

KEWIRAUSAHAAN DAN INOVASI BISNIS



Ginanjara Indra Kusuma Nugraha, Santi Widyaningrum,
Kukuh Judy Handojo, Sri Ayudha Mujiyanti, Sriyani Mentari,
Suprianto, Bambang Septiawan, Ahmad Nizar Yogatama,
Hery Suprayitno, Nurul Farida, Muchamad Rizky Fauzi,
Akh. Fawaid, Aris Sunandes

KEWIRAUSAHAAN DAN INOVASI BISNIS

**Ginanjari Indra Kusuma Nugraha
Santi Widyaningrum
Kukuh Judy Handojo
Sri Ayudha Mujiyanti
Sriyani Mentari
Suprianto
Bambang Septiawan
Ahmad Nizar Yogatama
Hery Suprayitno
Nurul Farida
Muchamad Rizky Fauzi
Akh. Fawaid
Aris Sunandes**



GETPRESS INDONESIA

KEWIRAUSAHAAN DAN INOVASI BISNIS

Penulis :

Ginanjar Indra Kusuma Nugraha
Santi Widyaningrum
Kukuh Judy Handojo
Sri Ayudha Mujiyanti
Sriyani Mentari
Suprianto
Bambang Septiawan
Ahmad Nizar Yogatama
Hery Suprayitno
Nurul Farida
Muchamad Rizky Fauzi
Akh. Fawaid
Aris Sunandes

ISBN : 978-623-125-820-5

Editor : Diana Purnama Sari

Desain Sampul dan Tata Letak : Tri Putri Wahyuni

PENERBIT GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Jl. Palarik RT 01 RW 06 Kelurahan Air Pacah

Kecamatan Koto Tangah Padang Sumatera Barat

website: www.getpress.co.id

email: adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, Juni 2025

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya sehingga buku ini yang berjudul **"Kewirausahaan dan Inovasi Bisnis"** dapat tersusun dengan baik. Buku ini disusun sebagai upaya untuk memberikan pemahaman menyeluruh mengenai berbagai aspek penting dalam dunia kewirausahaan, mulai dari tanggung jawab sosial, etika bisnis, hingga strategi inovasi, manajemen keuangan, pemasaran, dan pengembangan bisnis berkelanjutan. Topik-topik seperti kewirausahaan hijau, pemberdayaan perempuan, kewirausahaan sosial, serta dinamika bisnis keluarga turut disajikan untuk memperkaya wawasan pembaca sesuai dengan tantangan kewirausahaan di era modern.

Kami berharap buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa, akademisi, pelaku usaha, maupun siapa saja yang tertarik menekuni dunia kewirausahaan dengan pendekatan strategis dan inovatif. Meskipun telah disusun dengan sebaik-baiknya, kami menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat kami harapkan untuk penyempurnaan di masa mendatang. Semoga buku ini dapat memberikan inspirasi dan kontribusi nyata dalam membangun semangat kewirausahaan yang kreatif, bertanggung jawab, dan berdaya saing tinggi.

Malang, Maret 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL	vii
BAB 1 RESPONSIBILITY, ETHICS, AND STRATEGIC PLANNING.....	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Tingkatan dalam <i>Social Responsibility</i>	2
1.3 Menetapkan Kode Etik untuk Bisnis	6
1.4 <i>Strategic Planning</i> Process dan Keunggulan Kompetitif	7
DAFTAR PUSTAKA.....	13
BAB 2 STRATEGI INOVASI DALAM KEWIRAUSAHAAN	15
2.1 Pendahuluan	15
2.2 Strategi Inovasi dalam Kewirausahaan	17
2.3 Kolaborasi dengan <i>Startup</i>	28
2.4 Penutup.....	29
DAFTAR PUSTAKA.....	31
BAB 3 THE PREDICTORS OF SUCCESS IN ENTREPRENEURSHIP....	35
3.1 Pendahuluan	35
3.2 <i>Business Plan</i>	37
3.3 <i>Strategic Planning</i>	39
3.4 Analisa Arus Kas (<i>Cash Flow Analysis</i>).....	40
3.5 Inkubator Bisnis	41
3.6 <i>Entrepreneurial Orientation</i>	44
3.7 Faktor Sosial Budaya	45
3.8 Faktor Teknologi	46
DAFTAR PUSTAKA.....	48
BAB 4 FINANCIAL & LEGAL MANAGEMENT	51
4.1 Pendahuluan	51
4.2 <i>Financial Management Teoritis</i>	54
4.3 <i>Legal Management Teoritis</i>	60
4.4 Kesimpulan.....	67
DAFTAR PUSTAKA.....	68

BAB 5 MARKETING PRODUCT AND SERVICE	71
5.1 Pendahuluan	71
5.2 Pemasaran	72
5.3 Strategi Pemasaran	75
5.4 Strategi Pemasaran UMKM	76
5.5 Riset Pasar UMKM	79
5.6 Bauran Pemasaran	81
DAFTAR PUSTAKA	83
BAB 6 FRANCHISE DALAM PERSPEKTIF KEWIRAUSAHAAN	87
6.1 Pendahuluan	87
6.2 Definisi Waralaba	88
6.3 Keunggulan dan Kekurangan Waralaba	89
6.3.2 Kelemahan Waralaba	91
6.4 Jenis Waralaba	92
6.5 Standar Operasional Waralaba	94
6.6 Peraturan Pemerintah Tentang Waralaba	95
6.7 Tren Waralaba di Indonesia	95
6.8 Keputusan Untuk Memperluas Jaringan Waralaba	97
6.9 Mengembangkan Jaringan Waralaba	99
6.10 Membangun Hubungan Waralaba yang Kooperatif	100
6.11 Kemampuan Manajemen Konflik dalam Waralaba	101
6.12 Pemutusan Hubungan Waralaba	102
6.13 Perkembangan Waralaba Lokal dan Asing di Indonesia	102
DAFTAR PUSTAKA	104
BAB 7 SOCIAL ENTREPRENEURSHIP	107
7.1 Pendahuluan	107
7.2 Sejarah <i>Social Entrepreneurship</i>	109
7.3 Kelompok-kelompok Organisasi Utama dalam <i>Social Entrepreneurship</i>	111
7.4 Jenis atau Model dalam <i>Social Entrepreneurship</i>	117
7.5 Tantangan Kewirausahaan Sosial di Era Modern	119
DAFTAR PUSTAKA	124

BAB 8 KEWIRAUSAHAAN HIJAU: STRATEGI BISNIS

BERKELANJUTAN UNTUK DUNIA YANG LEBIH HIJAU 127

8.1 Pendahuluan 127

8.2 Definisi Kewirausahaan Hijau 128

8.3 Faktor-Faktor Pendorong Kewirausahaan Hijau 131

8.4 Karakteristik Kewirausahaan Hijau 135

8.5 Perbedaan Kewirausahaan Tradisional dan
Kewirausahaan Hijau 138

8.6 Model Bisnis Kewirausahaan Hijau 139

8.7 Dampak Kewirausahaan Hijau terhadap Perubahan Iklim 142

8.8 Peran UMKM dalam Mendukung Keberlanjutan
Lingkungan 144

8.9 Kesimpulan 146

DAFTAR PUSTAKA 149

BAB 9 HISTORY, PERSPECTIVE AND STORY OF FAMILY

BUSINESS 155

9.1 Pendahuluan 155

9.2 Sejarah Manajemen Bisnis Keluarga 157

9.3 Perspektif Manajemen Bisnis Keluarga 162

9.4 Formula Manajemen Bisnis Keluarga 164

9.5 Kisah Sukses Bisnis Keluarga 168

DAFTAR PUSTAKA 174

BAB 10 EMPOWERING WOMEN IN ENTERPRENEURSHIP 177

10.1 Pendahuluan 177

10.2 Pemberdayaan Perempuan 179

10.3 Kewirausahaan Perempuan 180

10.4 Peran Perempuan dalam Perekonomian Indonesia 182

10.5 Tantangan Yang Dihadapi Para Perempuan Berbisnis 182

10.6 Strategi Membangun Wirausaha Perempuan 184

10.7 Faktor-faktor yang mempengaruhi Pemberdayaan
Perempuan 185

10.8 Kesimpulan 186

DAFTAR PUSTAKA 188

BAB 11 TRANSFORMASI BISNIS HIJAU.....	191
11.1 <i>Green Entrepreneurship</i>	191
11.2 <i>Green Entrepreneurship</i> : Pendekatan Berkelanjutan terhadap Bisnis.....	193
DAFTAR PUSTAKA	196
BAB 12 <i>FAMILY BUSINESS MODELS AND ITS MANAGEMENT</i>.....	203
12.1 Model - Model Bisnis Keluarga.....	203
12.2 Manajemen Masing-Masing Model Bisnis Keluarga	213
DAFTAR PUSTAKA	217
INDEKS.....	219
GLOSARIUM.....	220
BIODATA PENULIS	224

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Pyramid of Social Responsibility	3
Gambar 1. 2 Proses Perencanaan Strategis	7
Gambar 3. 1 Isi dari <i>Pitch Deck</i>	38
Gambar 4. 1 Struktur Dasar Pembukuan	55
Gambar 5. 1 Marketing Process Model	73
Gambar 9. 1 Dinamika Perusahaan Keluarga	158
Gambar 9. 2 Simbiosis Perusahaan Keluarga	162
Gambar 12. 1 Profil Kompleksitas Rata-Rata Model Bisnis Keluarga	204
Gambar 12. 2 Karakteristik Model Bisnis Keluarga	204

DAFTAR TABEL

Tabel 8. 1 Perbandingan Kewirausahaan Tradisional dan Kewirausahaan Hijau.....	139
---	-----

BAB 1

RESPONSIBILITY, ETHICS, AND STRATEGIC PLANNING

1.1 Pendahuluan

Tanggung jawab sosial sebagai bagian penting dari perencanaan strategis *Small Business*. Tanggung jawab sosial atau selanjutnya lebih dikenal dengan istilah CSR (*Corporate Social Responsibility*) mencakup komitmen bisnis untuk beroperasi secara etis, memperhatikan dampak sosial dan lingkungan, serta melibatkan komunitas dalam kegiatan Perusahaan. Hatten (2012) menekankan pentingnya etika dan integritas, terutama bagi *Small Business* yang harus menjaga reputasi dan hubungan baik dengan komunitas sekitar. UMKM dapat menerapkan tanggung jawab sosial meskipun dengan sumber daya terbatas, misalnya melalui praktik berkelanjutan atau kontribusi pada kegiatan sosial di lingkungan mereka. Integrasi CSR dalam strategi bisnis juga dapat meningkatkan nilai kompetitif dan memperkuat hubungan dengan konsumen serta mitra usaha.

Etika dalam manajemen *Small Business* mencakup penerapan prinsip-prinsip moral dalam keputusan bisnis sehari-hari untuk membangun kepercayaan dan reputasi yang baik. Etika membantu bisnis mempertahankan hubungan positif dengan pelanggan, karyawan, komunitas sekitar, sekaligus meminimalkan risiko pelanggaran hukum atau kebijakan yang merugikan. Aspek etika ini juga sangat berkaitan dengan

tanggung jawab sosial Perusahaan (CSR), yaitu bagaimana bisnis berkontribusi pada kesejahteraan sosial di luar profit ekonomi semata.

Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*) dijelaskan sebagai proses penting dalam *Small Business Management* untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Fokus utama dari perencanaan strategis adalah merumuskan tujuan jangka panjang yang sejalan dengan visi Perusahaan dan bagaimana mencapainya dengan efisien. Hatten (2012) menekankan memberikan panduan yang digunakan untuk mengidentifikasi arah bisnis, sekaligus penyusunan rencana jangka panjang dalam operasional bisnis. Standar etika akan menentukan apa yang benar untuk dilakukan, sementara *social responsibility* akan membimbing apa yang harus dilakukan. Kewajiban sebuah bisnis untuk memaksimalkan efek positif yang dimiliki dan meminimalkan efek negatif pada masyarakat.

Etika, tanggung jawab sosial (CSR), dan perencanaan strategis saling terkait dalam menciptakan bisnis yang berkelanjutan. Etika memastikan bahwa keputusan bisnis dilakukan dengan integritas, sementara CSR membantu bisnis memberikan dampak positif bagi masyarakat. Kedua elemen ini berperan dalam perencanaan strategis untuk memastikan bahwa strategi bisnis tidak hanya mengarah pada keuntungan finansial tetapi juga mempertimbangkan nilai-nilai etika dan kontribusi sosial yang berkelanjutan.

1.2 Tingkatan dalam *Social Responsibility*

Kewajiban sebuah bisnis untuk memiliki efek positif pada masyarakat di empat level, yaitu ekonomi, hukum, etika, dan filantropi diwujudkan dalam *Pyramid of social responsibility* seperti gambar di bawah ini.



Gambar 1. 1 Pyramid of Social Responsibility

(Sumber: Hatten, 2012. halm 63)

1.2.1 *Economic Responsibility*

Secara historis, peran utama bisnis adalah ekonomi. Ketika pengusaha mengambil risiko untuk memulai bisnis, keuntungan adalah insentif mereka. Jika kita tidak memperhatikan ekonomi bisnis, maka kita tidak dapat mengurus hal lainnya. Oleh karena itu, tanggung jawab ekonomi bisnis mencakup komitmen untuk menjadi se-profitable mungkin; untuk memastikan karyawan, kreditor, dan pemasok dibayar, untuk mempertahankan posisi kompetitif yang kuat dan untuk mempertahankan operasi bisnis yang efisien.

1.2.2 *Legal Obligations*

Selain mendapatkan keuntungan, masing-masing dari kita diharapkan untuk mematuhi hukum yang menetapkan aturan dasar untuk operasi. Hukum dapat dilihat sebagai kode masyarakat tentang benar dan salah, dengan kata lain, hukum ada untuk memastikan bahwa individu dan bisnis melakukan apa yang dianggap benar oleh masyarakat

secara keseluruhan. Kode-kode ini berubah terus-menerus, seiring dengan hukum yang ditambahkan, dicabut, atau diubah dalam upaya untuk mencocokkan perubahan dalam sentimen publik. Hukum yang mengatur aktivitas bisnis umumnya melibatkan empat area: (1) konsumen, (2) persaingan, (3) lingkungan, dan (4) karyawan.

- (1) *Consumer Protection*: Hukum yang melindungi konsumen dari praktik bisnis yang tidak aman sudah ada sejak tahun 1906, ketika Undang-undang Makanan dan Obat Murni disahkan, sebagian besar sebagai respons terhadap buku Upton Sinclair tahun 1905 tentang industri pengemasan daging, *The Jungle*. Saat ini, lembaga pemerintah seperti Komisi Keamanan Produk Konsumen dan Administrasi Makanan dan Obat (FDA) menetapkan standar keselamatan dan regulasi untuk produk konsumen, makanan, dan obat-obatan.
- (2) *Trade Protection*: Hukum Perlindungan Perdagangan yang melindungi persaingan sudah ada sejak Undang-undang Antimonopoli Sherman tahun 1890, yang melarang monopoli. Hukum-hukum ini melihat persaingan dan perdagangan yang tidak terhambat sebagai menciptakan serangkaian cek dan keseimbangan pada bisnis, mendorong mereka untuk menyediakan produk dan layanan berkualitas dengan harga yang wajar. Komisi Perdagangan Federal (FTC) menegakkan banyak dari hukum-hukum ini.
- (3) *Environmental Protection*: Hukum Perlindungan Lingkungan yang melindungi lingkungan disahkan mulai tahun 1960-an untuk menetapkan standar minimum untuk praktik bisnis yang berkaitan dengan udara, air, dan kebisingan. Badan Perlindungan

Lingkungan (EPA) dibentuk untuk menegakkan banyak dari hukum-hukum ini.

- (4) *Employee Protection*: Tahun 1960-an menyaksikan disahkannya Undang-undang mengenai kesetaraan di tempat kerja. Undang-undang Hak Sipil tahun 1964 melarang diskriminasi dalam pekerjaan berdasarkan ras, warna, jenis kelamin, agama, atau asal Negara. Komisi Kesempatan Kerja Setara (EEOC) menegakkan hukum-hukum ini di samping Undang-undang Diskriminasi Usia dalam Pekerjaan (ADEA), dan Undang-undang Pembayaran Setara (EPA). Kunci untuk mengelola keragaman adalah melihat orang sebagai individu dengan kekuatan dan kelemahan dan menciptakan iklim di mana semua dapat berkontribusi.

1.2.3 *Ethical Responsibility*

Etika adalah aturan nilai moral yang membimbing pengambilan keputusan oleh kelompok dan individu. Mereka mewakili orientasi dasar seseorang terhadap kehidupan, apa yang dianggap benar dan salah. Tanggung jawab etis sebuah bisnis mencakup bagaimana keputusan dan tindakan Organisasi menunjukkan kepedulian terhadap apa yang dianggap adil dan benar oleh para pemangku kepentingannya (karyawan, pelanggan, pemegang saham, dan masyarakat). Literatur etika bisnis mengidentifikasi empat perspektif etika, yaitu :

- 1) *Idealism* mencakup keyakinan dan prinsip agama serta lainnya.
- 2) *Utilitarianism* berurusan dengan konsekuensi dari tindakan seseorang.
- 3) *Deontology* adalah prinsip berbasis aturan, atau berbasis kewajiban.

- 4) *Virtue ethics* berkaitan dengan karakter individu.

1.2.4 Philanthropic Goodwill

Filantropi adalah tingkat tertinggi yang diilustrasikan pada *Pyramid of social responsibility*. Ini mencakup bisnis yang berpartisipasi dalam program yang meningkatkan kualitas hidup, meningkatkan standar hidup, dan mempromosikan *goodwill*. Perbedaan antara *ethics responsibility* dan *goodwill filantropis* adalah bahwa yang terakhir tidak dilihat begitu banyak sebagai kewajiban tetapi lebih sebagai kontribusi kepada masyarakat untuk menjadikannya tempat yang lebih baik. Bisnis yang tidak berpartisipasi dalam kegiatan ini tidak dianggap tidak etis, tetapi mereka yang melakukannya cenderung dilihat dalam cahaya yang lebih positif.

1.3 Menetapkan Kode Etik untuk Bisnis

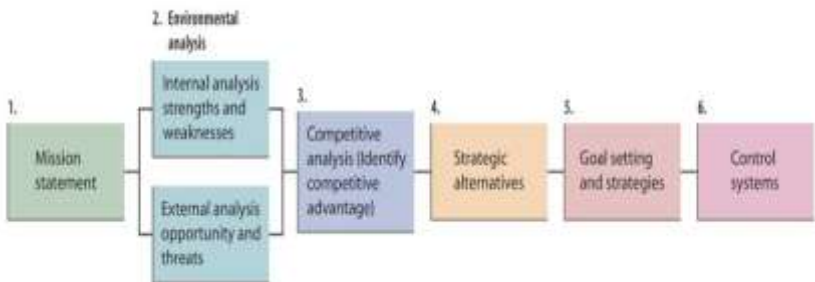
Business ethics adalah aturan nilai moral yang memandu pengambilan keputusan, pemahaman tentang perbedaan antara yang benar dan yang salah. Etika bisnis berarti lebih dari sekadar memberikan penilaian moral tentang apa yang seharusnya dan tidak seharusnya dilakukan dalam situasi tertentu. Ini adalah bagian dari keputusan sadar yang dibuat tentang arah yang ingin diambil dalam bisnis. Ini adalah tautan antara moralitas, tanggung jawab, dan pengambilan keputusan dalam Organisasi.

