta.
- Suharlan. 2012. Pengembangan Skala Kemandirian. *Persona*, Jurnal Psikologi Indonesia September 2012, Vol. 1, No. 2.
- Steinberg, Laurence D., 2013. *Adolescence*, Tenth Edition. McGraw-Hill. Newyork.

BAB II

- Erica Jennings. Claire scott consulting. *The EA mindset revolution: from being directed to directing the activities and priorities of your executive's office*. (<https://slideplayer.com/slide/4406709/>)
- Gary Klein. 2016. *Mindset, What they are and why they matter* (<https://www.psychologytoday.com/us/blog/seeing-what-others-dont/201605/mindsets>)
- Glen Fisher. 1997. *Mindsets The Role of Culture and Perception in International Relations Second Edition*. Intercultural Press, Inc., Maine USA.
- Harold P. Welsch, 2004. *Entrepreneurship, The way ahead*. Routledge, New York.
- Heidi M. Neck, Christopher P. Neck, Emma L. Murray. 2018. *Entrepreneurship The Practice and Mindset*. SAGE Publications, Inc. California.
- Howard Gardner. 2006. *Five Mind For The Future*. Harvard Business School Publishing, Boston. (<https://engineeringunleashed.com/mindset-matters.aspx>.)
- Richard Delgado and Jean Stefancic. 2017. *Critical Race Theory, An Introduction, Third Edition*. New York University Press. New york.
- The Entrepreneurial Learning Initiative, dalam web nya (<https://elimindset.com/entrepreneurial-learning/what-is-mindset/>)
- Victoria Konovalenko Slettli. 2019. *Developing an entrepreneurial mindset for transformational entrepreneurship: The case of Nordic transformative learning circles*. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, Volume 15, Issue 4, 2019.

Viktoriya Loboda. 2019. *Developing Entrepreneurial Mindset in University Undergraduates*. Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine.

BAB III

Alan L. Carsrud and Malin E. Brännback. 2007. *Entrepreneurship*. Greenwood Press, Westport, Connecticut.

Bruce A McDaniel. 2002. *Entrepreneurship and innovation: an economic approach*. M. E. Sharpe, Inc. New York.

Bygrave, William D., 2011. *Entrepreneurship – 2nd ed*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland. 2012. *Entrepreneurship: successfully launching new ventures*. 4th ed. Pearson Education, Inc., New Jersey.

Cynthia L. Greene. 2011. *21st Century Business Entrepreneurship, 2nd Edition*. South-Western Cengage Learning Ohio, USA.

Gladwell, Malcolm. 2008. *OUTLIERS, The Story of Success*. Little, Brown and Company Hachette Book Group. New York.

Havinal, Veerabhadrapa. 2009. *Management and Entrepreneurship*. New Age International Publishers, New Delhi.

Hatten Timothy S. 2012. *Small Business Management Entrepreneurship and Beyond, Fifth Edition*. South-Western Cengage Learning, Ohio USA.

Harold P. Welsch, 2004. *Entrepreneurship, The way ahead*. Routledge New York.

Malcolm Gladwell. 2008. *OUTLIERS, The Story of Success*. Little, Brown and Company Hachette Book Group. New York.

Mellor, Robert with Gary Coulton, Anne Chick, Antonia Bifulco, Noha Mellor and Alan Fisher. 2009. *Entrepreneurship for Everyone, A Student Textbook*. SAGE Publications Asia-Pacific, Singapore.

Rowena Barrett and Susan Mayson. 2008. *International Handbook of Entrepreneurship and HRM*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.

Schumpeter, Joseph Alois, 1983. *The theory of economic development*. Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey.

Yang, Keming. 2007. *Entrepreneurship in China*. Ashgate Publishing Limited Hampshire, England.

BAB IV

Havinal, Veerabhadrapa. 2009. *Management and Entrepreneurship*. New Age International Publishers, New Delhi.

Kuratko Donald F., Howard Frederfdc, Allan O'Connor. 2016. *Entrepreneurship: theory/ process/ practice, 4th edition*. Cengage Learning Australia Pty Limited, Melbourne, Australia.

Manuel Almodóvar-González, Antonio Fernández-Portillo, Juan Carlos Díaz-Casero. 2020. *Entrepreneurial activity and economic growth. A multi-country analysis*. European Research on Management and Business Economics, Volume 26, Issue 1, January–April 2020, Pages 9-17.