Codes of Ethics adalah pernyataan formal tentang apa yang diharapkan Perusahaan dalam hal perilaku etis. Alat dengan mana pemilik bisnis berkomunikasi tentang harapan etis kepada semua orang yang terkait dengan bisnis. Kode etik dapat berfungsi sebagai panduan untuk perilaku karyawan untuk membantu karyawan menentukan perilaku apa yang dapat

diterima, karena tujuan dari kode etik adalah untuk memberi tahu semua orang apa yang diharapkan dan apa yang dianggap benar, itu harus dimasukkan dalam buku pegangan karyawan.

1.4 *Strategic Planning Process* dan Keunggulan Kompetitif

Manajemen yang buruk adalah penyebab utama kegagalan bisnis. Karena fungsi pertama dari manajemen yang baik adalah perencanaan yang baik, rencana strategis yang baik adalah prioritas bagi pemilik Small Business. Perencanaan strategis adalah alat manajemen jangka panjang yang membantu bisnis kecil bersikap proaktif dalam cara mereka merespons perubahan lingkungan. Proses perencanaan strategis memberikan gambaran umum tentang bisnis dan semua faktor yang mungkin mempengaruhinya di masa 3-5 tahun ke depan. Berikut ini adalah gambar proses perencanaan strategis.



Gambar 1. 2 Proses Perencanaan Strategis

(Diambil dari Hatten, 2012. halm 73)

1) *Mission Statement*

Sebuah pernyataan misi memberikan arah bagi Perusahaan dengan menjawab pertanyaan sederhana: Bisnis apa yang sebenarnya kita jalani? Pernyataan misi harus cukup spesifik untuk memberi tahu pembaca sesuatu

tentang apa bisnis itu dan bagaimana cara kerjanya, tetapi tidak boleh menjadi dokumen panjang dan rumit yang merinci semua filosofi dari bisnis. Tanpa pernyataan misi Organisasi yang konkret, nilai dan keyakinan dari sebuah *Small Business* harus diinterpretasikan dari tindakan dan keputusan Manajer individu. Hasilnya mungkin tidak sesuai dengan apa yang pemilik inginkan.

2) *Environmental Analysis*

Pada dasarnya, analisis lingkungan adalah proses dimana seorang Manajer memeriksa apa yang terjadi dalam sektor mana pun yang dapat mempengaruhi bisnis, baik di dalam maupun di luar bisnis. Analisis lingkungan juga disebut analisis SWOT karena kita dapat memeriksa Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman. Analisis lingkungan internal mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada dalam bisnis. Analisis lingkungan eksternal mengidentifikasi peluang dan ancaman serta faktor di luar kendali yang dapat memengaruhi proses bisnis.

3) *External Analysis*

Peluang adalah alternatif positif yang dapat dipilih untuk membantu mencapai misi Perusahaan. Meskipun telah mengidentifikasi peluang, kita tidak dapat mengejar setiap peluang. Rencana strategis yang dibuat akan membantu dalam mengidentifikasi peluang yang tepat untuk bisnis kita. Ancaman adalah hambatan untuk mencapai misi atau tujuan Perusahaan. Mereka umumnya adalah peristiwa atau faktor yang tidak dapat dikendalikan, seperti perubahan suku bunga, regulasi baru Pemerintah, atau produk baru dari pesaing. Meskipun kita tidak dapat mengendalikan ancaman ini, kita dapat mempersiapkan diri

atau mengambil tindakan positif untuk menghadapinya. Ancaman dan peluang dapat ditemukan dengan memindai perkembangan di lingkungan berikut:

a. Ekonomi

Sebagian besar data ekonomi yang tersedia secara luas di tingkat Internasional dan Nasional sangat berharga bagi *Small Business* yang beroperasi di pasar yang lebih kecil dan lebih terisolasi. Sebagai pemilik bisnis skala UMKM, kita perlu menyadari kondisi ekonomi yang mempengaruhi pasar target, seperti tingkat pengangguran, suku bunga, total penjualan, dan tarif pajak di komunitas Ide.

b. Hukum/Regulasi

Beberapa faktor dapat mempengaruhi bisnis UMKM di lebih dari satu lingkungan. Misalnya, disahkannya Perjanjian Perdagangan Bebas Amerika Utara (NAFTA) mengubah baik regulasi maupun lingkungan kompetitif. Dengan regulasi yang diubah untuk mendorong perdagangan antara Amerika Serikat, Kanada, dan Meksiko, banyak *Small Business* telah menemukan kekayaan peluang baru di pasar baru. Bisnis lain melihat perubahan ini sebagai ancaman karena mereka membawa persaingan baru.

c. Sosiokultural

Apa yang dihargai dan diinginkan anggota masyarakat saat mereka berpindah dari satu tahap kehidupan ke tahap lainnya berdampak pada apa yang mereka beli. Misalnya, meningkatnya popularitas tato di kalangan remaja dan orang berusia dua puluhan berarti peluang bagi seniman kulit yang mampu menyediakan layanan ini di *Small Business*. Apakah peluang berikutnya bagi seorang pengusaha akan menjadi proses inovatif baru untuk menghapus tato tersebut?

d. Teknologi

Teknologi adalah penerapan pengetahuan ilmiah untuk tujuan praktis. Sedikit kekuatan lingkungan yang telah menyebabkan kegembiraan sebanyak munculnya Internet di komunitas bisnis. Para pengusaha berlomba-lomba untuk menemukan cara memanfaatkan peluang e-bisnis.

e. Kompetitif

Tindakan pesaing dianggap sebagai kekuatan dalam lingkungan kompetitif perusahaan. Kita dapat menghadapi tugas yang sulit tidak hanya untuk melacak apa yang saat ini dilakukan pesaing, tetapi juga memprediksi reaksi mereka terhadap langkah-langkah Perusahaan. Dengan menurunkan harga produk untuk mendapatkan lebih banyak pangsa pasar, apakah Manajer bisnis pesaing akan bereaksi dengan mempertahankan harga mereka tetap atau dengan memotong harga mereka di bawah harga jual produk kita? Situasi ini bisa meningkat menjadi perang harga yang mahal.

4) *Internal Analysis*

Analisis internal menilai kekuatan dan kelemahan Perusahaan kita. Ini mengidentifikasi apa yang dilakukan Perusahaan dengan baik dan apa yang bisa dilakukan lebih baik. Analisis internal penting untuk dua alasan. Pertama, karena pendapat pribadi kita tentang bisnis kita sendiri pasti akan bias (subyektif), kita memerlukan analisis objektif tentang kapasitas dan potensi bisnis. Kedua, analisis internal dapat membantu kita mencocokkan kekuatan bisnis kita dengan peluang yang ada.

Ide dasarnya adalah untuk menyusun profil realistis dari bisnis untuk menentukan apakah kita dapat memanfaatkan peluang dan bereaksi terhadap ancaman

yang diidentifikasi dalam analisis lingkungan. Ini tidak semudah yang terdengar, karena kita harus melihat lingkungan bukan seolah-olah mereka adalah gambar diam, tetapi lebih sebagai beberapa video yang diputar secara bersamaan. Kuncinya adalah mencocokkan peluang yang masih berkembang dengan sumber daya yang masih diperoleh.

5) *Competitive Analysis*

Analisis kompetitif membantu *Small Business* mengidentifikasi keunggulan kompetitif mereka. Ini melibatkan pemahaman kekuatan dan kelemahan pesaing, peluang pasar, serta tren industri. Fokusnya adalah bagaimana *Small Business* dapat memanfaatkan sumber daya dan kemampuan unik untuk bersaing secara efektif, seperti dengan layanan unggul, inovasi, atau hubungan erat dengan pelanggan. Strategi ini kemudian diintegrasikan ke dalam rencana bisnis untuk mencapai keunggulan berkelanjutan.

6) *Strategic Alternatives*

Strategic Alternatives sebagai pilihan yang dapat diambil oleh bisnis untuk mencapai tujuan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. *Strategic Alternatives* meliputi strategi penetrasi pasar, pengembangan produk, ekspansi pasar, dan diversifikasi. Pemilihan strategi bergantung pada kondisi internal dan eksternal bisnis, seperti sumber daya yang tersedia dan dinamika kompetisi. Hatten (2012) menekankan pentingnya perencanaan strategis yang selaras dengan visi jangka panjang Perusahaan.

7) *Goal Setting and Strategies*

Penetapan tujuan (*Goal Setting*) dan strategi adalah elemen krusial dalam perencanaan bisnis. Penetapan tujuan mencakup identifikasi sasaran yang ingin dicapai bisnis,

baik jangka pendek maupun jangka panjang, yang harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu. Strategi adalah langkah-langkah yang dirumuskan untuk mencapai tujuan tersebut, termasuk analisis internal dan eksternal, perencanaan taktis, dan pilihan alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi pasar dan sumber daya Perusahaan.

8) *Control Systems*

Control Systems berperan penting dalam memastikan bahwa bisnis berjalan sesuai dengan tujuan dan strategi yang telah direncanakan. Sistem kontrol mencakup mekanisme untuk memantau, mengevaluasi, dan mengoreksi kinerja guna memastikan bahwa hasil yang dicapai sejalan dengan rencana awal. *Small Business* dapat menggunakan indikator kinerja utama (KPI) untuk mengukur pencapaian tujuan serta sistem pelaporan untuk mendeteksi dan mengatasi masalah dengan cepat. Dengan sistem kontrol yang efektif, Perusahaan dapat melakukan penyesuaian strategi jika diperlukan dan menjaga fokus pada tujuan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- ElGammal, Walid., (2018). Corporate Ethics, Governance, and Social Responsibility in MENA Countries. *Management Decision*, 56(1), 273-291
- Hatten, T.S. 2012. *Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond*. Fifth edition. USA: South-Western Cengage Learning.
- Rosecka, Nikola et al. (2024). Long-term Orientation and Corporate Social Responsibility in Small and Medium-Sized Enterprises: The Role of Strategy Formation Mode. *Social Responsibility Journal*, 20(4), 825-842.
- Thanh et al. (2021). Effects of Corporate Social Responsibility on SMEs' Performance in Emerging Market. *Cogent Business & Management*, 8:1, 1878978.
- Zastempowski, Maciej., Cyfert, Szymon. (2021). Social Responsibility of SMEs from the Perspective of their Innovativeness: Evidence from Poland. *Journal of Cleaner Production*, 317, 128400.

BAB 2

STRATEGI INOVASI DALAM KEWIRAUSAHAAN

2.1 Pendahuluan

Inovasi merupakan elemen krusial dalam kewirausahaan, berfungsi sebagai pendorong utama untuk pertumbuhan, daya saing, dan keberlanjutan bisnis. Dalam dunia yang terus berubah ini, kemampuan untuk berinovasi menjadi faktor penentu dalam menciptakan nilai dan memenuhi harapan pelanggan. Pengertian Inovasi dalam Kewirausahaan, Inovasi dalam kewirausahaan dapat didefinisikan sebagai pengenalan produk, layanan, atau proses baru atau yang ditingkatkan yang menciptakan nilai tambah. Schumpeter (1934) mendefinisikan inovasi sebagai "proses yang melibatkan pengembangan produk baru, metode produksi baru, pasar baru, sumber bahan baku baru, dan bentuk organisasi baru." Adapun jenis-jenis inovasi diantaranya adalah Inovasi pada Produk, Inovasi pada Proses, Inovasi pada Model Bisnis, Inovasi pada Teknologi, dan Inovasi pada manajerial.

Pentingnya Strategi Inovatif adalah adalah pada pendekatan sistematis untuk menciptakan dan menerapkan inovasi dalam bisnis. Dalam konteks kewirausahaan, strategi inovatif sangat penting untuk: Meningkatkan Daya Saing: Di pasar yang kompetitif, inovasi memungkinkan perusahaan untuk

membedakan diri dari pesaing. Gonzalez et al. (2021) menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi inovatif memiliki performa keuangan yang lebih baik. Meningkatkan Respons Terhadap Perubahan Pasar: Inovasi memungkinkan perusahaan untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan dalam permintaan dan preferensi pelanggan. Menciptakan Nilai untuk Pelanggan: Dengan memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan, perusahaan dapat menciptakan produk dan layanan yang lebih relevan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Teori *Diffusion of Innovation* (DOI) dikembangkan oleh Everett Rogers (1962) untuk menjelaskan bagaimana, mengapa, dan pada tingkat apa inovasi menyebar dalam masyarakat. Teori ini mencakup beberapa elemen kunci:

1. Inovator: Individu atau perusahaan yang pertama kali mengadopsi inovasi.
2. Pengadopsi Awal: Kelompok yang segera mengadopsi inovasi setelah inovator.
3. Mayoritas Awal: Kelompok yang lebih lambat untuk mengadopsi inovasi, tetapi masih bersedia melakukannya sebelum orang-orang terlambat.
4. Mayoritas Terlambat: Mereka yang mengadopsi inovasi setelah sebagian besar masyarakat melakukannya.
5. Penerus: Mereka yang mengadopsi inovasi pada tahap akhir.

Diffusion of Innovation terdiri dari lima tahapan utama:

- a. Pengetahuan: Individu menjadi sadar akan inovasi tetapi tidak memiliki informasi yang cukup.
- b. Persuasi: Individu membentuk sikap positif atau negatif terhadap inovasi.
- c. Keputusan: Individu mengambil keputusan untuk mengadopsi atau menolak inovasi.

- d. Implementasi: Individu mulai menggunakan inovasi dan mengintegrasikannya ke dalam kehidupan sehari-hari.
- e. Konfirmasi: Individu mencari dukungan untuk mengonfirmasi keputusan mereka dan membangun kepercayaan pada inovasi tersebut.

2.2 Strategi Inovasi dalam Kewirausahaan

2.2.1 Jenis-Jenis Strategi Inovatif dalam Kewirausahaan

Inovasi adalah kunci untuk keberhasilan dan pertumbuhan dalam kewirausahaan. Strategi inovatif dapat dikategorikan ke dalam beberapa jenis, masing-masing dengan pendekatan dan fokus yang berbeda. Berikut adalah pembahasan mengenai berbagai jenis strategi inovatif dalam kewirausahaan.

➤ **Inovasi Produk dan Jasa**

Inovasi produk dan jasa mencakup pengembangan barang atau layanan baru atau perbaikan pada produk yang sudah ada. Strategi ini penting untuk menarik pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama, dan memenuhi kebutuhan pasar yang terus berkembang. Inovasi produk dan jasa membantu perusahaan untuk tetap relevan dan bersaing dalam pasar yang dinamis. Menurut Matsumoto et al. (2021), perusahaan yang secara aktif mengembangkan produk baru memiliki peluang yang lebih besar untuk meningkatkan pangsa pasar dan meningkatkan loyalitas pelanggan.

➤ **Inovasi Model Bisnis**

Inovasi model bisnis melibatkan perubahan dalam cara perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. Ini termasuk perubahan dalam

struktur biaya, sumber pendapatan, dan cara produk atau layanan ditawarkan kepada pelanggan. Inovasi model bisnis memungkinkan perusahaan untuk menemukan sumber pendapatan baru dan mengatasi tantangan yang muncul dari perubahan pasar. Bocken et al. (2020) menyatakan bahwa inovasi model bisnis sering kali diperlukan untuk mengadaptasi diri dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

➤ **Inovasi Teknologi**

Inovasi teknologi melibatkan penggunaan teknologi baru untuk meningkatkan produk, layanan, atau proses. Ini mencakup adopsi dan pengembangan teknologi yang dapat memberikan keunggulan Kompetitif. Inovasi teknologi dapat membuka peluang baru dan meningkatkan efisiensi operasional. Tidd & Bessant (2018) menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadopsi teknologi baru sering kali dapat mempercepat proses inovasi mereka dan menanggapi perubahan pasar dengan lebih baik.

➤ **Inovasi Manajerial**

Inovasi manajerial mencakup perubahan dalam praktik, kebijakan, dan struktur organisasi. Fokus dari inovasi ini adalah meningkatkan efisiensi operasional dan membangun budaya inovasi di dalam organisasi. Inovasi manajerial dapat membantu organisasi untuk lebih adaptif terhadap perubahan dan meningkatkan kinerja karyawan. Bessant & Tidd (2019) menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan praktik manajerial yang inovatif cenderung memiliki tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik.

Berbagai jenis strategi inovatif dalam kewirausahaan memainkan peran kunci dalam menentukan

kesuksesan dan daya saing perusahaan. Sunyoto, Pratikto, Sudarmiatin dan Sopiah (2023) menyatakan bahwa hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kemampuan inovasi mempengaruhi kinerja UMKM. Dari inovasi produk dan jasa hingga inovasi manajerial, setiap jenis inovasi menawarkan peluang unik untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan mengoptimalkan kinerja organisasi. Penerapan strategi inovatif yang tepat dapat membantu perusahaan untuk beradaptasi dan tumbuh dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah.

2.2.2 Outcome-Driven Innovation

Outcome-Driven Innovation (ODI) adalah pendekatan yang berfokus pada pemahaman hasil yang diinginkan oleh pelanggan dan menggunakan informasi tersebut untuk mengembangkan produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan tersebut. ODI berbeda dari pendekatan inovasi tradisional yang sering kali berfokus pada teknologi atau fitur produk, dengan lebih menekankan pada hasil akhir yang diinginkan oleh konsumen. ODI mengidentifikasi dan memprioritaskan "*outcomes*" yang penting bagi pelanggan, yang kemudian digunakan sebagai panduan untuk inovasi produk dan layanan. Ulwick (2016), sebagai pencipta konsep ODI, menjelaskan bahwa tujuan utama dari pendekatan ini adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menyampaikan nilai yang relevan melalui inovasi yang terfokus.

Metodologi ODI terdiri dari beberapa langkah kunci:

1. *Identifikasi Outcomes*

Langkah pertama adalah mengidentifikasi hasil yang diinginkan oleh pelanggan. Ini dapat dilakukan

melalui wawancara, survei, dan analisis data pelanggan.

2. Prioritas *Outcomes*

Setelah hasil diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah memprioritaskan *outcomes* berdasarkan pentingnya dan frekuensinya. Ini membantu perusahaan untuk fokus pada hasil yang paling bernilai.

3. Pengembangan Solusi

Dengan memahami *outcomes* yang diinginkan, perusahaan dapat mengembangkan solusi inovatif yang secara langsung memenuhi kebutuhan tersebut. Meyer & Wiggins (2020) menunjukkan bahwa langkah ini melibatkan pengujian ide, prototyping, dan umpan balik pelanggan.

4. Peluncuran dan Penyesuaian

Setelah produk diluncurkan, penting untuk terus memantau respons pelanggan dan melakukan penyesuaian sesuai kebutuhan. Proses ini membantu dalam mengoptimalkan produk dan memastikan bahwa produk tetap relevan dengan kebutuhan pelanggan.

Outcome-Driven Innovation menawarkan pendekatan yang kuat untuk menciptakan inovasi yang berfokus pada pelanggan. Dengan memahami dan memprioritaskan *outcomes* yang diinginkan, perusahaan dapat mengembangkan produk dan layanan yang lebih relevan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan memperkuat posisi mereka di pasar. Dalam era kompetisi yang semakin ketat, penerapan ODI menjadi penting bagi kewirausahaan yang ingin tetap relevan dan sukses.

2.2.3 Eco-Innovation

Eco-innovation mengacu pada proses pengembangan produk, layanan, dan proses baru yang tidak hanya memenuhi kebutuhan pasar tetapi juga berkontribusi pada keberlanjutan lingkungan. Dalam konteks kewirausahaan, *eco-innovation* menjadi semakin penting karena tekanan untuk mengurangi dampak lingkungan semakin meningkat, baik dari konsumen maupun regulasi pemerintah.

Eco-innovation adalah inovasi yang menghasilkan dampak positif terhadap lingkungan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Ini dapat mencakup penggunaan sumber daya yang lebih efisien, pengurangan limbah, dan penciptaan produk yang lebih ramah lingkungan. Kemp & Pontoglio (2019) menyatakan bahwa *eco-innovation* tidak hanya berkaitan dengan teknologi hijau, tetapi juga mencakup perubahan dalam model bisnis, proses, dan perilaku konsumen.

Pentingnya *eco-innovation* dalam kewirausahaan dapat dilihat dari beberapa aspek:

1. Keberlanjutan Lingkungan

Eco-innovation membantu mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan, sehingga mendukung tujuan keberlanjutan. Del Río et al. (2020) mengemukakan bahwa inovasi hijau dapat membantu mengatasi masalah seperti perubahan iklim, polusi, dan penipisan sumber daya alam.

2. Daya Saing Perusahaan

Perusahaan yang mengadopsi *eco-innovation* sering kali dapat meningkatkan daya saing mereka dengan memenuhi permintaan pasar yang semakin tinggi untuk produk yang ramah lingkungan. Mazzanti et al. (2021) menunjukkan bahwa perusahaan yang

berinvestasi dalam *eco-innovation* dapat membuka pasar baru dan meningkatkan loyalitas pelanggan.

3. Kepatuhan terhadap Regulasi

Dengan meningkatnya regulasi lingkungan di berbagai negara, perusahaan yang berinvestasi dalam *eco-innovation* dapat lebih mudah memenuhi standar yang ditetapkan oleh pemerintah, mengurangi risiko denda dan meningkatkan reputasi mereka.

Meskipun *eco-innovation* memiliki banyak manfaat, ada tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan:

a. Biaya Awal yang Tinggi

Investasi awal untuk pengembangan teknologi ramah lingkungan sering kali tinggi, dan ini bisa menjadi hambatan bagi banyak perusahaan, terutama UKM.

b. Kurangnya Pengetahuan dan Keterampilan

Perusahaan mungkin kekurangan pengetahuan dan keterampilan untuk mengembangkan dan menerapkan solusi inovatif yang ramah lingkungan.

c. Resistensi Pasar

Tidak semua konsumen mungkin menyadari atau menghargai manfaat dari produk ramah lingkungan, sehingga menghambat permintaan.

Eco-innovation adalah elemen penting dalam kewirausahaan yang tidak hanya memberikan manfaat bagi lingkungan tetapi juga meningkatkan daya saing perusahaan. Meskipun ada tantangan yang perlu diatasi, perusahaan yang berhasil mengimplementasikan *eco-innovation* dapat menemukan peluang baru dalam pasar yang semakin sadar lingkungan.

2.2.4 Tantangan dalam Menerapkan Strategi Inovatif

Meskipun strategi inovatif dapat memberikan banyak manfaat bagi perusahaan, penerapannya sering kali menghadapi berbagai tantangan. Beberapa tantangan yang paling umum dihadapi oleh perusahaan adalah keterbatasan sumber daya dan resistensi terhadap perubahan.

Sumber daya yang terbatas, baik dalam hal finansial, manusia, maupun teknologi, dapat menjadi hambatan signifikan dalam menerapkan strategi inovatif. Perusahaan kecil atau menengah (UKM), dalam banyak kasus, menghadapi tantangan lebih besar karena keterbatasan anggaran untuk investasi dalam riset dan pengembangan (R&D). Menurut Gonzalez et al. (2020), kurangnya dana sering kali menghambat kemampuan UKM untuk melakukan eksperimen dan mengadopsi teknologi baru yang dapat meningkatkan inovasi mereka. Lebih jauh, Bocken et al. (2018) menyoroti bahwa keterbatasan sumber daya manusia, termasuk kurangnya keterampilan dan pengalaman di antara karyawan, dapat menghalangi kemampuan organisasi untuk mengimplementasikan inovasi secara efektif. Perusahaan mungkin tidak memiliki tim Research and Development (R&D) yang cukup terampil atau kurang dalam kemampuan manajerial untuk mengelola proses inovasi.

Resistensi terhadap perubahan adalah tantangan lain yang sering muncul ketika organisasi berusaha menerapkan strategi inovatif. Karyawan mungkin merasa tidak nyaman dengan perubahan yang diusulkan, terutama jika mereka merasa bahwa inovasi tersebut dapat mengancam pekerjaan atau mempengaruhi cara kerja mereka secara signifikan. Menurut Kotter (2018), perubahan organisasi yang sukses memerlukan keterlibatan dan dukungan

karyawan di semua tingkatan, dan resistensi sering kali muncul dari ketidakpastian dan kurangnya komunikasi yang efektif. Sebuah studi oleh Fuchs et al. (2021) menemukan bahwa budaya organisasi yang tidak mendukung inovasi juga dapat menjadi faktor penyebab resistensi. Jika perusahaan tidak menciptakan lingkungan yang mendorong eksperimen, pembelajaran, dan toleransi terhadap kesalahan, maka karyawan cenderung enggan untuk berpartisipasi dalam proses inovasi. Pengelolaan proyek inovasi juga bisa menjadi tantangan tersendiri. Banyak perusahaan menghadapi kesulitan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proyek inovasi secara efektif. Kelley & Becker (2019) menyatakan bahwa ketidakpastian yang melekat pada proyek inovasi sering kali menyebabkan pengelolaan yang buruk, yang dapat mengakibatkan kegagalan proyek.

Pasar yang cepat berubah dan penuh ketidakpastian juga merupakan tantangan bagi perusahaan yang menerapkan strategi inovatif. Sørensen et al. (2020) mengemukakan bahwa perusahaan sering kali kesulitan untuk memprediksi bagaimana inovasi mereka akan diterima oleh pasar dan bagaimana kompetisi akan bereaksi terhadap inovasi tersebut. Ketidakpastian ini dapat menghambat keputusan investasi dalam inovasi.

Mengukur dampak dari strategi inovatif bisa menjadi tantangan. Banyak perusahaan tidak memiliki metrik yang tepat untuk mengevaluasi keberhasilan inovasi, yang dapat menyebabkan kesulitan dalam justifikasi investasi inovasi di masa depan. Rogers (2021) menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengembangkan indikator kinerja yang relevan untuk menilai keberhasilan inisiatif inovasi mereka.

Tantangan dalam menerapkan strategi inovatif tidak dapat diabaikan. Keterbatasan sumber daya, resistensi terhadap perubahan, dan berbagai tantangan lainnya dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk berinovasi secara efektif. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengatasi tantangan ini agar dapat memaksimalkan potensi inovasi mereka. Dengan memahami tantangan ini dan menerapkan strategi yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan kemampuan inovasi dan mempertahankan daya saing di pasar yang terus berubah.

2.2.4 Kolaborasi dan Kemitraan sebagai Strategi Inovatif

Kolaborasi dan kemitraan adalah elemen kunci dalam strategi inovatif modern yang memungkinkan perusahaan mengakses sumber daya eksternal, berbagi risiko, dan mempercepat proses inovasi. Di era globalisasi dan digitalisasi, kemitraan strategis antara perusahaan, lembaga penelitian, dan organisasi eksternal lainnya menjadi semakin penting untuk menciptakan inovasi yang lebih berkelanjutan dan berdaya saing.

Berikut adalah beberapa upaya yang dapat dilakukan dalam menghadapi tantangan akan sebuah implementasi dari inovasi:

1. **Aliansi Strategis**

Aliansi strategis adalah kemitraan formal antara dua atau lebih perusahaan yang bertujuan untuk mencapai tujuan bisnis yang saling menguntungkan. Aliansi ini sering kali melibatkan berbagi pengetahuan, teknologi, atau pasar untuk mempercepat inovasi dan merespons perubahan pasar dengan lebih cepat. Aliansi strategis memungkinkan perusahaan untuk menggabungkan keahlian dan sumber daya mereka, yang pada akhirnya

dapat menghasilkan pengembangan produk atau layanan baru yang lebih cepat dan lebih efisien. Menurut Gomes et al. (2018), aliansi strategis telah menjadi alat penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui inovasi kolaboratif. Penelitian mereka menemukan bahwa perusahaan yang terlibat dalam aliansi strategis lebih cenderung berhasil dalam menerapkan inovasi produk dan proses yang meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, Alvarado et al. (2020) menunjukkan bahwa aliansi strategis sering kali memungkinkan perusahaan untuk berbagi teknologi mutakhir dan mempercepat waktu ke pasar (*time-to-market*) produk baru. Hal ini terutama penting dalam industri yang sangat kompetitif dan berteknologi tinggi, di mana kecepatan inovasi adalah kunci untuk memenangkan persaingan. Contoh Nyata: "Koperasi Petani Sayur Segar" bekerja sama dengan restoran lokal untuk menyediakan sayuran organik, meningkatkan pendapatan petani dan kualitas makanan di restoran.

2. *Open Innovation*

Open innovation adalah konsep di mana perusahaan membuka proses inovasi mereka kepada pihak eksternal, seperti pelanggan, pemasok, universitas, atau bahkan kompetitor. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mengumpulkan ide-ide inovatif dari luar organisasi, yang dapat membantu mempercepat proses pengembangan produk atau layanan baru. Konsep ini dipopulerkan oleh Chesbrough (2003) dan telah berkembang pesat dalam dekade terakhir. Chesbrough (2018) menyatakan bahwa *open innovation* memungkinkan perusahaan untuk mengakses pasar dan teknologi baru dengan lebih cepat, meningkatkan

efisiensi inovasi dengan memanfaatkan ide eksternal, dan mengurangi risiko inovasi dengan berbagi tanggung jawab dengan mitra. Perusahaan seperti IBM, P&G, dan *General Electric* telah menggunakan pendekatan ini untuk mengakselerasi inovasi dan memperluas portofolio produk mereka. Lebih lanjut, Bogers et al. (2019) menekankan bahwa open innovation memungkinkan perusahaan kecil dan menengah (SMEs) untuk bersaing dengan perusahaan besar dengan cara memanfaatkan pengetahuan eksternal dan kolaborasi lintas industri. Hal ini membuka peluang bagi SMEs untuk terlibat dalam inovasi teknologi yang sebelumnya mungkin tidak dapat mereka capai sendiri karena keterbatasan sumber daya.

3. Kolaborasi Antarindustri

Kolaborasi antarindustri juga memainkan peran penting dalam mempercepat inovasi. Perusahaan dari industri yang berbeda sering kali berkolaborasi untuk menggabungkan keahlian unik mereka dan menciptakan solusi inovatif yang tidak bisa dicapai oleh satu perusahaan saja. Menurut Li et al. (2021), kolaborasi antarindustri sering kali menghasilkan inovasi teknologi lintas sektor yang lebih revolusioner, seperti yang terlihat dalam kolaborasi antara industri otomotif dan teknologi digital dalam pengembangan kendaraan otonom.

4. Kemitraan Penelitian dan Pengembangan (R&D)

Kemitraan dalam penelitian dan pengembangan (R&D) adalah bentuk lain dari kolaborasi yang semakin umum digunakan dalam industri berteknologi tinggi dan farmasi. Dengan berbagi biaya dan risiko R&D, perusahaan dapat mempercepat penemuan inovasi

baru. Cruz-Castro et al. (2020) menemukan bahwa kemitraan antara universitas dan perusahaan sering kali menghasilkan inovasi yang lebih signifikan karena melibatkan pertukaran pengetahuan ilmiah yang lebih mendalam.

2.3 Kolaborasi dengan *Startup*

Kolaborasi dengan startup menjadi strategi yang semakin populer bagi perusahaan besar untuk memanfaatkan inovasi cepat dan disruptif. Perusahaan besar sering kali berinvestasi atau bekerja sama dengan startup untuk menguji ide baru di pasar tanpa harus menanggung seluruh risiko. Menurut Weiblen & Chesbrough (2021), perusahaan besar melihat startup sebagai mitra yang potensial untuk mengembangkan teknologi baru yang bisa sulit dilakukan secara internal.

Kolaborasi dan kemitraan adalah elemen vital dalam strategi inovatif modern. Aliansi strategis memungkinkan perusahaan untuk berbagi sumber daya, mengurangi risiko, dan meningkatkan kemampuan inovasi mereka. Open innovation menawarkan pendekatan yang lebih inklusif, memungkinkan perusahaan untuk mengakses ide-ide dari luar batas organisasi. Kolaborasi antarindustri, kemitraan R&D, dan kolaborasi dengan startup juga memainkan peran penting dalam menciptakan inovasi lintas sektor yang lebih cepat dan lebih efisien. Dengan semakin berkembangnya teknologi dan persaingan global, kolaborasi yang lebih luas dan terbuka akan menjadi kunci dalam menciptakan inovasi yang berkelanjutan di masa depan.

2.4 Penutup

Inovasi merupakan pilar penting dalam kewirausahaan yang berfungsi untuk mendorong pertumbuhan dan daya saing bisnis. Dalam pendahuluan, kita telah membahas pengertian inovasi dan pentingnya strategi inovatif, yang membantu perusahaan dalam menghadapi perubahan pasar dan menciptakan nilai bagi pelanggan. Teori *Diffusion of Innovation* menjelaskan bagaimana inovasi menyebar di antara individu dan organisasi, sementara tahapan dalam diffusion memberikan gambaran tentang proses adopsi inovasi. Sub bab mengenai jenis-jenis strategi inovatif dalam kewirausahaan menunjukkan bahwa inovasi dapat terjadi dalam berbagai bentuk, termasuk inovasi produk dan jasa, proses, model bisnis, teknologi, dan manajerial. Masing-masing jenis inovasi ini memberikan keuntungan kompetitif yang berbeda dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan pasar yang dinamis. *Outcome-Driven Innovation* (ODI) menawarkan pendekatan sistematis untuk memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan, memastikan bahwa inovasi yang dilakukan relevan dan berdampak. Sementara itu, *eco-innovation* menjadi semakin penting dalam konteks keberlanjutan, di mana perusahaan dituntut untuk tidak hanya fokus pada keuntungan, tetapi juga pada dampak lingkungan dari kegiatan mereka. Namun, dalam menerapkan strategi inovatif, perusahaan menghadapi tantangan seperti keterbatasan sumber daya dan resistensi terhadap perubahan.

Oleh karena itu, kolaborasi dan kemitraan menjadi kunci untuk mengatasi tantangan ini, melalui aliansi strategis dan *open innovation* yang dapat memperkuat kapasitas inovasi perusahaan. Secara keseluruhan, inovasi dalam kewirausahaan tidak hanya penting untuk mempertahankan daya saing, tetapi juga untuk menciptakan nilai jangka panjang dan keberlanjutan dalam bisnis. Penting bagi wirausaha untuk memahami dan

menerapkan berbagai strategi inovatif secara efektif untuk mencapai tujuan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Schumpeter, J. A. (2017). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (2018). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.
- Bergh, D. D., & Fairchild, G. (2020). The importance of innovation strategy in uncertain environments: An analysis of the importance of innovation strategy in the business environment. *Journal of Business Research*, 115, 456-469.
- Rogers, E. M. (2018). *Diffusion of Innovations*. Simon and Schuster.
- Baird, A., & Thomas, H. (2020). The role of diffusion in the innovation process: A systematic review of the literature. *Research Policy*, 49(1), 103839.
- Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. (2015). *Product Design and Development*. McGraw-Hill Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2018). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 223-229.
- Von Hippel, E. (2017). *Democratizing Innovation*. MIT Press.
- Senge, P. M. (2019). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Crown Business.
- Ulwick, A. W. (2016). *What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services*. McGraw-Hill.
- O'Connor, G. C., & Veryzer, R. W. (2019). *Creating Value: The Role of the Market Research Process*.

- Journal of Product Innovation Management, 36(2), 215-231.
- Gruner, K. J., & Homburg, C. (2018). Does Market Orientation Matter? A Study of the Effects of Market Orientation on Innovation Performance in SMEs. *International Journal of Research in Marketing*, 35(1), 1-15.
- Rennings, K. (2018). Redefining Innovation—Eco-Innovation Research and the Transition to a Circular Economy. *International Journal of Innovation Management*, 22(1), 1850002.
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2019). Business Models for Sustainable Innovation: The Role of Business Model Innovation in Sustainable Business Practices. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119471.
- Montalvo, C. (2019). General insights on innovation and its impact on sustainability: The case of ecoinnovation in small and medium-sized enterprises. *Sustainability*, 11(4), 1073.
- Sadeghi, A., & Jafari, S. (2019). Overcoming Resource Constraints in Innovation: A Study of Small and Medium Enterprises in Iran. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 21(3), 315-332.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (2020). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Chesbrough, H. (2017). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Review Press.

Sunyoto, Sudarmiatin, Pratikto, Heri & Sopiah (2023). Innovation ability in mediates on the relationship of entrepreneurship orientation, organizational culture and knowledge management on MSME performance. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 16(2), 355-366.

BAB 3

THE PREDICTORS OF SUCCESS IN ENTREPRENEURSHIP

3.1 Pendahuluan

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia memegang peranan penting dalam perekonomian. UMKM memegang peran besar dalam membuka lapangan pekerjaan, aktivitas ekonomi domestik, dan pemasukan besar bagi ekonomi rumah tangga (Tambunan, 2009). Diketahui UMKM menyerap kurang lebih 97% tenaga kerja di Indonesia (Revindo dan Gan, 2018). UMKM yang memiliki keinginan untuk berkembang dan terus eksis pada pasarnya memerlukan jiwa *entrepreneurship* yang baik. Karena pada dasarnya dengan kemampuan *entrepreneurship*, UMKM mampu menarik banyak tenaga kerja dan menghasilkan pendapatan. *Entrepreneurship* sendiri pada awalnya didefinisikan sebagai proses desain dan menjalankan bisnis baru, namun pada perkembangan jaman, arti dari *entrepreneurship* sendiri melebar menjadi bagaimana pelaku bisnis mampu mengidentifikasi kesempatan, mengevaluasi, dan memutuskan untuk memanfaatkannya untuk mendapatkan keuntungan. Keberhasilan dari UMKM tidak dapat dipisahkan dari kemampuan *entrepreneurship* (Ensari & Karabay, 2014), selain itu, bentuk dari keberhasilan itu sendiri dapat dikatakan beragam sesuai dengan visi dan tujuan dari perusahaan. Pada

bab ini, faktor-faktor yang mendukung keberhasilan entrepreneurship akan dijelaskan.

1. *Cost Leadership Strategy*. Strategi ini melibatkan produksi barang/ jasa dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing. Walaupun dengan biaya yang rendah, kualitas yang dihasilkan oleh barang/ jasa harus sama maupun lebih baik. Dalam hal ini pemangkasan biaya dapat dilakukan melalui pemilihan bahan baku maupun pemilihan tenaga kerja yang efektif walaupun jumlahnya tidak besar.
2. *Differential Strategy*. Strategi ini mengacu pada pemilihan produksi barang/jasa yang memiliki keunikan atau pembeda dari kompetitor. Dalam strategi ini diperlukan kemampuan *research and development* yang baik untuk berinovasi. Permasalahan yang dimiliki oleh konsumen juga harus dipahami dengan baik oleh perusahaan, sehingga mampu memenuhi kebutuhan konsumen. Karena walaupun harga yang ditawarkan lebih tinggi dari kompetitor, namun apabila barang/ jasa memiliki keunikan yang mampu menyelesaikan permasalahan konsumen, maka konsumen mau untuk menghabiskan lebih banyak uang.
3. *Focus Strategy*. Strategi ini menekankan pada pemilihan target pasar yang berfokus pada satu tujuan, dan tidak menyasar semua orang. Strategi ini biasa disebut segmentasi, termasuk di dalamnya memperhatikan bagaimana produk/ jasa mampu menyelesaikan permasalahan yang dimiliki oleh konsumen. Strategi ini mejadi dasar untuk menentukan strategi-strategi lain yang sekiranya paling tepat pada bisnis. Salah satu contoh yang menerapkan strategi ini adalah pada brand lokal fashion Erigo, dimana bisnis ini fokus pada remaja pria dengan gaya pakaian yang santai dan memiliki semangat berpetualang, juga pada para remaja yang selalu mengikuti tren.