Peter K. Cornelius. 2002. *The Global Competitiveness Report 2001–2002*. Oxford University Press, New York.

Simon C Parker. 2004. *The Economics of Self-Employment and Entrepreneurship*. Cambridge University Press. Cambridge, UK.

Youssef Cassis and Ioanna Pepelasis Minoglou. 2005. *Entrepreneurship in theory and history*. Palgrave Macmillan, New York.

Zoltan J. Acs, László Szerb Erkkó Autio. 2015. *Global Entrepreneurship and Development Index 2014*. Springer Cham Heidelberg, New York.

BAB V

Alan L. Carsrud and Malin E. Brännback. 2007. *Entrepreneurship*. Greenwood Press, Westport, Connecticut.

Barbara Kerr. Editor. 2009. *Encyclopedia of Giftedness, Creativity and Talent*. SAGE Publications, Inc. California.

Carol F. Moore. 1986. *Understanding Entrepreneurial Behavior: A Definition and Model*, University of Michigan-Flint

Dafna Kariv. 2011. *Entrepreneurship, An international introduction*. Routledge, New York.

- Kuratko Donald F., Howard Frederfde, Allan O'Connor. 2016. *Entrepreneurship: theory/ process/ practice*. Edition: 4th edition. Cengage Learning Australia Pty Limited, Melbourne, Victoria Australia.
- Rowena Barrett and Susan Mayson. 2008. *International Handbook of Entrepreneurship and HRM*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.

BAB VI

- Barbara Kerr, Editor. 2009. *Encyclopedia of Giftedness, Creativity and Talent*. SAGE Publications, Inc. California.
- Bassett N-Jones. 2005. *The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation*. Diversity management, creativity and innovation, Volume 14 Number 2, 2005.
- Dafna Kariv. 2011. *Entrepreneurship, An international introduction*. Routledge, New York.
- Drucker, PF. 1993. *Innovation and Entrepreneurship*. Harper &Row, Publishers, Inc., New York.
- Elias G. Carayannis, Editor. 2013. *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation, and Entrepreneurship*. Springer, New York.
- Michael A. Hitt and R. Duane Ireland. 2005. *The Blackwell Encyclopedia of management, Entrepreneurship*. Blackwell publishing. MA. USA.
- Morten T. Hansen and Julian Birkinshaw. 2007. *The Innovation Value Chain*. Harvard Business Review, June 2007. p 121-130.
- Mellor, Robert with Gary Coulton, Anne Chick, Antonia Bifulco, Noha Mellor and Alan Fisher. 2009. *Entrepreneurship for Everyone, A Student Textbook*. SAGE Publications Asia-Pacific, Singapore.
- Thierry Burger-Helmchen. 2012. *Entrepreneurship – Creativity and Innovative Business Models*. InTech Janeza Rijeka, Croatia.

BAB VII

- Eesley, Charles E., and Edward B. Roberts. "Are You Experienced or Are You Talented?: When Does Innate Talent Versus Experience Explain Entrepreneurial Performance?" *Strategic Entrepreneurship Journal* 6, no. 3 (September 2012): 207–219.
- Erick Bulatowicz. 2012. *Think like Entrepreneur*.
- Gary Hamel, C. K. Prahalad, Howard Thomas and Don O'neal. 1998. *Strategic Flexibility, Managing in a Turbulent Environment*. John Wiley & Sons, Ltd. UK.
- Sergey Kazakov. 2012. *What Creates a Successful Entrepreneur? Study Of Determinats Of Entrepreneurial Survival And Success*. A Dissertation Clark University, Massachusetts.
- Kuratko Donald F., Howard Frederfdc, Allan O'Connor. 2016. *Entrepreneurship: theory/ process/ practice, 4th edition*. Cengage Learning Australia Pty Limited, Melbourne, Australia
- Michael A. Hitt and R. Duane Ireland. 2005. *The Blackwell Encyclopedia of management, Entrepreneurship*. Blackwell publishing. MA. USA.
- Vallerand Robert J. 2007. *On the Psychology of Passion: In Search of What Makes People's Lives Most Worth Living*. *Canadian Psychology*, 2008, Vol. 49, No. 1, 1–13.

BAB VIII

- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation*. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Al-Debei et al. 2008. *Defining the Business Model*. Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems, Toronto, ON, Canada August 14th-17th 2008.
- Amit Raphael and Christoph Zott. 2001. *Value Creation In E-Business*. *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 22: 493–520 (2001) DOI: 10.1002/smj.187
- Bruce Barringer and R. Duane Ireland 2012. *Entrepreneurship : successfully launching new ventures*, 4th ed. Pearson Education, Inc., New Jersey.

- Bygrave, William D., 2011. *Entrepreneurship* – 2nd ed. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.
- Cornelis A. de Kluyver and John A. Pearce II. 2015. *Strategic Management An Executive Perspective*. Business Expert Press, New York.
- Stave blank. 2013. *Harvard Business Review*. *Why the Lean Start-Up Changes Everything*. (<https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>)
- Tim PPM Manajemen. 2012. *Business Model Canvas, Penerapan di Indonesia*. Penerbit PPM, Jakarta.
- Wheelen Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, and Charles E. 2018. *Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation, and Sustainability, Fifteenth Edition, Global Edition*. Pearson Education Limited, Harlow, United Kingdom.

BAB IX

- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation*. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Bruce Barringer and R. Duane Ireland 2012. *Entrepreneurship: successfully launching new ventures, 4th ed*. Pearson Education, Inc., New Jersey.
- Cynthia L. Greene. 2011. *21st Century Business Entrepreneurship, 2nd Edition*. South-Western Cengage Learning. OH USA.
- Dafna Kariv. 2011. *Entrepreneurship, An international introduction*. Routledge, New York.
- Kuratko Donald F., Howard Frederfdc, Allan O'Connor. 2016. *Entrepreneurship: theory/ process/ practice*. Edition: 4th edition. Cengage Learning Australia Pty Limited, Melbourne, Victoria Australia.

BAB X

- Bygrave, William D., 2011. *Entrepreneurship*-2nd ed. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

- Elias G. Carayannis (ed.), 2013. *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation, and Entrepreneurship*. Springer Science+Business Media. New York.
- OJK. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan, Nomor 35 /POJK.05/2015 Tentang Penyelenggaraan Usaha Perusahaan Modal Ventura.
- Michael A. Hitt and R. Duane Ireland. 2005. *The Blackwell encyclopedia of management. Entrepreneurship*. Blackwell Publishing Ltd, Oxford.
- Rachael Bostman (2013). <https://www.fastcompany.com/90538459/science-explains-why-were-so-much-more-bold-online-especially-now>. Diakses 13 Agustus 2020, jam 17.45.
- Rupert Pearce and Simon Barnes. 2006. *Raising Venture Capital*. John Wiley & Sons Ltd, England.

BAB XI

- Angel Ann LeBlanc. 2013. *The Effect Of Education and Knowledge, Experience, Mentoring, and Risk on The Successful Entrepreneur: a Qualitative Study*. ProQuest LLC. Ann Arbor, Michigan.
- Alain Fayolle, Heinz Klandt. 2006. *International entrepreneurship education: issues and newness*.
- Dana EGEROVÁ, Csilla CZEGLÉDI et al. 2016. *Entrepreneurship Education Opportunities and Challenges for Universities in Visegrad Countries*. (<https://www.researchgate.net/publication/308967331EntrepreneurshipEducationOpportunities>)
- Deon E. Durrant. 2014. *Entrepreneurial Intentions: Making the Case For Entrepreneurship Education*. PhD Dissertation. ProQuest LLC. Ann Arbor, Michigan.
- Fosa Sarassina. Rr. 2020. Self-Efficacy as Mediator: The Impact of Entrepreneur Education on Entrepreneur Intention. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis* Vol. 8 No. 1, July 2020, 24-28.
- José María Millán, Emilio Congregado, Concepción Román, Mirjam van Praag, André van Stel Zoetermeer. 2012. *The value of an educated population for an individual's entrepreneurship success*. University of Huelva, Spanyol.

(www.entrepreneurshipsme.eu)

- Kuratko Donald F., Howard Frederick, Allan O'Connor. 2016. *Entrepreneurship: theory/ process/ practice. 4th edition.* Cengage Learning Australia Pty Limited, Melbourne, Victoria Australia.
- G. Page West III, Elizabeth J. Gatewood and Kelly G. Shaver. 2009. *Handbook of University-wide Entrepreneurship Education.* Edward Elgar Publishing, Inc. Massachusetts, USA.
- Kadarsih. 2013. Faktor-faktor yang mempengaruhi minat berwirausaha pada mahasiswa program studi pendidikan ekonomi FKIP UNS. *Jupe UNS*, Vol 2 No 1 Tahun 2013.
- Torgeir Aadland & Lise Aaboen. 2020. *An entrepreneurship education taxonomy based on authenticity.* *European Journal of Engineering Education.* (<https://www.tandfonline.com/loi/ceee20>)
- Volkman Christine et al. 2009. *Educating the Next Wave of Entrepreneurs Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st Century.* A Report of the Global Education Initiative. World Economic Forum Switzerland.
- Nowinski et al, 2017 Czech Republic, Slovakia, Poland, Hungary Self-efficacy, while SE is influenced by entrepreneurship education Self-efficacy sig + to intention and entrepreneurship education is significant to SE.