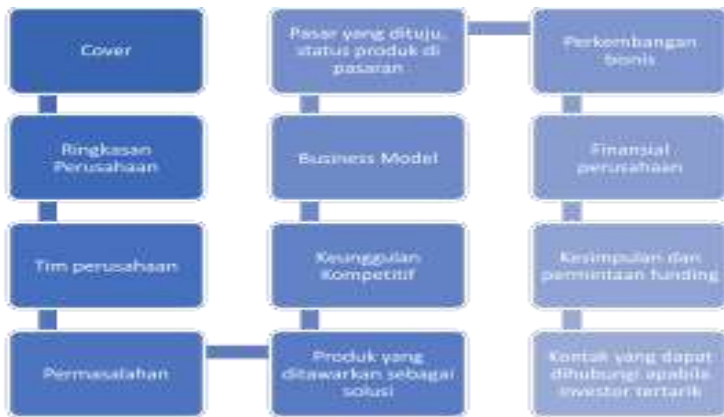
3.2 *Business Plan*

Business plan adalah suatu bentuk formal yang berisi target dari suatu bisnis, bagaimana target tersebut bisa dicapai, dan bagaimana strategi untuk mencapainya (Burton, 2017). *Business plan* dibentuk oleh pengelola bisnis untuk memetakan visi, misi, dan tujuan dari bisnis itu sendiri. Kemudian, dari *business plan* dapat ditentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan dan target, juga dalam bentuk yang lebih detail seperti strategi yang harus dilakukan perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Selain itu, *business plan* juga dibutuhkan bagi investor dan penanam modal, untuk menentukan apakah bisnis tersebut layak untuk diberikan modal.

Business plan dapat diciptakan untuk audience internal maupun eksternal dari perusahaan. Pembedanya adalah untuk *audience* eksternal, terfokus pada tujuan dan penjabaran finansial dari perusahaan. Sedangkan bagi *audience* internal, terfokus pada strategi pengembangan produk atau jasa, restrukturisasi keuangan, manajemen organisasi, rencana strategis, maupun rencana operasional.

Pada dasarnya *business plan* adalah alat untuk pengambilan keputusan, karena isinya berhubungan dengan tujuan perusahaan dan *audience* itu sendiri. Contohnya, pada perusahaan non-profit, *business plan* akan membicarakan mengenai misi dari organisasi, pada perusahaan yang berbasis proyek, maka *business plan* akan membicarakan mengenai sumber daya yang dimiliki dan pengembangan proyek-proyek selanjutnya, dan sebagainya.

Umumnya, *business plan* yang dipresentasikan pada investor, pelanggan, maupun partner bisnis disebut "*pitch deck*". Beberapa isi dari *pitch deck* sendiri dijelaskan pada grafik berikut:



Gambar 3. 1 Isi dari *Pitch Deck*

(Sumber :Lewis M. (pitchdeckcoach.com))

Dalam penerapannya, *business plan* sering mengalami perbaikan-perbaikan. Beberapa masalah yang biasa terjadi yaitu:

1. Kelebihan biaya dan kekurangan pendapatan. Hal ini dapat terjadi apabila perusahaan cenderung fokus pada bagaimana mendapatkan pendapatan sebanyak-banyaknya, dan melupakan bahwa biaya harus selalu di maintain agar tidak berlebihan.
2. Permasalahan legalitas dan *liability*. Permasalahan legalitas terkadang luput diperhatikan oleh perusahaan, padahal legalitas harus memiliki dasar yang tegas agar tidak merugikan baik perusahaan, maupun pihak-pihak lain yang terlibat.

Pada beberapa kasus, terdapat beberapa *business plan* yang terbuka dan dapat diakses oleh semua orang. Biasanya tujuan dari perusahaan yang menerapkan open business plan ini adalah untuk edukasi bagi siswa maupun mahasiswa untuk mempelajari serta menerapkan *business plan*. Atau sebagai bentuk penggalangan dana, dimana business plan yang terbuka akan menarik perhatian investor maupun pihak-pihak yang

ingin berdonasi atau beramal biasanya pada perusahaan non-profit.

3.3 *Strategic Planning*

Menurut Burton (2017) adalah proses dari organisasi untuk membentuk strategi, arah, dan panduan untuk pengambilan keputusan. Dari sekian penjelasan, hal yang pasti ada dalam *strategic planning* adalah untuk menentukan tujuan dari perusahaan, aksi untuk mencapai tujuan perusahaan, dan bagaimana menggerakkan sumber daya untuk eksekusi aksinya. Pada dasarnya, strategi sendiri bisa dirancang secara sengaja yaitu sebelum mendirikan perusahaan. Namun, strategi dapat muncul karena mengamati atau observasi pola dari aktivitas-aktivitas organisasi, juga dari adaptasi lingkungan. Pada intinya *strategic planning* mencakup "*finding the dots and connecting the dots*".

Dalam *strategic planning* terdapat empat poin penting menurut Burton (2017), yang terdiri dari:

1. *Input*. Merupakan langkah pertama untuk menyusun *strategic planning*, caranya yaitu dengan mengumpulkan data dari beragam sumber, bisa dari sumber internal yaitu key executive dari perusahaan. Maupun sumber eksternal yaitu kompetitor, dengan cara me-review data-data kompetitor, mengunjungi kompetitor, membandingkan harga, dan lain sebagainya.
2. *Aktivitas*. Mencakup bagaimana diadakannya pertemuan internal perusahaan untuk mengembangkan pemikiran yang sama mengenai strategi yang akan diambil. Akan muncul hal-hal seperti apa tujuan organisasi, bagaimana membentuk diferensiasi, dan lain sebagainya.
3. *Output*. Pada tahap ini muncul keluaran yaitu strategi-strategi yang dipilih dan akan diimplementasikan.

Termasuk di dalamnya kebijakan dan panduan untuk mencapai tujuan organisasi, serta langkah-langkah spesifik yang harus diambil.

4. *Outcomes*. Dari strategi yang telah diimplementasikan akan muncul *outcomes*. Tahap ini bisa melihat berhasil atau tidaknya strategi yang telah direncanakan.

Kemudian dari keluaran ini dapat diputuskan apa yang harus diperbaiki ataupun dipertahankan dari strategi-strategi, karena terkadang terjadi hal yang tidak diduga sehingga perlu respon yang baik menyangkut strategi dari perusahaan.

Beberapa *tools* dan pendekatan untuk mengembangkan strategic planning adalah sebagai berikut:

- a. *PEST Analysis*.
- b. *Scenario Planning Analysis*.
- c. *Porter 5 Forces Analysis*.
- d. *SWOT Analysis*.
- e. *Growth-share Matrix Analysis*.
- f. *Balanced scorecard dan strategy maps*.
- g. *The Nine Step to Success*.

3.4 Analisa Arus Kas (*Cash Flow Analysis*)

Arus kas dapat menjadi ukuran yang memberikan informasi sebuah usaha, misalnya, tentang nilai dan situasi perusahaan saat itu. Arus kas dapat menilai:

- untuk menentukan tingkat pengembalian atau nilai proyek
- untuk menentukan masalah likuiditas bisnis (*business's liquidity*)
- arus kas dapat digunakan untuk mengevaluasi 'kualitas' pendapatan yang dihasilkan oleh akuntansi akrual.
- untuk mengevaluasi risiko dalam suatu produk keuangan

Arus kas didasarkan pada standar akuntansi laporan arus kas. Istilah ini fleksibel dan dapat merujuk pada interval waktu

yang mencakup masa lalu dan masa depan. Istilah ini dapat merujuk pada total semua arus yang terlibat atau sebagian dari arus tersebut. Istilah-istilah bagiannya dari laporan arus kas meliputi arus kas bersih, arus kas operasi, dan arus kas bebas.

Gejala dari permasalahan arus kas. Ada banyak alasan mengapa suatu bisnis dapat mengalami masalah arus kas dan beberapa di antaranya disebabkan oleh kesalahan manajemen dan pengambilan keputusan yang buruk, serta dalam beberapa kasus faktor-faktor di luar kendali. Salah satu gejala berikut dapat menunjukkan bahwa suatu bisnis mengalami masalah arus kas:

- Kesulitan membayar gaji setiap bulan (*Stretch to pay salaries each month*)
- Tunggalan pajak (*Taxation arrears*)
- Tunggalan sewa (*Rent arrears*)
- Tidak ada 'penyangga' modal kerja (*No working capital 'buffer'*), jadi bertahan hidup dari hari ke hari
- Kekurangan dana untuk tindakan perbaikan (*remedial action*), misalnya PHK atau relokasi tempat
- Kurangnya keuntungan (*Lack of profitability*)
- Tidak mampu membayar konsultasi profesional.

3.5 Inkubator Bisnis

Di dalam bahasa bisnis, Inkubator Bisnis merupakan suatu program yang dirancang untuk membantu usaha rintisan serta usaha kecil dan menengah untuk berkembang dengan menyediakan berbagai sumber daya seperti, pelatihan manajemen atau ruang kantor (*coworking space*).

Inkubator bisnis juga merupakan program atau lembaga yang membantu wirausaha baru dalam memulai bisnisnya untuk meningkatkan prospek perkembangan dan daya tahan,

yang kelak akan dapat bertahan dalam lingkungan bisnis yang nyata.

Secara sistematis, inkubator bisnis merupakan wahana transformasi pembentukan sumber daya manusia yang tidak atau kurang kreatif dan produktif menjadi sumber daya manusia yang memiliki motivasi wirausaha secara kreatif, inovatif, produktif dan kooperatif sebagai langkah awal dari penciptaan wirausaha yang memiliki keunggulan kompetitif serta memiliki visi dan misi.

Inkubator bisnis juga bertujuan agar dapat meningkatkan kemandirian ekonomi masyarakat. Perluasan jaringan dan kualitas hubungan kerja sesama antar aktor (yaitu: pelaku bisnis, pemerintah dan akademisi), unit usaha (tenants) dengan skala dan bidang usaha yang berbeda dalam satu incubator bisnis menjadi pendorong keberhasilan wirausaha baru.

Perusahaan rintisan tidak memiliki banyak sumber daya, pengalaman, dan jaringan, oleh karena itu, inkubator menyediakan layanan yang membantu mereka melewati rintangan awal dalam memulai bisnis. Rintangan ini meliputi ruang, pendanaan, hukum, akuntansi, layanan komputer, dan prasyarat lain untuk menjalankan bisnis. Di antara layanan inkubator yang paling umum adalah:

1. Bantuan dasar bisnis (*business basics*)
2. Aktivitas networking dan Akses internet berkecepatan tinggi
3. Bantuan pemasaran dan riset pasar
4. Bantuan akuntansi/manajemen keuangan
5. Tautan ke sumber daya pendidikan tinggi (*Links to higher education resources*)
6. Tautan ke mitra strategis (*Links to strategic partners*)
7. Adanya mentor bisnis
8. Bantuan etika bisnis
9. Bantuan komersialisasi teknologi

10. Bantuan kepatuhan atas regulasi
11. Manajemen kekayaan intelektual

Di sisi lain, ada sejumlah inkubator bisnis yang berfokus pada industri tertentu atau pada model bisnis tertentu, sehingga mereka memiliki nama sendiri:

a. Virtual Business Incubator

Program dan fasilitas yang dirancang untuk mendukung perkembangan dan pertumbuhan perusahaan rintisan atau usaha kecil melalui berbagai layanan yang disediakan secara daring/online.

b. Kitchen Incubator

Program dan fasilitas yang dirancang khusus untuk mendukung pengusaha dalam industri makanan dan minuman dengan menyediakan ruang dapur dan fasilitas lainnya yang diperlukan untuk memulai dan mengembangkan bisnis kuliner.

c. Public Incubator

Program atau fasilitas yang memiliki konsep yang berfokus pada kolaborasi antara sektor publik dan swasta untuk menciptakan ekosistem yang mendukung wirausahawan.

d. Startup Studio dan Venture builder

Berfokus pada penciptaan dan pengembangan beberapa startup secara bersamaan. Mereka biasanya memiliki tim internal yang terlibat langsung dalam pengembangan produk dan strategi bisnis. Program ini lebih berfokus pada inovasi dan pengembangan produk baru. Mereka sering kali memiliki ide yang sudah ada dan mencari tim untuk merealisasikannya.

Inkubator bisnis tidak melayani semua perusahaan (Wachira et al., 2017). Pengusaha yang ingin mengikuti program inkubasi bisnis harus mengajukan permohonan untuk penerimaan. Kriteria penerimaan bervariasi dari satu program ke program lainnya, tetapi secara umum hanya mereka yang

memiliki ide bisnis yang layak dan rencana bisnis yang dapat dijalankan yang diterima.

Program inkubasi juga menawarkan layanan kepada klien afiliasi atau virtual. Klien afiliasi dapat berupa bisnis rumahan atau perusahaan tahap awal yang memiliki tempat sendiri tetapi dapat memperoleh manfaat dari layanan inkubator. Klien virtual mungkin cukup sulit untuk berpartisipasi karena terlalu jauh dari fasilitas inkubasi, sehingga klien tersebut menerima konseling dan bantuan lainnya secara elektronik (online).

Jumlah waktu yang dihabiskan perusahaan dalam program inkubasi sangat bervariasi dan tergantung pada beberapa faktor, termasuk jenis bisnis dan tingkat keahlian bisnis usaha itu sendiri. Rata-rata, klien inkubator menghabiskan 33 bulan dalam sebuah program. Banyak program inkubasi menetapkan persyaratan kelulusan berdasarkan tolok ukur pengembangan, seperti pendapatan perusahaan atau tingkat kepegawaian, bukan waktu.

3.6 Entrepreneurial Orientation

Orientasi kewirausahaan telah menjadi salah satu konstruksi yang paling sering dan diteliti dalam literatur kewirausahaan. Menurut Koe (2016), orientasi kewirausahaan suatu konsep yang menggambarkan sikap atau tingkah laku seseorang yang didorong oleh keinginan untuk memulai bisnis atau usaha yang inovatif dan menciptakan nilai bagi masyarakat. Orientasi kewirausahaan merupakan karakteristik yang dimiliki oleh seseorang yang memiliki intensi kewirausahaan yang kuat dan terus mencari peluang bisnis. Dimensi yang dimiliki oleh seseorang yang berorientasi kewirausahaan meliputi:

1. *Innovativeness*

Dimensi ini mencerminkan keinginan perusahaan untuk mendukung kreativitas dan eksperimen dalam mengembangkan produk atau layanan baru.

2. *Risk-taking*

Ini melibatkan kecenderungan organisasi untuk terlibat dalam tindakan yang cukup berani, seperti menjelajah pasar baru atau berinvestasi dalam proyek.

3. *Proactiveness*

Proaktif mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengantisipasi dan bertindak atas kebutuhan pasar di masa depan, bukan sekadar bereaksi terhadap kebutuhan tersebut.

4. *Competitive Aggressiveness*

Dimensi ini melibatkan tindakan yang bertujuan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, seperti strategi pemasaran yang agresif atau taktik penetapan harga.

3.7 Faktor Sosial Budaya

Faktor sosial budaya memainkan peran penting dalam kesuksesan pengusaha karena ia membentuk lingkungan di mana bisnis beroperasi (Anggadwita et al., 2017). Menurut Khan et al., (2021) jaringan sosial yang kuat dapat menyediakan dukungan, akses ke sumber daya, dan peluang kolaborasi, sementara nilai-nilai budaya yang mendorong kewirausahaan dan inovasi dapat memotivasi individu untuk mengambil risiko dan beradaptasi dengan perubahan. Pendidikan yang didapatkan di masyarakat juga menghasilkan pengusaha yang lebih terampil, sementara norma dan kebiasaan setempat juga dapat mempengaruhi penerimaan masyarakat terhadap produk dan layanan baru.

Dukungan komunitas terhadap usaha lokal dan kewirausahaan dapat memberikan pengusaha baru rasa aman dan kepercayaan diri untuk mengeksplorasi ide-ide baru. Misalnya, dalam masyarakat yang menghargai kolaborasi dan berbagi pengetahuan serta pengalaman, pengusaha juga dapat saling bertukar pengalaman dan strategi yang menguntungkan. Kebijakan pemerintah yang mencerminkan nilai-nilai budaya lokal juga dapat memfasilitasi perkembangan bisnis dengan memberikan insentif atau mengurangi hambatan regulasi. Dengan demikian, interaksi antara faktor sosial budaya dan kegiatan bisnis menciptakan sinergi yang dapat memperkuat keberhasilan pengusaha di berbagai sektor.

Pemahaman yang mendalam tentang norma dan preferensi konsumen dalam suatu budaya dapat membantu pengusaha menyesuaikan produk dan layanan mereka agar lebih relevan dan menarik bagi pasar. Misalnya, pengusaha yang mampu mengadaptasi tawaran mereka berdasarkan tradisi dan kebiasaan lokal cenderung lebih berhasil dalam memenangkan hati pelanggan.

Ketersediaan sumber daya, seperti akses ke teknologi dan informasi, sering kali dipengaruhi oleh faktor sosial budaya, yang dapat menghambat atau mempermudah inovasi. Akhirnya, faktor psikologis, seperti rasa percaya diri dan motivasi yang dipicu oleh budaya sekitar, juga berperan penting; pengusaha yang merasa didukung oleh lingkungan sosial mereka lebih mungkin untuk bertahan menghadapi tantangan dan mengambil langkah-langkah berani dalam pengembangan bisnis mereka.

3.8 Faktor Teknologi

Teknologi telah menjadi salah satu faktor kunci dalam kesuksesan wirausahawan baru (Galbraith, Ehrlich and DeNoble, 2006), karena memungkinkan mereka untuk

mengakses informasi, meningkatkan efisiensi operasional, dan menjangkau pasar yang lebih luas. Dengan memanfaatkan alat digital seperti media sosial, *e-commerce*, dan analisis data, wirausahawan dapat membangun brand mereka, memahami kebutuhan pelanggan, dan mengoptimalkan proses bisnis secara *real-time*.

DAFTAR PUSTAKA

- Asemokha, A., Musona, J., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2019). Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(3), 425–453. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00254-3>
- Anggadwita, G., Luturlean, B. S., Ramadani, V., & Ratten, V. (2017). Women in Indonesia have been facing obstacles, including socio-cultural environment, in conducting entrepreneurial activities. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 9(1), 85–96.
- Burton, Gabe (2017). *Entrepreneurship and Small Business Management*. USA: Library Press.
- Ensari, M. Ş., & Karabay, M. E. (2014). What Helps to Make SMEs Successful in Global Markets? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 192–201. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.030>
- Galbraith, C. S., Ehrlich, S. B., & DeNoble, A. F. (2006). Predicting technology success: Identifying key predictors and assessing expert evaluation for advanced technologies. *Journal of Technology Transfer*, 31(6), 673–684. <https://doi.org/10.1007/s10961-006-0022-8>
- Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Shah, S. Z. A., & Hussain, M. (2021). Factors affecting women entrepreneurs' success: a study of small- and medium-sized enterprises in emerging market of Pakistan. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00145-9>

- Koe, W.-L. (2016). The relationship between Individual Entrepreneurial Orientation (IEO) and entrepreneurial intention. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0057-8>
- Marshall, D. R., Meek, W. R., Swab, R. G., & Markin, E. (2020). Access to resources and entrepreneurial well-being: A <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.015>
- Moeuf, A., Lamouri, S., Pellerin, R., Tamayo-Giraldo, S., Tobon-Valencia, E., & Eburdy, R. (2020). Identification of critical success factors, risks and opportunities of Industry 4.0 in SMEs. *International Journal of Production Research*, 58(5), 1384–1400. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1636323>
- Wachira, K., Ngugi, P., & Otieno, R. O. (2017). Incubatee Selection Criteria and its Role on Entrepreneurship Growth: A Survey of University Based Business Incubators in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(1), 28–38. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i1/2553>
- Revindo, M. D. (2017). Internationalisation of Indonesian SMEs [LincolnUniversity]. <https://core.ac.uk/download/pdf/92972996.pdf>
- Tambunan, T. (2009a). Export-oriented small and medium industry clusters in Indonesia. *Journal of Enterprising Communities*, 3(1), 25–58. <https://doi.org/10.1108/17506200910943661>
- Xhoxhi, O., Dentoni, D., Imami, D., Skreli, E., & Sokoli, O. (2022). Does farmers' trust towards buyers drive their entrepreneurial orientation? *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 12(1), 142–159. <https://doi.org/10.1108/JADEE-03-2020-0045>

BAB 4

FINANCIAL & LEGAL MANAGEMENT

4.1 Pendahuluan

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memegang peranan penting dalam perekonomian, berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. UMKM juga berkontribusi dalam mengurangi angka pengangguran melalui penerapan tenaga kerja. Di Indonesia, UMKM menyumbang lebih dari 60% terhadap PDB dan menciptakan sekitar 97% lapangan kerja (Kementerian Koperasi dan UKM, 2021). Oleh karena itu, keberlanjutan dan pertumbuhan UMKM menjadi sangat krusial dalam mendukung pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan. Dua aspek yang sangat penting dalam keberhasilan UMKM adalah manajemen keuangan dan kepatuhan hukum.

Jika pelaku usaha UMKM memiliki pengetahuan keuangan, keputusan mereka akan lebih baik dan perilaku mereka akan lebih efisien, lebih baik, dan lebih bertanggung jawab. Sebaliknya, seseorang yang tidak tahu cara mengelola uang secara efektif kemungkinan besar akan melakukan hal yang sama. Kesalahan dalam pengelolaan keuangan, seperti memanfaatkan kredit dan investasi, tidak memahami kebutuhan dan keinginan tidak adanya perencanaan keuangan dan tidak adanya prioritas dalam kehidupan (Machmud and Sidharta, 2016).

Manajemen keuangan yang baik merupakan kunci keberhasilan UMKM, karena membantu dalam pengelolaan arus kas, perencanaan investasi, serta pengambilan keputusan yang tepat. Dengan pengelolaan keuangan yang efektif, UMKM dapat meningkatkan daya saing dan memperluas jangkauan pasar. Karena sektor UMKM memiliki prospek dan tren pertumbuhan yang bagus, rendahnya kemampuan sumber daya manusia dalam pengelolaan keuangan dan kurangnya akses terhadap sumber daya teknologi adalah dua masalah utama bagi UMKM (Singh, Garg and Deshmukh, 2010). Pengelolaan keuangan adalah pusat dari keseluruhan sistem manajemen dalam usaha kecil. Keberlangsungan dan kinerja UMKM dirusak oleh perilaku pengelolaan keuangan yang tidak efisien dan tidak efektif. Karena pelaku UMKM bertanggung jawab untuk meningkatkan dan mengamankan kesejahteraan keuangan jangka panjang dan konteks proses pengambilan keputusan keuangan, pengetahuan keuangan primer dan digital diperlukan (van de Vrande *et al.*, 2009). Perilaku keuangan yang positif dan bertanggung jawab dapat meningkatkan kesejahteraan keuangan. dan meningkatkan kepuasan finansial (Morgan, Trinh and Huang, 2019).

Di sisi lain, aspek hukum juga sangat penting bagi UMKM. Kepatuhan terhadap regulasi dan peraturan yang berlaku tidak hanya melindungi usaha dari risiko hukum tetapi juga menciptakan kepercayaan di mata pelanggan dan mitra bisnis. Aspek hukum mencakup berbagai hal, seperti pendaftaran usaha, perlindungan hak kekayaan intelektual, serta pemenuhan kewajiban perpajakan.

Kombinasi antara manajemen keuangan yang solid dan pemahaman hukum yang baik menjadi faktor kunci dalam mengembangkan UMKM yang berkelanjutan. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip ini, UMKM dapat meningkatkan

potensi mereka untuk tumbuh dan bersaing di pasar yang semakin kompetitif.

Pada penelitian yang berjudul *Dynamic familiness capabilities and family business growth: A longitudinal perspective framed within management accounting* oleh Glyptis et al., (2021) menjelaskan hasil penelitian bahwa menanamkan akuntansi manajemen dengan nilai dan norma keluarga dapat memungkinkan terciptanya kemampuan dinamis yang istimewa untuk bisnis keluarga, yang dapat memberikan keunggulan kompetitif dan kemungkinan pertumbuhan di tengah kondisi lingkungan yang merugikan. Peneliti membingkai temuannya dalam praktik 'akuntansi manajemen', yang mengatur akumulasi, pemrosesan, dan analisis informasi akuntansi untuk pengambilan keputusan.

Menurut Riahi, (2001), akuntansi manajemen adalah praktik organisasi penting yang mengatur akumulasi, pemrosesan, dan analisis akuntansi dan informasi keuangan untuk mendukung pengambilan keputusan manajerial. Manajemen keuangan dibutuhkan dalam suatu usaha yang ingin berkembang dan menghasilkan laba. Tugas-tugas manajemen keuangan mencakup membaca dan menganalisis laporan keuangan dan kemudian menggunakan informasi ini untuk menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan tersebut. Laporan keuangan memberikan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun rencana dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Wirausahawan harus mempunyai pemahaman dasar mengenai akuntansi dan laporan keuangan.

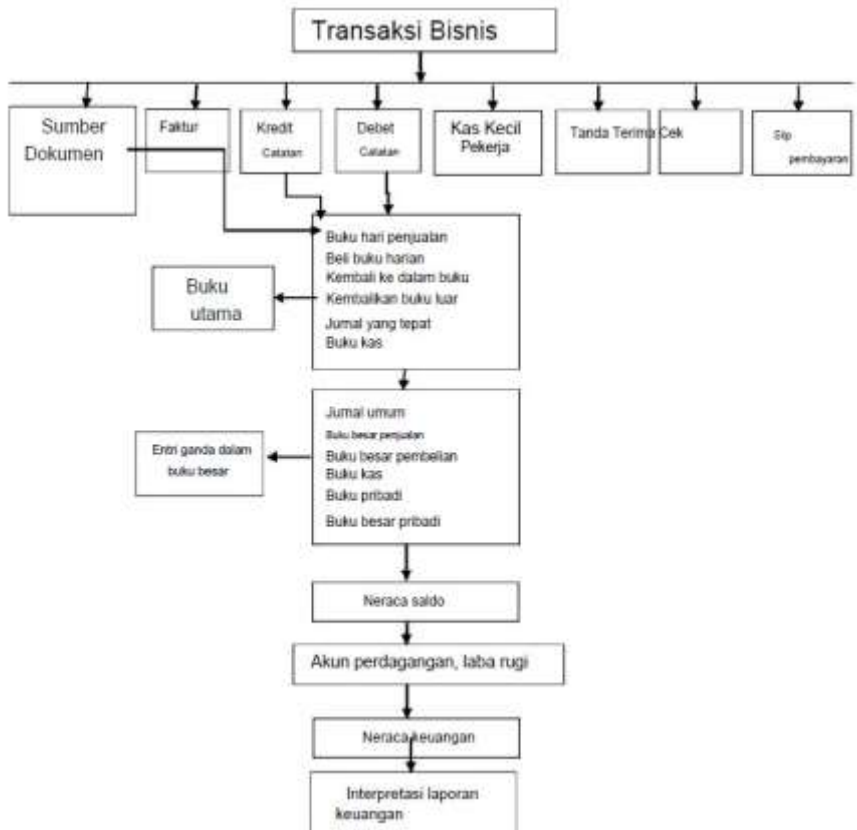
4.2 Financial Management Teoritis

Menurut (Sudana and Sallama, 2015) manajemen keuangan perusahaan adalah bagian dari manajemen fungsional perusahaan, yang mencakup membuat keputusan tentang investasi jangka panjang dan mengelola modal kerja, termasuk investasi dan pendanaan jangka pendek. Dengan kata lain, manajemen keuangan perusahaan adalah bidang keuangan yang menggunakan prinsip keuangan perusahaan untuk membuat keputusan dan mengatur sumber daya.

Manajemen keuangan adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengawasi pencarian dana dengan biaya serendah mungkin serta menggunakannya secara efektif dan efisien untuk tujuan operasi organisasi, menurut (Utari, Purwanti and Prawironegoro, 2014). (Sartono, 2015) menyatakan bahwa manajemen keuangan dapat dianggap sebagai pengelolaan dana yang baik. Ini berarti mengatur dana untuk berbagai jenis investasi dan mengumpulkan upaya untuk membiayai investasi atau pembelajaran. Membuat keputusan yang membantu bisnis mendapatkan uang dan mencari tahu cara membelanjakannya adalah tugas utama manajemen keuangan. Dari perspektif ini, Suad and Enny, (2015) menyatakan bahwa ada tiga peran manajemen keuangan: 1. Penggunaan dana (keputusan investasi), 2. Mendapatkan dana (keputusan pendanaan), dan 3. Membagi keuntungan (kebijakan dividen).

Brigham and Houston, (2001) mengatakan manajemen keuangan adalah bagian fungsional tradisional manajemen bisnis, yang ada di perusahaan mana pun. Itu bertanggung jawab atas analisis, keputusan, dan tindakan yang berkaitan dengan arus keuangan yang diperlukan untuk operasi perusahaan. Selain itu, Wijaya, (2017) mengatakan bahwa semua pekerjaan yang terkait dengan pencapaian, penggunaan, dan pengendalian sumber daya keuangan dimasukkan ke dalam manajemen

keuangan. Humaira and Sagoro, (2018) mengatakan bahwa penentuan kebutuhan sumber daya keuangan adalah proses yang melihat kebutuhan, deskripsi sumber daya yang tersedia, perkiraan pengeluaran sumber daya, dan perhitungan kebutuhan pembiayaan eksternal. Namun, Anwar, (2019) menemukan bahwa dalam manajemen keuangan, pencapaian pembiayaan harus dipertimbangkan dalam bentuknya yang paling menguntungkan dengan mempertimbangkan biaya, ketentuan dan syarat kontrak lainnya, persyaratan pajak, dan struktur keuangan.



Gambar 4. 1 Struktur Dasar Pembukuan
(Sumber : Saidu, 2019)

Laporan keuangan dapat memberikan banyak informasi bagi pemilik usaha kecil yang tertarik dengan waralaba atau pemilik usaha kecil saat mereka membandingkan perusahaan mereka dengan perusahaan yang jauh lebih besar. Akuntansi Sistem dalam bisnis untuk mengubah data mentah dari dokumen sumber (seperti faktur, kwitansi penjualan, tagihan, dan cek) menjadi informasi yang akan membantu manajer membuat keputusan bisnis. Proses akuntansi membantu menerjemahkan angka-angka bahasa bisnis ke dalam bahasa Inggris.

4.2.1 Pencatatan Akuntansi dan Laporan Keuangan

Pencatatan akuntansi dan laporan keuangan sangat penting bagi UMKM untuk mengelola keuangan secara efektif. Berikut ini adalah penjelasan singkat tentang keduanya:

1. Pencatatan Akuntansi: Setiap transaksi dicatat secara kronologis, termasuk tanggal, deskripsi, dan jumlah yang terlibat (Horngren, 2009). Pencatatan akuntansi melibatkan proses mencatat semua transaksi keuangan yang terjadi dalam bisnis. Ini termasuk:
 - 1) Transaksi Penjualan: Mencatat semua pendapatan dari penjualan produk atau jasa.
 - 2) Pengeluaran: Mencatat semua biaya operasional, seperti gaji, sewa, dan bahan baku.
 - 3) Piutang dan Utang: Mencatat uang yang harus dibayar oleh pelanggan (piutang) dan uang yang harus dibayar kepada pemasok (utang).
2. Laporan Keuangan: Setelah mencatat transaksi, UMKM perlu membuat laporan keuangan untuk memberikan gambaran jelas tentang kesehatan keuangan bisnis. Beberapa laporan penting antara lain (Fraser, Ormiston and Mukherjee, 2016):

- Laporan Laba Rugi: Menunjukkan pendapatan dan biaya dalam periode tertentu, sehingga bisa mengetahui keuntungan atau kerugian.
- Neraca: Menampilkan aset, kewajiban, dan ekuitas pemilik pada suatu waktu tertentu.
- Laporan Arus Kas: Menggambarkan arus kas masuk dan keluar, membantu untuk mengelola likuiditas.

4.2.2 Perencanaan dan Pengelolaan Keuangan UMKM

Perencanaan pengelolaan keuangan UMKM adalah proses sistematis yang melibatkan penetapan tujuan keuangan, penyusunan strategi untuk mencapainya, dan pengelolaan sumber daya yang ada. Perencanaan dan pengelolaan keuangan harus ada saat menjalankan bisnis. Pemilik usaha dapat membuat keputusan dengan melihat laporan pengelolaan keuangan untuk mengetahui kondisi bisnis.

Mengapa UMKM harus punya perencanaan keuangan ? Perencanaan keuangan adalah alat vital bagi UMKM untuk memastikan kelangsungan, pertumbuhan, dan kesuksesan usaha. Dengan pendekatan yang terencana, UMKM dapat mengelola sumber daya mereka dengan lebih efektif dan memaksimalkan peluang yang ada. Berikut 5 manfaat merencanakan keuangan bagi UMKM:

1. Mencapai tujuan keuangan
2. Meminimalisir risiko keuangan
3. Memproduktifkan aset
4. Memberikan keyakinan terhadap keputusan keuangan serta perencanaan usaha
5. Mencapai dan mempertahankan kesejahteraan hidup.

a. Tahap Memulai Perencanaan Keuangan

Berikut adalah delapan tahap untuk memulai perencanaan keuangan bagi UMKM (Sukarman, 2021):

- 1) Analisis Situasi Keuangan saat ini: Melakukan pencatatan keuangan yang baik akan mempermudah seseorang dalam mengevaluasi pengembangan usahanya dan memudahkan untuk memperoleh akses permodalan. Selain melakukan pencatatan keuangan dari hasil penjualan rutin, bisa memanfaatkan pembayaran digital untuk mempermudah dalam perekapan. Pengeluaran penjualan setiap hari harus direkap agar Anda dapat mengetahui kondisi usaha Anda sedang memperoleh keuntungan atau justru mengalami kerugian. Sehingga apabila dalam kondisi turun Anda dapat mengatur strategi baru agar usaha Anda tidak bangkrut.
- 2) Mengontrol dan Mengawasi Arus Kas: Tujuan dilakukannya kontrol arus kas adalah untuk mengecek laba dan rugi dari bulan saat ini ke bulan berikutnya serta menghindari adanya ketidaksesuaian pencatatan keuangan dan risiko keuangan lainnya (pengeluaran yang boros, penyelewengan dan atau penyalahgunaan dana). Supaya lebih efektif susun sesuai standar operasional prosedur (SOP) dan sesuai dengan kegiatan usaha yang Anda miliki.
- 3) Memisahkan Keuangan Pribadi dengan Keuangan Usaha: Memisahkan keuangan pribadi dan usaha adalah langkah fundamental bagi UMKM untuk mengelola keuangan dengan lebih efisien. Praktik ini tidak hanya meningkatkan keteraturan dan transparansi tetapi juga melindungi pemilik dari risiko keuangan dan hukum. Dengan cara ini, UMKM dapat menciptakan dasar yang kuat untuk pertumbuhan dan keberlanjutan usaha.
- 4) Menyediakan Dana Cadangan: Menyediakan dana cadangan merupakan praktik penting dalam manajemen keuangan

yang bertujuan untuk memastikan bahwa bisnis memiliki sumber daya finansial yang cukup untuk menghadapi berbagai situasi tak terduga. Seperti, biaya operasional yang tidak terduga, perbaikan mendesak untuk peralatan atau fasilitas, pembayaran gaji karyawan saat arus kas menurun, kebutuhan untuk investasi cepat saat peluang bisnis muncul.

- 5) Merencanakan Proteksi Diri dan Usaha: Merencanakan proteksi diri untuk usaha adalah langkah strategis yang diambil oleh pemilik bisnis untuk melindungi aset, pendapatan, dan keberlanjutan usaha dari berbagai risiko yang mungkin terjadi. Misalkan terjadi kebakaran, kemalingan, atau Anda sakit.
- 6) Buat Target dan Rencana Pengeluaran: Berdasarkan pencatatan keuangan bulanan yang Anda buat Anda dapat membuat target untuk pengembangan usaha Anda. Misalnya, laporan laba-rugi yang Anda buat pada bulan September 2024 menunjukkan peningkatan sebesar 15% dari bulan Agustus 2024. Maka Anda dapat menargetkan laba bulan Oktober 2024 dinaikkan sebesar 25%.
- 7) Buat Rencana dan Strategi Untuk Mencapai Target: Jika sudah menentukan target untuk bulan berikutnya maka Anda dapat menyusun strategi meningkatkan penjualan dengan meningkatkan produksi tentunya dengan inovasi baru setelah melakukan survei pasar.
- 8) Mengelola Utang Dengan Bijak: Untuk mengembangkan usaha maka perlu tambahan modal yang dapat diakses oleh Anda melalui perbankan, lembaga keuangan yang legal, Koperasi, Bumdes, Keluarga, serta teman Anda sendiri.

b. Pajak

Pajak juga menjadi wujud kewajiban warga negara dan juga tanggung jawab dari setiap Wajib Pajak. Pajak yang sudah dibayarkan dialokasikan untuk pembiayaan pembangunan Nasional. Sistem perpajakan di Indonesia sendiri bersifat self assessment, artinya dihitung dan dibayarkan oleh masing-masing Wajib Pajak. Menghitung dan melapor pajak usaha adalah langkah penting untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan perpajakan dan menghindari masalah hukum.

Apakah perlu UMKM membayar pajak? Ya, tentu perlu! Baik itu untuk UMKM yang beroperasi offline maupun online, tetap harus rutin membayar pajak sesuai dengan peraturan yang berlaku. Masih banyak pelaku UMKM yang menganggap bahwa pajak hanya berlaku untuk bisnis besar saja. Padahal, Direktorat Jenderal Pajak bisa mengetahui pelaku UMKM yang tidak membayar pajak lewat rekening, di mana pendapatan tidak sesuai dengan beban pajaknya. Tidak taat dalam membayar pajak bisa dikenakan sanksi denda uang, sanksi bunga, sanksi kenaikan tarif pajak, hingga sanksi pidana.