BAB XII

- Mentoring; Charles spilberg p 609. *Encyclopedia of Applied Psychology.* Elsevier Academic Press.
- Rob Yeung. 2000. *The things that really matter about Coaching People.* How To Books Ltd, 3 Newtec Place, United Kingdom
- Sumit Kumar. <https://www.entrepreneur.com/article/340049>. Diakses 20 Juni 2010 jam 21.00.
- Collins III, John W. and Nancy Patricia O'Brien. 2003. *The Greenwood dictionary of education.*
- Peter Jarvis in Association with al Wilson. 2005. *International Dictionary of Adult and Continuing Education.* Taylor & Francis e-Library, ISBN 0-203-41721-6 Master e-book.

- Barbara Kerr. Editor. 2009. *Encyclopedia of Giftedness, Creativity and Talent*. SAGE Publications, Inc. California.
- Charles D. Spielberger. 2004. *Encyclopedia of Applied Psychology*. University of South Florida.
- Victoria Konovalenko Sletli. 2019. Developing an entrepreneurial mindset for transformational entrepreneurship: The case of Nordic transformative learning circles. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, Volume 15, Issue 4, 2019.
- Kemenristekdikti. 2017. *Buku Panduan Inkubasi Bisnis Teknologi*. Jakarta.

BAB XIII

- Alex Nicholls, editor. 2006. *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press. New York.
- Bygrave, William D., 2011. *Entrepreneurship – 2nd ed.* John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.
- Christine K. Volkmann, Kim Oliver Tokarski, Kati Ernst. 2012. *Social Entrepreneurship and Social Business An Introduction and Discussion with Case Studies* Kati Ernst (Eds.)
- J. Gregory Dees. 2001. *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Reformatted and revised: May 30, 2001.
- Dees J. Gregory, Jed Emerson, and Peter Economy. 2001. *Enterprising Nonprofits: a Toolkit for Social Entrepreneurs*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Defourny Jacques and Marthe Nyssens. 2010. *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*. *Journal of Social Entrepreneurship* · March 2010.
- <https://www.researchgate.net/publication/238106607>
- Epstein Marc K. and Kristi Yuthas. 2014. *Measuring and Improving Social Impacts A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.
- Frank Vanclay. 2003. *International Principles For Social Impact Assessment*. *Impact Assessment and Project Appraisal*,

- volume 21, number 1, March 2003, Beech Tree Publishing, UK.
- Guclu Ayse, J. Gregory Dees, and Beth Battle Anderson. 2002. *The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit*. Paper by the Fuqua School of Business.
- Jill Kickul and Thomas S. Lyons. 2012. *Understanding Social Entrepreneurship, The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World*. Routledge, New York.
- Johanna Mair, Jeffrey Robinson and Kai Hockerts. 2006. *Social Entrepreneurship*. Palgrave Macmillan, New York.
- Luis Portales. 2019. *Social Innovation and Social Entrepreneurship Fundamentals, Concepts, and Tools*. Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland.
- Marthe Nyssens. 2006. *Social Enterprise At the crossroads of market, public policies and civil society*. Routledge New York.
- Muhammad Yunus. 2007. *Creating a World Without Poverty, Social Business and the Future of Capitalism*.
- Nawangpalupi, Catharina Badra, dkk. 2016. *Entrepreneurship In Indonesia: Conditions And Opportunities For Growth And Sustainability*. Laporan Global Entrepreneur Monitor (GEM). UNPAR Press. Bandung.
- Sommerrock, Katharina. 2010. *Social Entrepreneurship Business Models Incentive, Strategies to Catalyze Public Goods Provision*. Palgrave Macmillan, Hampshire, UK.