4.3 Legal Management Teoritis

4.3.1 Usaha Kecil dan Hukum

Menyadari bahwa kekacauan akan terjadi jika tidak ada undang-undang pemerintah yang melindungi siapa pun atau kelompok mana pun (Apriani and Said, 2022). Hukum adalah dasar dari masyarakat yang teratur dan beradab. Kami membutuhkan undang-undang untuk menjamin persaingan bisnis yang adil, melindungi hak-hak konsumen dan karyawan, melindungi properti, menjaga kontrak dan perjanjian, dan memungkinkan kebangkrutan dalam situasi yang tidak menguntungkan. Dan untuk mengumpulkan dana yang

diperlukan pemerintah untuk memberikan perlindungan ini, kita membutuhkan undang-undang perpajakan.

Dalam hal ini untuk membahas suatu perlindungan ekonomi yang berkeadilan, maka akan dilakukan kajian terhadap pemikiran ahli filsafat hukum, yaitu perspektif Aristoteles, Adam Smith dan John Rawls mengenai keadilan ekonomi. Menurut Aristoteles ada 4 macam Keadilan, Antara lain: (1) Keadilan Legal, (2) Keadilan Komutatif, (3) Keadilan Distributif dan (4) Keadilan korektif (Fiedmann, 1993).

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) beroperasi dalam kerangka hukum yang penting untuk memastikan kelangsungan dan kepatuhan bisnis. Berikut adalah beberapa aspek hukum yang perlu diperhatikan oleh usaha kecil:

1. Pendaftaran Usaha

Legalitas usaha harus terdaftar secara resmi, baik sebagai CV, PT, atau bentuk usaha lain, untuk memperoleh status hukum yang sah. Nomor Induk Berusaha (NIB): Diperlukan untuk menjalankan usaha secara legal yang dapat diakses melalui *Online Single Submission* (OSS). OSS adalah Sistem perizinan ini berbasis teknologi informasi yang bertujuan untuk memudahkan pelaku bisnis. Penggunaan OSS bertujuan untuk mendapatkan izin usaha dan izin komersial.

2. Perizinan

Izin Usaha: Berbagai izin mungkin diperlukan sesuai dengan jenis usaha, seperti izin lingkungan, izin operasional, dan izin dari dinas terkait. Perizinan Khusus: Untuk sektor tertentu (misalnya makanan dan obat), diperlukan izin dari BPOM atau instansi kesehatan.

3. Perpajakan

Pendaftaran Pajak UMKM harus mendaftar sebagai Wajib Pajak dan memahami kewajiban perpajakan, termasuk PPh

dan PPN. Pelaporan Pajak merupakan kewajiban untuk melaporkan pajak secara berkala.

4. Perlindungan Konsumen

Kepatuhan Terhadap UU Perlindungan Konsumen: UMKM harus memastikan produk dan layanan memenuhi standar yang ditetapkan untuk melindungi hak konsumen (Kristiyanti, 2022).

5. Hukum Untuk Melindungi Orang Ditempat Kerja

- 1) Fair Labor Standards Act (Undang-Undang Standar Ketenagakerjaan yang Adil) disahkan pada tahun 1938, yang mengatur upah pekerja. Undang undang ini menetapkan upah minimum untuk semua karyawan yang tercakup, upah lembur untuk pekerja yang tidak dikecualikan, upah yang sama untuk pria dan wanita, dan aturan untuk pekerja anak (Kaimudin, 2019). Lima kategori pekerja dikecualikan dari persyaratan upah minimum dan upah lembur: karyawan eksekutif, administratif, dan profesional; tenaga penjual di luar; orang-orang dalam pekerjaan tertentu yang berhubungan dengan computer.
- 2) Undang-Undang Hak Sipil (CRA) tahun 1964 mencegah diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, ras, warna kulit, agama, atau asal kebangsaan dalam syarat, ketentuan, atau hak istimewa apa pun dalam pekerjaan. Diskriminasi atas dasar kehamilan, persalinan, dan kondisi medis terkait juga dilarang berdasarkan amandemen tahun 1978.
- 3) Undang-Undang Reformasi dan Pengendalian Imigrasi (IRCA) disahkan pada tahun 1986 dengan tujuan mencegah masuknya imigran ilegal dan untuk memperkuat ketentuan yang berasal dari negara asal.
- 4) Undang-Undang Penyandang Disabilitas Amerika Serikat (ADA) tahun 1990 disahkan untuk menjamin

hak penyandang disabilitas dalam memperoleh dan mempertahankan pekerjaan, melakukan perjalanan dengan transportasi umum, memasuki dan menggunakan fasilitas umum, dan menggunakan telekomunikasi.

- 5) Undang-Undang Hak Sipil tahun 1991 Judul VII Undang-Undang Hak Sipil berlaku untuk bisnis dengan lebih dari 15 karyawan.

6. Hukum Kepailitan

Ketika bisnis mengalami kondisi keuangan di mana tidak ada jalan keluar lain, pengadilan mengelola harta pailit untuk kepentingan para kreditor. Undang-Undang Reformasi Kepailitan tahun 1978 menetapkan delapan bab untuk pengusaha yang mencari perlindungan kebangkrutan. Tiga dari bab-bab ini-Bab 7, 11, dan 13 berlaku untuk sebagian besar situasi bisnis kecil. Kebangkrutan dapat mencapai dua tujuan berbeda (Hartini, 2020):

- 1) Likuidasi, setelah bisnis tidak ada lagi, dan
- 2) Reorganisasi, yang memungkinkan pemilik bisnis untuk mengajukan rencana ke pengadilan yang menawarkan perlindungan dari kreditor sampai utang terpenuhi.

7. Hukum Untuk Melindungi Kekayaan Intelektual

- 1) Hak Kekayaan Intelektual (HKI)

Kekayaan yang diciptakan melalui keterampilan mental seseorang. Istilah luas yang mengacu pada produk dari beberapa jenis pemikiran manusia yang unik. Kekayaan intelektual dimulai dari sebuah ide yang bisa sederhana nama baru atau serumit penemuan produk baru. Kekayaan intelektual juga mencakup simbol dan slogan yang menggambarkan bisnis atau produk Anda dan ekspresi orisinal apa pun,

baik dalam bentuk kumpulan kata (seperti buku yang diterbitkan), interpretasi artistik (seperti rekaman pertunjukan konser), atau program komputer. Produk-produk pemikiran manusia ini memiliki nilai di pasar. Sebuah badan hukum menentukan bagaimana, dan untuk berapa lama, seseorang dapat memanfaatkan idenya(Putri et al., 2021).

2) Paten

Paten memberi Anda hak untuk mengecualikan orang lain (atau perusahaan lain) untuk membuat, menggunakan, atau menjual properti yang telah Anda ciptakan dan patenkan untuk jangka waktu 17 tahun(Maulana, 2020). Untuk mendapatkan perlindungan ini, harus mengajukan permohonan paten melalui Kantor Merek Dagang Paten (PTO). Dengan aplikasi paten, harus membayar biaya pengarsipan dan biaya pemeliharaan. Tiga biaya pemeliharaan harus dibayar 4, 8, dan 12 tahun setelah pemberian paten, atau paten akan kedaluwarsa sebelum 17 tahun. Ada tiga jenis Paten berikut ini:

- a. Paten utilitas, yang mencakup penemuan yang memberikan penggunaan atau fungsi yang unik atau baru. Jika Anda dapat menemukan cara baru untuk menjaga agar sepatu tetap berada di kaki orang tanpa menggunakan tali, gesper, pengencang Velcro, ritsleting, atau cara lain yang saat ini digunakan, Anda perlu mengajukan paten utilitas.
- b. Paten desain melindungi bentuk atau bentuk yang unik atau baru.
- c. Paten tanaman. Paten semacam itu mencakup tanaman hidup, seperti bunga, pohon, atau sayuran, yang dapat ditanam atau direproduksi.

Apa yang dapat dipatenkan? PTO meninjau setiap aplikasi dan memutuskan apakah akan memberikan paten berdasarkan empat tes, yang berasal dari pertanyaan-pertanyaan.

3) Hak Cipta

Hak cipta adalah perlindungan terhadap karya sastra, musik, atau karya seni. Undang-undang hak cipta melindungi ekspresi ide, bukan ide itu sendiri, karena pembuat undang-undang ingin mendorong penyebaran ide sekaligus melindungi hak-hak pemilik aslinya (Maulana, 2020). Lamanya perlindungan hak cipta adalah seumur hidup penulis ditambah 50 tahun. Jika perusahaan Anda adalah pemilik hak cipta sebuah buku, perusahaan Anda akan terus menjadi pemiliknya selama 75 tahun setelah penerbitan pertama, atau 100 tahun setelah pembuatan. Anda tidak perlu mendaftarkan karya Anda untuk mendapatkan perlindungan hak cipta.

4) Merek Dagang

Merek adalah nama, istilah, simbol, desain, atau kombinasi dari elemen-elemen tersebut yang secara jelas mengidentifikasi dan membedakan produk Anda dari produk pesaing (Maulana, 2020). Merek dagang adalah merek yang terdaftar dan dilindungi. Oleh karena itu, semua merek dagang adalah merek, tetapi tidak semua merek adalah merek dagang. Merek dagang dapat mencakup gambar dan juga nama merek.

8. Hukum Kontrak Untuk Bisnis Kecil

Legalitas Sebuah kontrak harus memiliki tujuan hukum. Kontrak pada dasarnya adalah janji yang dapat ditegakkan oleh hukum. Hukum kontrak terdiri dari badan hukum yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa pihak-pihak yang menandatangani kontrak mematuhi kesepakatan dan

memberikan ganti rugi kepada pihak-pihak yang dirugikan jika kontrak dilanggar. Sebuah kontrak tidak harus dibuat secara tertulis agar dapat ditegakkan.

- a. Kontrak : Perjanjian antara dua pihak atau lebih yang dapat dipaksakan oleh hukum
- b. Pelanggaran kontrak : Pelanggaran terhadap satu atau beberapa ketentuan dalam kontrak oleh salah satu pihak yang terlibat dalam kontrak
- c. Elemen-elemen Kontrak: Empat syarat atau elemen dasar yang harus dipenuhi oleh sebuah kontrak agar mengikat adalah keabsahan, kesepakatan, pertimbangan, dan kapasitas.

9. Aspek Hukum

Aspek hukum yang dijelaskan sebelumnya membantu UMKM menjalankan bisnis secara etis dan legal dengan beberapa cara:

- 1) Kepastian Hukum: Mendaftar dan memperoleh izin memastikan UKM beroperasi dalam kerangka hukum, memberikan perlindungan hukum dari tindakan hukum yang tidak diinginkan.
- 2) Kepercayaan Konsumen: Mematuhi regulasi perlindungan konsumen dan standar produk meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap kualitas dan keamanan produk.
- 3) Perlindungan Hak: Melindungi kekayaan intelektual seperti merek dan paten mencegah plagiarisme dan memberikan keunggulan kompetitif.
- 4) Tanggung Jawab Karyawan: Mematuhi undang-undang ketenagakerjaan menjamin hak-hak karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang adil dan produktif.
- 5) Menghindari Sanksi: Mematuhi pajak dan peraturan membantu UKM menghindari denda dan sanksi yang dapat merugikan keuangan usaha.

4.4 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa catatan keuangan sangat penting bagi suatu usaha untuk mendapatkan informasi keuangan yang akurat, tepat waktu, konsisten, dapat dimengerti, dapat diandalkan, dan lengkap. Hal ini diperlukan untuk mengidentifikasi masalah dan untuk membuat keputusan manajemen yang efektif. Laporan keuangan adalah alat penting bagi manajemen, investor, dan pemangku kepentingan lainnya untuk memahami kinerja dan posisi keuangan perusahaan. Kesimpulan dari laporan ini memberikan panduan untuk pengambilan keputusan strategis dan perencanaan masa depan.

Manajemen legal yang efektif adalah bagian integral dari strategi bisnis UMKM. Dengan memahami dan mematuhi aspek hukum, UMKM dapat beroperasi dengan lebih aman dan etis, mendukung keberlangsungan dan pertumbuhan bisnis di pasar yang kompetitif. Keteraturan dalam hal legal akan memudahkan dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada.

Kedua aspek finansial dan legal saling terkait dan krusial untuk keberlangsungan dan pertumbuhan UMKM. Pengelolaan yang baik dalam kedua bidang ini tidak hanya membantu dalam mencapai tujuan bisnis, tetapi juga memperkuat reputasi dan keberlanjutan usaha di pasar yang kompetitif. Memahami dan menerapkan prinsip-prinsip ini secara efektif akan memberikan dasar yang kuat untuk kesuksesan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, M. (2019) Dasar-Dasar Manajemen Keuangan Perusahaan. Prenada Media.
- Apriani, N. and Said, R.W. (2022) 'Upaya Perlindungan Hukum Terhadap Industri Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia', Jurnal Al Azhar Indonesia Seri Ilmu Sosial, 03, pp. 2745–5939. Available at: <https://doi.org/10.36722/jaiss.v%vi%i.1069>.
- Brigham, E.F. and Ehrhardt, M.C. (2017) Financial Management: Theory and Practice. 15th edn. Boston: Cengage Learning.
- Brigham, E.F. and Houston, J.F. (2001) Manajemen Keuangan. 8th edn. Jakarta: Erlangga.
- Cooley, P.L., Charles and E. Edwards (1983) 'Financial objectives of small firms', American Journal of Small Business, 8(1), pp. 27–31.
- Fiedmann, W. (1993) Teori dan Filsafat Hukum. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Fraser, L.M., Ormiston, A. and Mukherjee, A.Kumar. (2016) Understanding financial statements. New York: Pearson.
- Gitman, L.J., Juchau, R. and Flanagan, Jack. (2015) Principles of managerial finance. Pearson Higher Education AU.
- Glyptis, L. et al. (2021) 'Dynamic familiness capabilities and family business growth: A longitudinal perspective framed within management accounting', Journal of Business Research, 127, pp. 346–363. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.019>.
- Hartini, R. (2020) Hukum kepailitan. Malang: UMMPress.
- Horngren, C.T. (2009) Cost accounting: a managerial emphasis. India: Pearson Education India.

- Humaira, I. and Sagoro, E.M. (2018) 'The Influence Of Financial Knowledge, Financial Attitude, And Personality Towards Financial Management Behavior On Small Medium Enterprises At Batik Craft Of Bantul Regency', *Jurnal Nominal*, 7(1), pp. 96–110.
- Kaimudin, A. (2019) Perlindungan Hukum Terhadap Tenaga Kerja Anak Dalam Peraturan Perundang Undangan Di Indonesia. Available at: <http://poskotanews.com/2017/06/13/pekerja-anak-di-indonesia-masih-tinggi/13>.
- Kristiyanti, C.T.S. (2022) Hukum perlindungan konsumen. Jakarta: Sinar Grafika.
- Machmud, S. and Sidharta, I. (2016) 'Entrepreneurial Motivation and Business Performance of SMEs in the SUCI Clothing Center, Bandung, Indonesia', *DLSU Business & Economics Review*, 25(2), pp. 63–78.
- Mankiw, N.G. (2020) *Principles Of Economics*. USA: Cengage Learning. Boston, MA.
- Maulana, I.B. (2020) *Sukses Bisnis Melalui Merek, Paten dan Hak Cipta*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Putri, Y.M., Putri, R.W. and Rehulina (2021) *Recognizing The Protection Of Comunal Intellectual Property Rights Perlindungan Bagi Hak Kekayaan Intelektual Komunal*.
- Morgan, P.J., Trinh, L.Q. and Huang, B. (2019) *The need to promote digital financial literacy for the digital age, The Future of Work and Education for the Digital Age*. ADBI Press.
- Riahi, B.A. (2001) *Behavioral Management Accounting*. Bloomsbury Publishing USA.
- Saidu, A. (2019) 'Basic Accounting Records For Micro, Small And Medium Scale Enterprises (Msmes) In Nigeria', *Interactive Knowledge (Ik)* [Preprint].

- Sartono, A. (2015) *Manajemen Keuangan dan Teori Aplikasi*. 4th edn. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Singh, R.K., Garg, S.K. and Deshmukh, S.G. (2010) 'The competitiveness of SMEs in a globalized economy: Observations from China and India', *Management Research Review*, 33(1), pp. 54–65. Available at: <https://doi.org/10.1108/01409171011011562>.
- Suad, E. and Enny, P. (2015) *Fundamentals of Financial Management*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Sudana, I.M. and Sallama, Novietha.I. (2015) *Manajemen keuangan perusahaan: Teori dan praktik*. 1st edn. Jakarta: Erlangga.
- Sukarman, A. (2021) 'Buku Pintar Financial: Pengelolaan Keuangan untuk UMKM', in Tirta Segara.
- Sulistyowati, Y. (2017) Listing Registration Of Sme Financial Reporting (A Case Studi In Malang), *Referensi: Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi*.
- Utari, D., Purwanti, A. and Prawironegoro, D. (2014) *Manajemen Keuangan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Van de Vrande, V. et al. (2009) 'Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges', *Technovation*, 29(6–7), pp. 423–437. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.10.001>.
- Wijaya, D. (2017) *Manajemen keuangan konsep dan penerapannya*. Gramedia Widiasarana Indonesia.

BAB 5

MARKETING PRODUCT AND SERVICE

5.1 Pendahuluan

Pemasaran telah menjadi bagian penting dalam organisasi bukan sekedar fungsi tertentu namun menjadi nilai dan sebuah proses yang melibatkan seluruh fungsi dalam organisasi untuk mengimplementasikan dalam menjembatani produsen dan konsumen (Lee et.al, 2014). Pembahasan pemasaran telah banyak dilakukan namun masih terbatas pada perusahaan skala besar dan sangat sedikit yang membahas pada perusahaan skala kecil dan mikro (Akhsoy, 2017) sehingga terlihat bahwa praktik pemasaran pada perusahaan skala kecil kurang tertata dibandingkan dengan perusahaan yang telah mapan atau besar dengan implementasi yang sederhana, berdasarkan insting dan sangat berbeda dibanding pendekatan yang banyak dilakukan oleh akademisi dalam literatur yang dihasilkan (Izvercian et.al, 2016). Sedangkan aktivitas pemasaran di sektor UMKM masih terbatas dan tidak memiliki rencana jangka panjang (Gellynck et.al, 2012), namun keberadaan UMKM di Indonesia sangat penting bagi penyediaan lapangan kerja.

Peran UMKM terhadap peningkatan ekonomi masyarakat Indonesia sangat signifikan menurut data BPS (2022) UMKM memberikan kontribusi sekitar 60,51% terhadap PDB (Produk domestik Bruto) UMKM juga menyerap angkatan kerja hampir 97% (Giffary et al., 2023) sehingga keberadaan UMKM sangat

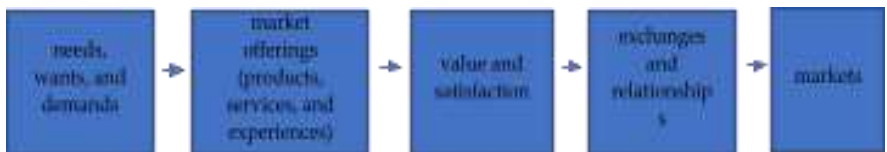
membantu pertumbuhan ekonomi Indonesia. Kendala umum yang sering dihadapi oleh UMKM adalah membuat strategi pemasaran yang tepat (Wheelen, 2011). Usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) memiliki peran utama dalam masyarakat berdasarkan kontribusinya. Kontribusi mereka terhadap penciptaan nilai dan lapangan kerja. OECD (2017) menghitung bahwa UMKM di dalam OECD berkontribusi sekitar 45% dari total lapangan kerja dan 33% dari PDB, yang mengindikasikan bagaimana pertumbuhan UMKM menciptakan lapangan kerja baru dan kesejahteraan di wilayah tersebut. Pertumbuhan adalah juga penting bagi kelangsungan hidup perusahaan kecil (Coad et al., 2013; Rauch dan Rijskik, 2013). faktor-faktor ini menjadikan pertumbuhan UMKM sebagai topik inti dalam penelitian. Pertumbuhan dapat didefinisikan sebagai peningkatan ukuran perusahaan selama rentang waktu tertentu (Chandler, 1962; Nason dan Wiklund, 2018; Dobbs dan Hamilton, 2007).