BAB XIV

- Anonymous. *Five Insights into Intrapreneurship. A Guide to Accelerating Innovation within Corporation*. Deloitte digital Consulting. (https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documentsechnology/Intrapreneurship_Whitepaper_English.pdf (diakses 20 Desember 2020))
- Antonic Bostjan and Robert D. Hisrigh. 20013. Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal Of Small Business and Enterprise Development*. Volume 10. No 1. 2003.

- Michael A. Hitt and R. Duane Ireland. 2005. The Blackwell Encyclopedia of management. Entrepreneurship. Blackwell publishing. MA. USA.
- Gifford Pinchot III. 2018. Innovator Handbook.
<https://innov8rs.co/handbook2018/intrapreneur-characteristics-behaviors-mindsets-skills-gifford-pinchot-iii/>
<https://www.pinchot.com/>. (diakses 15 desember 2020).
- Robert C. Wolcott and Michael J Lippitz. 2010. Grow From Within, Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation. McGraw-Hill eBooks. New York.
- Timothy J. Wilkinson, Editor. 2013. Strategic Management in the 21st Century Volume 1: The Operational Environment. Praeger An Imprint of ABC-CLIO, LLC. California.

LAMPIRAN A.

Bagaimana Memulai Menjadi Wirausahawan Sosial

Sebagaimana disebut Bab terdahulu, pelopor utama kewirausahaan sosial seringkali merupakan individu spesial, yang memiliki impian, passion, mindset, dan motivasi kuat untuk menjadi wirausahawan sosial. Ini dimiliki oleh pribadi yang mempunyai latarbelakang sebagai aktivis Gerakan atau pejuang. Banyak jenis wirausahawan sosial sesuai dengan latar belakang sumberdaya, kapasitas personal pelopor, fokus program dan kelompok sasarannya.

Jill Kickul (2012:34) menyajikan proses kewirausahaan sosial dengan pendekatan konten ide dan Inovasi, dengan contoh proses model kewirausahaan sosial hibrida, yang sederhana tetapi cukup lengkap unsurnya. Dalam model ini, proses kewirausahaan sosial berlangsung dalam dua tahap.

Tahap 1 adalah Penciptaan Ide; ide dihasilkan oleh penyatuan motivasi individu pengusaha, kebutuhan sosial untuk ditangani, dan kapasitas komunitas atau masyarakat saat ini untuk memenuhi kebutuhan itu (yaitu, tersedianya aset lancar untuk digunakan dalam memenuhi kebutuhan). Motivasi wirausahawan dipengaruhi oleh latar belakang dan konteksnya. Jika termotivasi dengan baik, wirausahawan akan dapat melakukan penilaian sepiantas tentang kebutuhan yang ingin ia penuhi dan sumber daya yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan itu.

Tahap 2 adalah fase Pencapaian Misi; yang menyatukan peluang yang baru dikonfirmasi tersebut dengan sumber daya manusia dan lainnya untuk mengejar peluang. Inti dari penyatuan ini adalah misi, atau tujuan, dari usaha sosial. Tahap ini dinamakan demikian karena fokusnya adalah pada kinerja usaha sosial dalam

mencapai misinya, mencapai dampak positif.

Kedua tahap tersebut mewakili interaksi sinergis dari unsur-unsur yang menghasilkan dua komponen utama dari setiap upaya kewirausahaan sosial: Ide untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan kelembagaan berbasis misi yang digerakkan oleh peluang untuk memenuhi kebutuhan yang telah diidentifikasi. Oleh karena itu sinergi dua tahapan ini memungkinkan dihasilkannya dampak transformasional dalam masyarakat.

Ditinjau dari pendekatan komunikasi sosial, Ryszard (2012:189-202) menggambarkan bagaimana tahapan menjadi seorang wirausahawan sosial, mulai dari niat awal pribadi sampai dengan menggerakkan komunitas dari kelompok sasaran. Persiapan fase awal sebelum memulai adalah mengumpulkan kekuatan personal, yaitu:

- memantapkan niat anda; mimpi besar anda penting karena akan menjadi sumber motivasi pribadi, energi, komitmen, dan gairah atau passion.
- kekuatan passion; Vallerand (2008:1-2) mendefinisikan gairah sebagai kecenderungan yang kuat terhadap aktivitas mendefinisikan diri sendiri yang disukai, bahkan dicintai. Ini adalah salah satu komponen penting dari “keajaiban” kewirausahaan sosial.
- kekuatan menyimpang yang positif; pendekatan dalam perubahan sosial berdasarkan pengamatan bahwa dibalik proses perubahan biasanya ada orang-orang khusus, yang tidak biasa tetapi sukses, yang memungkinkan mereka untuk menemukan solusi yang lebih baik daripada orang lain, meskipun tidak memiliki sumber daya khusus.
- kekuatan pikiran; mengarahkan mimpi besar anda pada jalur kreatif, sehingga anda dapat melihat hal-hal dari luar kotak dan mengembangkan solusi yang tidak dipikirkan orang lain.
- kekuatan trend masa depan; ketika berpikir untuk mengimplementasikan ide anda, anda harus mencoba

membayangkan perkembangan dimasa depan: apa yang akan mendesak dan apa yang akan menjadi trendi.

- kekuatan pemetaan; mencocokkan data statistik dan kenyataan di lapangan menjadi hal penting, agar ide menjadi proven.
- kekuatan letupan; pikirkan secara kreatif, bagaimana agar hasrat sosial anda berubah bentuk menjadi model bisnis, sehingga seiring waktu itu akan menjadi program besar yang berkelanjutan dan menghasilkan pendapatan.

Setelah persiapan kekuatan terkumpul, meskipun beberapa saja, barulah memulai untuk menginventarisir sumberdaya, mana yang sudah ditangan, mana yang masih harus diadakan dengan harus membeli dan yang bisa dikerjasamakan.

Secara personal seseorang dapat menjadi wirausahawan sosial, dengan prinsip pemberdayaan masyarakat, mengandalkan niat tulus ikhlas dan kekuatan personal sebagaimana tersebut diatas. Untuk sekedar mewujudkan ide memulai mewujudkan keberadaannya, tidak diperlukan modal besar, tanpa bantuan lembaga donor, tanpa kelembagaan awal yang menaungi. Awalnya benar benar “pemain tunggal”, menjadi hero di masyarakat. Namun untuk berkembang harus melibatkan banyak pihak, dan dilakukan secara bertahap.

Untuk membangun komunitas yang kuat dan suportif diperlukan partisipasi terutama dari komunitas sasaran. Ini adalah profesi yang didasarkan pada tindakan kolektif dan kerja sama; seorang pelopor perintis sendirian hanya bisa memulai, tetapi tidak akan pernah mampu mencapai efek yang mengubah kehidupan masyarakat sebagai pengusaha sosial. Ryszard, mendefinisikan pembangunan masyarakat sebagai upaya memfasilitasi proses jangka panjang dan berkelanjutan, yang bertujuan memperkuat perasaan bersama tentang kepemilikan, kebersamaan, kesediaan untuk terhubung dan bekerja sama, dan keinginan untuk berkontribusi.

LAMPIRAN B.

Organisasi Dakwah Masa Depan

Organisasi dakwah di masa depan dituntut untuk tetap istiqomah pada misinya, tetapi harus mempunyai strategi untuk dapat menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan eksternal yang selalu berubah. Pendekatan strategi organisasi model lama harus diperbaharui, terutama dalam mengupayakan kelestarian lembaga dengan prinsip kemandirian. Model kelembagaan sosioentrepreneurship dapat dijadikan alternative model, yaitu dengan menata struktur dan fungsi divisi atau unit dalam organisasi secara berbeda, yang diikuti peran Sumber Daya Manusia profesional dan kepemimpinan yang kapabel.

Menurut Roger Spear dengan artikel *Religion and Social Entrepreneurship* dalam Kai Hockert (2010:31), lembaga keagamaan mempunyai potensi besar, yang menjadi landasan terbentuknya kewirausahaan sosial. Menurutnya ada tiga dimensi kelembagaan religius yang mendasari kewirausahaan sosial, yaitu:

- a. Institusi dan jaringan kepercayaan yang tinggi;
- b. Wacana ideologi dan wacana keagamaan;
- c. Pemimpin agama setempat.

Ketiganya telah ada dalam lembaga dakwah Islam, bahkan ditambah potensi umat sebagai sumber investor, sebagai *volunteer* yang potensial dan sebagai pasar. Kelembagaan keagamaan yang kredibel telah mendapat kepercayaan dari umat dan mempunyai networking yang luas, sebagai penyedia sumberdaya yang diperlukan. Agama sebagai ideologi mampu mengarahkan dan menggerakkan kelompok sasaran dan voluntir. Demikian juga pemimpin Agama dengan kepemimpinannya yang mampu

memberikan pengaruh positif pada stake holder, sehingga program mudah untuk dioperasikan dengan arah yang jelas.