5.2 Pemasaran

Pemasaran, lebih dari fungsi bisnis lainnya, berhubungan dengan pelanggan. Meskipun kita akan memperoleh definisi pemasaran yang lebih rinci, mungkin definisi yang paling sederhana adalah pertama pemasaran adalah melibatkan pelanggan dan mengelola hubungan pelanggan yang menguntungkan. Kedua tujuan ganda dari pemasaran adalah untuk menarik pelanggan baru dengan menjanjikan nilai yang unggul dan mempertahankan dan menumbuhkan pelanggan saat ini dengan memberikan nilai dan kepuasan. (Kotler dan Armstrong, 2018).

Menurut AMA (*The American Marketing Association*) secara sederhana Pemasaran didefinisikan sebagai suatu proses sosial dan manajerial di mana individu dan organisasi memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan dan dengan orang lain. Dalam konteks bisnis yang lebih sempit, pemasaran melibatkan pembangunan hubungan pertukaran yang menguntungkan dan hubungan pertukaran yang menguntungkan dan sarat nilai dengan pelanggan. Oleh karena itu, kami mendefinisikan pemasaran sebagai proses dimana perusahaan melibatkan pelanggan, membangun hubungan pelanggan yang kuat, dan menciptakan nilai pelanggan untuk menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalannya.

Model proses pemasaran terdiri dari lima bagian. Empat langkah pertama mengarahkan perhatian seseorang untuk menciptakan sesuatu yang bernilai bagi konsumen, sedangkan yang kelima beroperasi untuk mendapatkan sesuatu yang bernilai dari konsumen (Kotler & Armstrong, 2015, p. 6).



Gambar 5. 1 Marketing Process Model

Sumber : Kotler dan Amstrong, 2018

Hubungan yang menguntungkan dengan konsumen dibangun dengan cara: mengklarifikasi keinginan pembeli, menciptakan strategi pemasaran yang berorientasi pada pembeli, menciptakan dan memulai program pemasaran yang diperlukan untuk mendapatkan nilai terbaik. Pembentukan hubungan dengan pembeli mencakup pengelolaan proses ini. Manajemen hubungan konsumen berarti seluruh proses menawarkan nilai terbaik dan mencapai kepuasan mereka.

Indeks kepuasan pembeli diperoleh dari keseimbangan antara harapan dan persepsi terhadap produk. Ketika kualitas nilai yang diterima dari proses penggunaan produk tidak memenuhi harapan, pembeli merasa tidak puas. Oleh karena itu, yang berpengalaman perusahaan yang berpengalaman membuat janji-janji yang dapat mereka penuhi (Doyle & Stern, 2007, p. 65).

Pertama mengidentifikasi kebutuhan pelanggan di sinilah biasanya riset pemasaran berperan. Riset pasar membantu perusahaan mengembangkan gambaran rinci tentang pelanggannya, termasuk pemahaman yang jelas tentang keinginan dan kebutuhan mereka. Kedua, mengantisipasi kebutuhan pelanggan. Setelah menganalisis data yang dikumpulkan, pemasar dapat memprediksi bagaimana produk dapat diubah, diadaptasi, atau diperbarui. Ketiga, memuaskan kebutuhan pelanggan. Jika pemasar telah melakukan pekerjaan rumah mereka dengan benar dan memahami dengan jelas kebutuhan pelanggan mereka, konsumen akan puas dengan pembelian produk mereka dan akan lebih mungkin untuk melakukan pembelian tambahan. Keempat, menguntungkan. Profitabilitas adalah istilah yang relatif sederhana, yaitu ketika pendapatan perusahaan lebih besar daripada pengeluarannya. Dalam hal pemasaran, jalan menuju profitabilitas berarti menambahkan nilai pada suatu produk sehingga harga yang dibayar pelanggan lebih besar daripada biaya pembuatan produk (Moorman et.al, 1999).

5.3 Strategi Pemasaran

Menggunakan strategi pemasaran yang tepat adalah elemen penting untuk kesuksesan bisnis. Memilih strategi yang efektif membutuhkan pengetahuan tentang berbagai alternatif strategi pemasaran yang ada dan memahami bagaimana strategi tersebut bekerja dalam berbagai kondisi lingkungan dan organisasi yang berbeda-beda. Untuk menemukan jawabannya, beberapa pertanyaan mendasar yang memandu pemahaman ini: kapan dan di mana gagasan strategi pemasaran berasal? Siapa saja para ahli kunci yang mengembangkan dasar-dasar istilah-istilah dan konsep-konsep strategis? Bagaimana keadaan strategi pemasaran saat ini? Mengapa istilah dan konsep strategis menjadi begitu tidak konsisten dan kontradiktif? Bagaimana sebuah strategi pemasaran dapat ditingkatkan? (Shaw, 2012). Istilah strategi berasal dari kata Yunani kuno "*strathghma*" diucapkan strate "gema" (Liddell and Scott, 1871, p. 653).

Dibandingkan dengan praktik pemasaran yang sudah ada sejak ribuan tahun yang lalu (Jones dan Shaw, 2002), disiplin akademis pemasaran muncul lebih baru, dimulai sekitar pergantian abad ke-20 di Amerika Serikat (Bartels, 1988). Mengikuti karya Frederick Winslow Taylor (1903, 1911) yang berpengaruh dalam manajemen, yang membahas pengorganisasian tugas-tugas manufaktur secara efisien untuk produksi, Shaw (1914, 1916) menggambarkan masalah pengorganisasian yang efisien fungsi pemasaran untuk distribusi massal.

Pekerjaan saat ini berusaha untuk mengatur berbagai pendekatan yang terisolasi untuk pemasaran ke dalam satu kerangka kerja yang koheren secara logis. Pengorganisasian secara sistematis pendekatan, istilah dan konsep strategis dimungkinkan karena makna strategi pemasaran menawarkan salah satu dari sedikit titik terang konsistensi dalam literatur.

Mengikuti karya Wroe Alderson (1937, 1957) tentang segmentasi dan diferensiasi, Alfred Oxenfeldt (1958, hal. 267) mendefinisikan strategi pemasaran dalam dua bagian: “(1) definisi pasar sasaran dan (2) komposisi bauran pemasaran.” Oxenfeldt bekerja dengan perusahaan konsultan Alderson dan sangat dipengaruhi olehnya. Kedua bagian dari strategi pemasaran ini strategi pemasaran sangat penting karena target pelanggan mewakili sisi permintaan pasar di satu sisi, dan bauran pemasaran mewakili sisi penawaran pasar di sisi lain. Selama beberapa dekade.

5.4 Strategi Pemasaran UMKM

5.4.1 Karakteristik UMKM

UMKM berada dalam posisi yang lebih menguntungkan karena karena struktur organisasi yang fleksibel dan praktik manajemen yang lincah. Sebagai contoh, UMKM dapat merespons pasar dengan cepat karena mereka dapat membuat keputusan cepat, dan UMKM dapat menerapkan strategi spesifik berdasarkan sumber daya dan persyaratan pengembangan mereka (Bartz dan Winkler, 2015)

UMKM seringkali membentuk struktur organisasi datar yang memudahkan komunikasi dan mendorong berbagi pengetahuan. Mereka merespons umpan balik pelanggan dengan cepat dan menjalin hubungan yang erat dengan pelanggan mereka (Clauss et al., 2022). struktur UMKM yang datar mendorong inovasi dan penciptaan proses kerja yang efektif dan efisien (Malodia et al., 2023; Randhawa et al., 2021). Karyawan sering diberi kebebasan dan didorong untuk secara aktif meningkatkan keahlian mereka, yang dapat menarik pelanggan potensial karena para

wirausahawan orientasi pertumbuhan yang berpikiran terbuka (van Gelderen et al., 2021).

Proses operasi di perusahaan kecil lebih lebih fleksibel daripada perusahaan besar, dan perusahaan kecil cenderung lebih longgar dalam menerapkan aturan. Selain itu, karena visi bisnis pemilik UMKM yang beragam dan kemampuan mereka yang beragam, mereka lebih lincah dalam beroperasi untuk mencapai tujuan bisnis mereka. Mengingat ukurannya, UKM dapat menjadi lebih lincah dalam membangun struktur organisasi, yang memungkinkan mereka untuk mencapai tujuan bisnis mereka dengan lebih efektif (Bartz and Winkler, 2015).

5.4.2 Pemasaran UMKM

Strategi pemasaran adalah suatu bentuk rencana yang terurai dibidang pemasaran. Dalam mendapatkan suatu hasil yang maksimal, strategi pemasaran ini memiliki ruang lingkup yang sangat luas di bidang pemasaran antara lain merupakan strategi menghadapi persaingan, persaingan produk, strategi harga, strategi tempat serta strategi promosi (Assauri,2007:175) Pemasaran UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) merupakan langkah penting untuk meningkatkan daya saing dan pertumbuhan usaha. Beberapa strategi yang dapat diterapkan adalah Identifikasi Segmen Pasar, Penggunaan Media Sosial, Pemasaran Konten, Kemitraan dan Kolaborasi, Promosi dan Diskon serta Layanan Pelanggan yang Baik.

Strategi pemasaran perusahaan harus mempunyai perencanaan susunan kegiatan yang akan dipraktikkan dalam proses pemasaran. Rencana yang diterapkan oleh perusahaan dapat menjadi penentu arah untuk mencapai sebuah tujuan. Rencana ini juga berisi tentang perencanaan pemasaran. Perencanaan strategi pemasaran merupakan

suatu strategi guna memberikan keuntungan juga dapat menemukan peluang yang strategis. diantaranya dengan menentukan strategi STP yaitu segmen pasar mana yang menjadi tujuan perusahaan (*segmenting*), target pasar yang dituju (*targeting*), serta posisi pasar produk yang melekat dalam benak konsumen (*positioning*). Setiap pelaku UMKM berusaha memberikan daya tarik tersendiri dari strategi pemasarannya, diantaranya dengan menerapkan teori bauran pemasaran (*marketing mix*) 4P yaitu mempertahankan produk yang berkualitas (*product*), harga yang pas (*price*), promosi yang menarik (*promotion*), juga lokasi yang strategis (*place*). Menurut Kotler dan Amstrong bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran strategis yang dapat dikontrol, yang digabungkan oleh perusahaan untuk memberikan reaksi yang diinginkan oleh pasar sasaran. Bauran pemasaran terdiri dari semua kegiatan dalam perusahaan untuk mempengaruhi permintaan barang-barangnya (Kotler & Amstrong, 2001: 71-72).

5.4.3 Keberhasilan UMKM

Keberhasilan UKM dipandang terkait erat dengan kinerja UKM dan sebagian besar digambarkan oleh status keuangan atau kelangsungan hidup ekonomi. Namun, tujuan bisnis non-finansial akan mengarah pada alternatif untuk mendefinisikan kesuksesan bisnis, terutama pada usaha kecil. Sebagian besar UKM menggambarkan kesuksesan mereka dalam hal keuangan atau pertumbuhan bisnis. Terutama UKM yang baru memulai usaha yang sedang berjuang untuk bertahan hidup menganggap kriteria keuangan sebagai ukuran yang paling tepat untuk kesuksesan bisnis (Sardo et al., 2018).

Beberapa penulis berpendapat bahwa perusahaan juga harus mempertimbangkan pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, tujuan perusahaan, sasaran, dan elemen luas lainnya dalam menilai keberhasilan mereka, tidak hanya fokus pada ukuran keuangan, karena tidak semua UMKM didirikan untuk mencapai tujuan keuangan, dan banyak bisnis baru didirikan atas dasar tujuan pribadi tujuan pribadi pemiliknya yang mungkin bersifat non-keuangan (Ng dan Kee, 2018; Nikolić et al., 2018). Tujuan-tujuan non-keuangan ini semakin dianggap sebagai penentu kesuksesan UMKM.

5.5 Riset Pasar UMKM

Riset pasar dapat berarti beberapa hal. Riset pasar dapat berupa proses yang digunakan untuk mendapatkan wawasan tentang cara kerja pasar. Riset pasar juga merupakan sebuah fungsi dalam sebuah organisasi, atau bisa juga merujuk pada hasil riset, seperti basis data pembelian pelanggan, atau laporan yang memberikan rekomendasi. Dalam buku ini, kami berfokus pada proses riset pasar, dimulai dengan mengidentifikasi dan merumuskan masalah, dilanjutkan dengan menentukan desain penelitian, menentukan sampel dan metode pengumpulan data, mengumpulkan data, menganalisis data, menginterpretasikan, membahas dan menyajikan hasil temuan, dan diakhiri dengan tindak lanjut (Mooi dan Sarstedt, 2018)

Penerapan strategi yang tepat dan melakukan riset pasar secara menyeluruh, UMKM dapat meningkatkan visibilitas, menarik lebih banyak pelanggan, dan beradaptasi dengan perubahan pasar. Riset pasar adalah proses yang penting bagi UMKM untuk memahami lingkungan bisnis, pelanggan, dan pesaing. Berikut adalah langkah-langkah dan metode yang dapat digunakan dalam riset pasar langkah-langkah Riset Pasar adalah Tentukan Tujuan Riset, Pilih Metode Riset, Kembangkan

Instrumen Riset, kumpulkan Data, Analisis Data, Simpulkan dan Tindak Lanjuti. Di samping perbedaan-perbedaan ini, ada juga banyak persamaan. Sebagai contoh, pengukuran yang baik yang baik sangat penting bagi para akademisi dan praktisi. Selanjutnya, akademisi dan praktisi harus tertarik pada pekerjaan masing-masing; akademisi dapat belajar banyak dari isu-isu praktis yang dihadapi praktisi, sementara praktisi dapat memperoleh banyak hal dari pemahaman alat, teknik, dan konsep yang dikembangkan oleh para akademisi, Reibstein dkk. (2009).

Sebagian besar riset pasar disediakan secara internal oleh departemen riset pasar khusus riset pasar, atau orang-orang yang ditugaskan dengan fungsi ini. Tampaknya sekitar 75% dari organisasi memiliki setidaknya satu orang yang ditugaskan untuk melakukan riset pasar. Persentase ini serupa di sebagian besar industri, meskipun jauh lebih sedikit di sektor pemerintah dan, khususnya, di bidang kesehatan (Iacobucci dan Churchill, 2015).

Manfaat Riset Pasar bagi UMKM adalah Memahami Kebutuhan Pelanggan, Mengetahui apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh pelanggan, Mengetahui trend Pasar, Mengidentifikasi perubahan dalam preferensi konsumen atau tren industri, Mengurangi Risiko, Membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik dengan informasi yang akurat, Meningkatkan Daya Saing, Memungkinkan UMKM untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan meningkatkan posisi mereka. Dengan melakukan riset pasar secara sistematis, UMKM dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif dan meningkatkan peluang keberhasilan.

5.6 Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran adalah faktor-faktor yang dapat merubah bisnis dalam menjual produk kepada konsumen (Hatten, 2012). Bauran pemasaran yaitu *product, place, price dan promotion*. *Product* adalah inti dari bauran pemasaran yang dapat berupa produk maupun jasa. Keduanya memiliki sifat yang berbeda sehingga juga memerlukan strategi pemasaran yang berbeda pula. Produk bisa berupa barang yang terlihat, maupun *service* yang tidak bisa dilihat. Hampir semua UMKM menawarkan kedua jenis produk tersebut secara bersamaan, contohnya ada kafetaria yang menawarkan produk berupa minuman ringan dan kue, juga menawarkan layanan packing dan *delivery*. Strategi pemasaran pada produk harus menekankan bahwa produk utama (*core product*) dibuat semaksimal mungkin untuk memenuhi kebutuhan konsumen, tambahan-tambahan lainnya merupakan nilai tambah yang dapat membuat produk tersebut lebih menarik. UMKM juga harus memutuskan tempat usaha yang tepat untuk menjalankan bisnisnya. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam memilih tempat usaha antara lain:

1. Harga tempat atau sewa tempat
2. Ketersediaan tanah maupun air
3. Kualitas dan ketersediaan tenaga kerja
4. Kemudahan menjangkau konsumen
5. Kemudahan dijangkau pemasok
6. Akses ke transportasi umum
7. Lokasi competitor
8. Hukum, regulasi, dan pajak
9. Preferensi pribadi.

Selain pemilihan tempat sebagai strategi *place* dalam bauran pemasaran, pelaku UMKM juga wajib menentukan tata letak yang dapat menarik konsumen. Tentu saja, penentuan tata letak ini harus menyesuaikan dengan produk yang dijual, apakah

berupa barang atau berupa jasa. Berikut ini adalah tata letak untuk toko retail:

- 1. *Free flow layout*: Tata letak yang digunakan oleh toko ritel kecil yang mendorong pelanggan untuk berkeliaran dan menelusuri toko.
- 2. *Grid layout*: Tata letak dengan cara mengatur barang - barang di rak.
- 3. *Loop Layout*: Tata letak yang memiliki lorong yang leluasa

Sama dengan toko retail usaha jasa juga memerlukan tata letak yang sesuai, dengan kriteria mendukung kecepatan dan ketepatan pelayanan dan mampu membuat konsumen merasa aman dan nyaman. Harga (*price*) merupakan bagian dari strategi dalam bauran pemasaran. UMKM perlu menerapkan strategi dalam menetapkan harga, yaitu:

1. Dengan memberikan harga lebih murah di bawah ekspektasi pada produk baru untuk menarik minat konsumen. atau
2. Dengan memberikan harga lebih mahal di atas ekspektasi pada produk baru dengan tujuan supaya bisa segera menutupi biaya yang dikeluarkan.

Setelah menjalankan strategi product, place, dan price, UMKM juga dapat menggunakan strategi promosi untuk menarik konsumen. Promosi dapat dilakukan dengan memanfaatkan berbagai media seperti iklan di media elektronik seperti radio dan media sosial. Bisa juga dengan menggunakan brosur, pamflet dan lain-lain. Perlu diingat bahwa kegiatan promosi merupakan pengeluaran biaya yang perlu diperhitungkan juga. Strategi dalam bauran pemasaran dilakukan bersamaan dengan menonjolkan keunikan UMKM tersebut sesuai dengan segmen pasar yang menjadi target UMKM tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Aksoy, H. 2017. How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? *Technol Soc.* 51, 133-141
- Assauri, Sofjan. 2007. *Manajemen Pemasaran Konsep dan Strategi*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Bartels, R. (1988), *The History of Marketing Thought*, 3rd ed., Publishing Horizons, Columbus, OH.
- Bartz, W., and Winkler, A. (2015). Flexible or fragile? The growth performance of small and young businesses during the global financial crisis—Evidence from Germany. *Journal of Business Venturing*.
- Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA
- Clauss, T., Breier, M., Kraus, S., Durst, S., and Mahto, R. V. (2022). Temporary business model innovation–SMEs’ innovation response to the Covid-19 crisis. *R&d Management*, 52(2), 294-312.
- Coad, A., Frankish, J., Roberts, R.G. and Storey, D.J. (2013), “Growth paths and survival chances: an application of gambler’s ruin theory”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 28 No. 5, pp. 615-632
- Dobbs, M. and Hamilton, R.T. (2007), “*Small Business* growth: recent evidence and new directions”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 13 No. 5, pp. 296-322.
- Doyle P., Stern P. *Marketing Management and Strategy* (4th ed.). Translate in Russian. (2007). Sankt Peterburg, Piter Publishing
- Gellynck, X., Banterle, A., Kühne, B., Carraresi, L., and Stranieri, S. 2012.