Prinsip manajemen modern, yaitu Perencanaan strategik mulai dari filosofi, tata nilai, visi, misi, tujuan, target dan bentuk organisasi kelembagaan yang jelas, harus dibicarakan diawal antar pendiri organisasi. Pengelolaan yang menjamin keberlangsungan lembaga dalam jangka panjang, diantisipasi dari kecenderungan keempat bentuk kelembagaan sosioentrepreneur; Nirlaba, Nirlaba Inovatif, Hybrid, dan Perusahaan Sosial. Pendiri harus mempunyai pemahaman yang cukup tentang organisasi sosioentrepreneur agar dapat menyeleksi dan mensosialisasikan strategi dan bentuk kelembagaan pada orang atau pihak yang akan bergabung.

Jika suatu organisasi dakwah memiliki keleluasaan sumberdaya, maka strategi kelembagaan dakwah dapat diwujudkan dalam keempat bentuk tersebut diatas dalam bentuk divisi atau unit, sebagai portofolio gerakan. Program strategik jangka Panjang dan terutama program riil jangka pendek harus dirancang bersama dengan kelompok sasaran dakwah yang spesifik, untuk menjamin efektifitas strategi lembaga dan efisiensi penggunaan sumberdaya. Hal ini untuk menghindari kegagalan suatu program atau divisi strategis karena kesalahan kelompok sasaran atau kekeliruan penempatan Sumber Daya Manusia didalam program.

Kemampuan dan karakteristik SDM yang diperlukan dalam portofolio gerakan dakwah bermacam-macam tergantung jenis kelembagaannya. Dipilih antara Inovator, Manajer profesional, dan Wirausahawan, secara tepat untuk masing masing jenis lembaga. Menurut Alex Nichol (2006:362), Inovator adalah pemimpi; mereka menciptakan prototipe, menyelesaikan masalah, kemudian menjadi bosan, ingin kembali ke kondisi yang terbaik, dan terus menciptakan prototipe. Pengusaha adalah pembangun; mereka mengubah prototipe menjadi program dengan kepedulian yang berkelanjutan, kemudian mereka bosan. Baginya kelayakan

finansial adalah aspek terpenting. Manajer profesional adalah pengawas; mengamankan masa depan dengan menginstal dan mengawasi sistem dan infrastruktur yang diperlukan untuk memastikan kelangsungan bisnis terus berjalan.

Sumber Daya Manusia diupayakan dari wirausahawan yang lebih tahan terhadap ketidakpastian, yang didukung kelompok milenial yang mempunyai kecenderungan bekerja sesuai tuntutan kelembagaan masa depan. Sebagaimana disebutkan oleh Jacob Morgan (2014:32), kelompok millennial memiliki lingkungan kerja yang fleksibel; membentuk dan menentukan jalur karier mereka sendiri; berpeluang menjadi pemimpin; berkolaborasi dan berkomunikasi dengan cara baru; beralih dari pekerja berpengetahuan ke pekerja pembelajar; belajar dan mengajar sesuai hati. Mereka telah terbiasa mengikuti organisasi yang memiliki budaya dan iklim kerja yang sangat berbeda-beda pada masing masing unit.

Dakwah melalui salah satu pilihan bentuk kelembagaan sosioentrepreneur, yaitu perusahaan sosial, dapat segera diwujudkan dengan memanfaatkan beberapa bentuk inisiasi program, yang telah ada saat ini. Berikut beberapa bentuk inisiasi program, sebagaimana disebut oleh Muhammad Yunus (2007:38):

- Perusahaan yang ada ingin meluncurkan bisnis sosial mereka sendiri. Menyisihkan sebagian laba tahunan mereka untuk bisnis sosial sebagai bagian dari tanggung jawab sosial. Mereka menciptakan bisnis sosial sebagai cara untuk menjelajahi pasar barunya, sambil membantu.
- Yayasan membuat dana investasi bisnis sosial, beroperasi paralel tetapi terpisah dari filantropi mereka. Dalam bisnis sosial, modal tidak akan habis, bahkan menghasilkan manfaat sosial terus menerus jika dikelola dengan benar, bahkan menambah kemampuan yayasan untuk mendukung program lainnya.
- Pengusaha individu yang telah sukses pada bisnis komersial,

Profil Penulis



Muhammad Ridlo, lahir di desa Gontor pada November 1962. Bungsu dari 11 bersaudara ini mengenyam pendidikan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar di Desa Gontor, Ponorogo, Jawa Timur. Berbeda dengan kakak-kakaknya, Ridlo hanya sementara di Pondok Modern Gontor sebagai santri mukimin khusus selama bulan Ramadhan tahun 1974.

Selepas lulus SD, Ridlo meneruskan ke SMP Muhammadiyah Jetis, Ponorogo dan SMA Negeri 2 Madiun. Selanjutnya Ridlo merantau ke kota Yogyakarta, menamatkan S1 Fakultas Teknologi Pertanian UGM dan meraih gelar Magister Manajemen dari UGM. Tahun 2017, Ridlo berhasil menyelesaikan pendidikan S3 Program Studi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Negeri Jakarta.

Pengalaman berorganisasi yang dijalannya cukup beragam. Sejak SMA Ridlo aktif menjadi Pengurus Remaja Masjid. Saat di UGM, berbagai kegiatan dan organisasi merupakan kesibukannya selain kuliah. Mulai dari menjadi Ketua Badan Perwakilan Mahasiswa Fakultas, Reporter Majalah BALAIRUNG UGM, hingga Ketua III Jamaah Shalahuddin UGM yang membidangi *training* dan pembinaan anggota.

Hobi bernyanyi dan olahraganya pun tersalur dengan keikutsertaannya dalam vokal grup dan tim sepakbola, namun hanya sebatas tingkat fakultas.

Ridlo sudah akrab dengan kegiatan wiraswasta sejak mahasiswa dengan mengelola *Student Store*, toko buku dan ATK di FTP UGM. Selepas lulus S1, Ridlo mencoba berbagai usaha, seperti berjualan jaket, menanam cabai dan melon di tanah keluarga, serta

mengembangkan usaha persawahan di Mantingan, Ngawi, Jawa Timur, dengan bertanam padi, melon, bawang merah, dan tebu. Ridlo dan kakak-kakaknya juga mendapat pembelajaran berharga mengelola usaha penerbit dan percetakan keluarga, CV Trimurti yang hingga saat ini memiliki pelanggan di seluruh Indonesia.

Ridlo mengenal kerja wirausaha dari percetakan yang dirintis ayahnya. Sejak Sekolah Dasar ia sudah diwajibkan membantu kerja di percetakan. Wawasan dan mental kewirausahaannya menjadi kuat berkat pelatihan kewirausahaan yang diberikannya kepada santri lulusan Pondok Modern Gontor, sejak tahun 1988, di Pusat Latihan Manajemen dan Pengembangan Masyarakat (PLMPM), Mantingan, Ngawi, Jawa Timur. Tidak cukup hanya memberikan teori dan pelatihan, ia juga menjalankan kewirausahaan dengan menjadi pemasok material untuk proyek pembangunan di sekitarnya, mendirikan pabrik tahu, dan bertani.

Untuk menyempurnakan perannya sebagai pengelola lembaga pelatihan dan *trainer*, Ridlo meneruskan kuliah dengan mengambil jurusan manajemen, yang membuat wawasannya semakin luas, sehingga berani membuka beberapa bisnis pribadi yang dimodali oleh keluarga besarnya. Bisnis kontakturnya pun menjadi besar. Meski pernah gagal, tetapi banyak pelajaran berharga yang dapat diambil.

Kesuksesan diperoleh ketika menemukan peluang Inovasi bisnis sebagai *intrapreneur* bagi pesantren-pesantren dalam mengembangkan sumber daya hutan di Kalimantan. Bermodal *human capital* yang dikuasi dari pendidikan dan pengalamannya, digabung dengan *social capital* yang dimiliki atau melekat pada dirinya. Berkat itu, beberapa perusahaan yang didirikannya di Jakarta dapat berkembang hingga sekarang.

Ia juga menjadi *Business Development* untuk mengasah jiwa *entrepreneurship* dalam dirinya. Beberapa bisnis sempat dikembangkannya bersama alumni pelatihan yang dikelolanya, serta teman dan jaringan alumni Universitas Gadjah Mada.

Ridlo sempat menjadi dosen tahun 1998. Setelah berhenti beberapa tahun, ia kembali menekuni profesi dosen hingga sekarang. Ia juga aktif memberikan pelatihan, menulis buku, sambil mengelola beberapa usaha bersama teman-teman dan rekan bisnisnya.