- Market orientation and marketing management of traditional food producers in the EU. *Brit Food J.* 114, 4, 481-499.
- Giffary, M. Al, Nurlaila, & Tambunan, K. (2023). Analisis Penerapan Standar Akuntansi Keuangan Entitas Mikro Kecil Dan Menengah Dalam Penyusunan Laporan Keuangan UMKM Aceh Hidroponik Kecamatan Karang Baru Kabupaten Aceh Tamiang. *Journal Economic Excellence Ibnu Sina*, 1(3), 294-302.
- Hatten, Timothy S (2012) *Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond*. South-Western, Cengage Learning.
- Iacobucci, D., & Churchill, G. A. (2015). *Marketing research: Methodological foundations* (11th ed.). CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Izvercian, M., Miclea, Ș., and Potra, S. 2016. Marketing practices in SMEs. Case study: Romania vs. Malta. *Procd Soc Behv.* 221, 7, 135-141.
- Jones, D.G.B. and Shaw, E.H. (2002), "A history of marketing thought", in Weitz, B.A. (Ed.), *Handbook of Marketing*, Sage, London, pp. 39-66.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2001). *PrinsipPrinsip Pemasaran Edisi VIII*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2015) *.Principles of Marketing*. Pearson. United Kingdom.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2018) *.Principles of Marketing*. Pearson. United Kingdom.
- Lee, D. H., Choi, S. B., and Kwak, W. J. 2014. The effects of four dimensions of strategic orientation on firm innovativeness and performance in emerging market small- and medium-size enterprises. *Emerg Mark Financ Tr.* 50, 5, 78-96.
- Liddell, G. and Scott, R. (18711957), *Greek-English Lexicon [Abridged]*, Oxford University Press, Oxford.

- Malodia, S., Mishra, M., Fait, M., Papa, A., and Dezi, L. (2023). To digit or to head? Designing digital transformation journey of SMEs among digital self-efficacy and professional leadership. *Journal of Business Research*, 157, 113547.
- Moorman, C. and Rust, R.T. (1999) The Role of Marketing. *Journal of Marketing* Vol 63 p 180-197
- Mooi, E., Sarstedt, M., (2018) *Market Research*, Springer Texts in Business and Economics.
- Nason, R.S. and Wiklund, J. (2018), "An assessment of resource-based theorizing on firm growth and suggestions for the future", *Journal of Management*, Vol. 44 No. 1, pp.32-60.
- Ng, H. S., and Kee, D. M. H. (2018). The core competence of successful owner-managed SMEs. *Management Decision*, 56(1), 252-272.
- Nikolić, N., Jovanović, I., Nikolić, Đ., Mihajlović, I., and Schulte, P. (2018). Investigation of the factors influencing SME failure as a function of its prevention and fast recovery after failure. *Entrepreneurship Research Journal*, 9(3), 20170030.
- Randhawa, K., Wilden, R., and Gudergan, S. (2021). How to innovate toward an ambidextrous business model? The role of dynamic capabilities and market orientation. *Journal of Business Research*, 130, 618-634.
- Rauch, A. and Rijskik, S.A. (2013), "The effects of general and specific human capital on long-term growth and failure of newly founded businesses", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 37 No.4, pp. 923-941.
- Reibstein, D. J., Day, G., & Wind, J. (2009). Guest editorial: Is marketing academia losing its way? *Journal of Marketing*, 73(4), 1-3.

- Sardo, F., Serrasqueiro, Z., and Alves, H. (2018). On the relationship between intellectual capital and financial performance: A panel data analysis on SME hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 67-74.
- Shaw, A.W. (1914), "Scientific management in business", in Bertrand Thompson, C. (Ed.), *Scientific Management: A Collection of The More Significant Articles*, Harvard University, Cambridge, MA.
- Shaw, A.W. (1916), *An Approach to Business Problems*, Harvard University, Cambridge, MA.
- Shaw, E.H. (2012), "Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework", *Journal of Historical Research in Marketing*, Vol. 4 No. 1, pp. 30-55.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2011) *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. Pearson Education India.

BAB 6

FRANCHISE DALAM PERSPEKTIF KEWIRAUSAHAAN

6.1 Pendahuluan

Di era globalisasi yang semakin kompetitif, perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk tetap relevan di pasar yang dipenuhi oleh berbagai pemain, baik di tingkat domestik maupun internasional. Waralaba menawarkan solusi yang efektif untuk memperluas bisnis dengan menggunakan modal pihak ketiga, yaitu *franchisee*, sehingga memungkinkan ekspansi yang lebih cepat dengan beban finansial yang lebih ringan rendah (Abdul Ghani et al. 2022). Sebagai salah satu model bisnis yang paling fleksibel, waralaba memberikan peluang bagi perusahaan untuk memasuki pasar yang mungkin sulit diakses dengan cara-cara tradisional (Rosado-Serrano and Navarro-García 2023).

Namun, seiring dengan meningkatnya adopsi model waralaba di berbagai industri, masalah-masalah baru mulai muncul, baik dari sisi operasional maupun hubungan antara franchisor dan franchisee. Salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah menjaga keseimbangan antara kontrol *franchisor* atas standar operasional dan otonomi *franchisee* dalam menjalankan bisnis (Gillis, Combs, and Yin 2020). *franchisee* sering kali memiliki kebebasan untuk menyesuaikan operasional harian mereka agar lebih sesuai dengan kondisi pasar lokal, tetapi hal ini juga bisa menjadi sumber konflik jika

franchisee tidak mematuhi pedoman yang ditetapkan oleh franchisor.

Seiring dengan berkembangnya teknologi digital, model waralaba juga mengalami transformasi yang signifikan. Teknologi digital memungkinkan *franchisor* dan *franchisee* untuk berkomunikasi dengan lebih mudah dan efisien, serta memberikan akses ke alat-alat manajemen yang lebih baik. Selain itu, teknologi juga memungkinkan integrasi yang lebih baik antara *franchisor* dan *franchisee* dalam menjalankan promosi yang berskala besar, yang dapat meningkatkan pengenalan merek dan menarik lebih banyak pelanggan (Sabaran and Abd Aziz 2023).

Meskipun tantangan-tantangan ini signifikan, model waralaba tetap menjadi salah satu strategi bisnis yang paling efektif dan berkelanjutan dalam dunia yang terus berubah. Keberhasilan model ini bergantung pada hubungan yang baik antara *franchisor* dan *franchisee*, serta struktur yang jelas dalam hal tanggung jawab dan kewajiban masing-masing pihak. *franchisee* dapat meraih kesuksesan dengan dukungan dari sistem bisnis yang sudah teruji, serta memanfaatkan keahlian dan pengetahuan lokal mereka untuk beradaptasi dengan kebutuhan pasar setempat (Giudici et al. 2020).

6.2 Definisi Waralaba

International Franchise Association mendefinisikan waralaba sebagai hubungan kontraktual antara pemberi lisensi (*franchisor*) dan penerima lisensi (*franchisee*) yang memungkinkan pemilik bisnis menggunakan merek dan metode bisnis pemberi lisensi untuk mendistribusikan produk atau layanan kepada konsumen. Di Indonesia, Asosiasi *Franchise Indonesia* (AFI) menyatakan bahwa waralaba ialah suatu sistem pendistribusian barang atau jasa kepada pelanggan akhir,

dimana pemilik merek (*franchisor*) memberikan hak kepada individu atau perusahaan untuk melaksanakan bisnis dengan merek, nama, sistem, prosedur dan cara-cara yang telah ditetapkan sebelumnya dalam jangka waktu tertentu dan meliputi area tertentu (Sudarmiatin 2011).

6.3 Keunggulan dan Kekurangan Waralaba

Waralaba menawarkan berbagai keuntungan bagi kedua belah pihak yang terlibat, yaitu *franchisor* dan *franchisee*. *Franchisor* mendapatkan manfaat dari modal tambahan dan ekspansi yang cepat, sementara *franchisee* memperoleh manfaat dari dukungan yang disediakan oleh *franchisor*, termasuk merek yang sudah dikenal, pelatihan, dan sistem operasional yang sudah terbukti.

6.3.1 Keuntungan Bagi *Franchisor*

Setidaknya terdapat tiga keuntungan dari sudut pandang *franchisor* menurut Longenecker, Moore, and Petty (2001)

Ekspansi Cepat

Dengan model waralaba, *franchisor* dapat menaikkan skala pertumbuhan bisnis (*scale up*) dengan cara yang cepat dan berdampak signifikan bagi pertumbuhan bisnis. *franchisee* menyediakan modal untuk membuka gerai-gerai baru, sehingga *franchisor* dapat memperluas jaringan bisnisnya tanpa perlu mengeluarkan banyak modal sendiri.

Risiko yang Dibagi

Dalam model waralaba, *franchisor* dapat menjaga dan meningkatkan keberlabannya (*profitability*) dengan cara membagi risiko finansial dengan *franchisee*. Setiap kerugian yang terjadi di gerai tertentu tidak sepenuhnya ditanggung

oleh *franchisor*, sehingga menurunkan risiko yang ditanggung.

Manfaat Manajemen Motivasi

franchisee cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi karena mereka adalah pemilik bisnis tersebut. Ini memberikan *franchisor* keuntungan dalam hal menjaga keberlangsungan usaha (*business sustainability*) karena *franchisee* berkomitmen untuk kesuksesan jangka panjang.

6.3.2 Keuntungan Bagi *Franchisee*

Kualitas Produk

franchisee mendapatkan akses ke produk-produk berkualitas tinggi yang telah terbukti sukses di pasar. Produk-produk ini biasanya dikembangkan oleh *franchisor* melalui riset dan pengembangan yang komprehensif untuk memenuhi standar kualitas yang diharapkan oleh pelanggan. *franchisee* juga mendapatkan dukungan dalam hal rantai pasokan dan pengelolaan produk, sehingga dapat memastikan konsistensi kualitas di setiap gerai.

Kepercayaan Pembeli

Ketika *franchisee* memulai bisnis dengan merek yang sudah terkenal, mereka mendapatkan keuntungan dari reputasi yang telah ada, yang membuat pelanggan lebih percaya untuk berbelanja di gerai mereka.

Pelatihan & Pengembangan

franchisor biasanya menyediakan pelatihan komprehensif kepada *franchisee* dan stafnya sebelum membuka gerai, serta pelatihan berkelanjutan selama operasional. Pelatihan ini mencakup segala hal mulai dari manajemen operasional, inovasi produk, pelayanan pelanggan, hingga pemasaran.

Standarisasi Pelaksanaan

franchisee diberikan panduan yang jelas dan terperinci tentang bagaimana menjalankan bisnis mereka, mulai dari tata letak gerai, prosedur layanan pelanggan, hingga manajemen inventaris.

Mendapatkan Keuntungan dengan Risiko Rendah

franchisee bekerja dengan merek yang sudah mapan dan mendapatkan dukungan dari *franchisor*, oleh karena itu risiko kegagalan bisnis jauh lebih rendah. Selain itu, *franchisee* dapat memanfaatkan keahlian dan sumber daya *franchisor* dalam hal pemasaran, pengembangan produk, dan operasional, yang semuanya dirancang untuk meningkatkan keuntungan.

6.3.2 Kelemahan Waralaba

Meskipun waralaba menawarkan berbagai keuntungan, ada beberapa kelemahan yang perlu diperhatikan oleh calon pemilik waralaba. Berikut merupakan kelemahan waralaba menurut Prawirokusumo (2010).

***Fee* dan Pembagian Keuntungan**

Persyaratan iuran dan besarnya investasi awal sangat bervariasi, mulai dari \$1.000 hingga ratusan ribu dolar. Sebagai contoh, McDonald's memerlukan investasi sekitar \$350.000 - \$450.000 di luar tanah dan bangunan, dengan royalti berkisar antara 1% hingga 11% dari penjualan kotor.

Sepenuhnya Mengikuti Operasi Standar

Penerima waralaba diwajibkan untuk mengikuti standar operasi yang telah ditetapkan oleh pemberi waralaba, yang dapat mengurangi fleksibilitas dalam menjalankan bisnis.

Batasan dalam Pembelian

Penerima waralaba sering kali terikat pada batasan pembelian untuk mempertahankan kualitas produk, yang dapat membatasi pilihan pemasok dan biaya.

Lini Produk Terbatas

Waralaba biasanya menawarkan lini produk yang terbatas, sehingga penerima waralaba tidak dapat menambah atau mengubah produk sesuai dengan kebutuhan pasar lokal.

Program Pelatihan yang Tidak Memuaskan

Beberapa penjual waralaba mungkin menyediakan program pelatihan yang tidak memadai, yang dapat menghambat keberhasilan operasional penerima waralaba.

Kejenuhan Pasar

Pasar yang jenuh harus diantisipasi, karena banyaknya outlet yang sama di suatu area dapat mengurangi pangsa pasar dan profitabilitas.

Kurang Kebebasan

Penerima waralaba sering kali memiliki sedikit kebebasan dalam pengambilan keputusan, yang membuat model ini kurang cocok bagi mereka yang terbiasa bekerja dengan cara mereka sendiri.

6.4 Jenis Waralaba

Waralaba dapat dibagi menjadi beberapa jenis berdasarkan struktur hubungan bisnis dan distribusi antara *franchisor* dan *franchisee*. Berikut adalah beberapa jenis utama waralaba yang sering digunakan dalam berbagai industri (*'Expanding A Business by Franchising'*, n.d.):

6.4.1 Waralaba Produk (*Product Franchises*)

Dalam waralaba produk, *franchisee* menjual produk-produk yang diproduksi atau didistribusikan oleh *franchisor* dan biasanya menggunakan merek dagang *franchisor*. Contoh umum dari waralaba produk dapat ditemukan dalam industri otomotif, bahan bakar.

6.4.2 Waralaba Format Bisnis (*Business Format Franchises*)

Franchisor memberikan lisensi tidak hanya untuk merek dagang tetapi juga untuk seluruh format bisnis, termasuk sistem operasional, pelatihan, pemasaran, dan dukungan berkelanjutan. *Franchisee*, pada gilirannya, menggunakan format ini untuk menjalankan bisnis mereka sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh *franchisor*. Contoh populer dari waralaba format bisnis meliputi restoran cepat saji seperti McDonald's, layanan perhotelan seperti Holiday Inn, serta layanan otomotif.

6.4.3 Waralaba Konversi (*Conversion Franchises*)

Dalam jenis waralaba ini, bisnis independen setuju untuk mengadopsi merek dagang, sistem operasi, dan standar dari *franchisor*, tetapi mereka tetap mempertahankan beberapa elemen bisnis asli mereka. *franchisor* memperoleh keuntungan dari pengalaman dan pengetahuan lokal *franchisee* yang telah mapan, sementara *franchisee* mendapatkan akses ke merek dagang yang lebih kuat serta dukungan dari *franchisor*. Contoh-contoh waralaba konversi sering terlihat dalam industri *real estate*, layanan keuangan, dan asuransi.

6.4.4 Lisensi Manufaktur (*Manufacturing Licenses*)

Waralaba dalam bentuk lisensi manufaktur adalah ketika *franchisor* memberikan lisensi kepada perusahaan lain untuk memproduksi produk yang dipatenkan atau berdasarkan proses yang dipatenkan, dengan menggunakan merek dagang *franchisor*. Contoh yang paling terkenal dari lisensi manufaktur di Amerika Serikat adalah waralaba pembotolan minuman ringan seperti Coca-Cola.

6.4.5 Waralaba Outlet Tunggal dan Area (*Single and Area Franchises*)

Dalam waralaba outlet tunggal, *franchisee* hanya diberikan hak untuk membuka satu outlet atau lokasi usaha. Ini adalah bentuk waralaba yang paling umum dan biasanya digunakan sebagai langkah awal bagi *franchisor* untuk menguji pasar. Sebaliknya, waralaba area melibatkan pemberian hak kepada *franchisee* untuk membuka beberapa outlet di wilayah geografis tertentu dalam jangka waktu yang ditentukan. *franchisee* dalam waralaba area bertanggung jawab untuk memenuhi target pengembangan sesuai dengan perjanjian dengan *franchisor*.

6.5 Standar Operasional Waralaba

Standar operasional waralaba adalah spesifikasi, standar, dan prosedur operasi yang dibuat oleh waralaba terkait dengan pengembangan dan pengoperasian bisnisnya. Standar operasional waralaba harus dibuat dengan tujuan mempertahankan kualitas tinggi dan keseragaman produk maupun jasa waralaba. Standar operasional mencakup tiga hal (Sudarmiati, 2011) yaitu (1) pendahuluan (sejarah, struktur organisasi, hak dan kewajiban *franchisor* dan *franchisee*), (2) aturan umum operasi (standar mutu, hubungan pelanggan,

sistem persediaan, tata cara operasi, harga produk dll) dan (3) perawatan (bidang keuangan, pemasaran, operasi dan personalia) yang bisa dimodifikasi secara berkala oleh pemilik waralaba. Semakin kompleks bisnis waralaba, semakin komprehensif standar operasional yang berlaku dalam pengembangan dan pengoperasian waralaba.

6.6 Peraturan Pemerintah Tentang Waralaba

Pelaksanaan bisnis waralaba di Indonesia kini diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2024 (Pemerintah Pusat RI 2024). Peraturan ini menggantikan Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2007 dan bertujuan untuk menciptakan keadilan dalam berusaha, kepastian hukum, serta kemitraan yang lebih baik antara pemberi dan penerima waralaba.

PP No. 35 Tahun 2024 memperbarui definisi waralaba dengan menekankan pentingnya kriteria yang harus dipenuhi dan memperkenalkan konsep "Pemberi Waralaba Lanjutan" dan "Penerima Waralaba Lanjutan," yang memungkinkan pengalihan hak waralaba. Selain itu, istilah baru seperti "Prospektus Penawaran Waralaba" dan "Surat Tanda Pendaftaran Waralaba" dihadirkan untuk meningkatkan transparansi dan perlindungan bagi semua pihak yang terlibat dalam bisnis waralaba.

6.7 Tren Waralaba di Indonesia

Waralaba terus berkembang sebagai model bisnis yang fleksibel dan relevan di berbagai industri. Di era globalisasi dan kemajuan teknologi saat ini, beberapa tren utama telah mempengaruhi bagaimana waralaba beroperasi dan berkembang. Berikut adalah tren yang memengaruhi industri

waralaba, beserta contoh-contoh waralaba di Indonesia yang relevan dengan tren tersebut:

Ekspansi Internasional

Ekspansi internasional menjadi tren utama, di mana waralaba asal Indonesia juga mulai menembus pasar global. Waralaba seperti D'Penyetz dan Ayam Gepuk Pak Gembus telah berhasil membawa cita rasa lokal ke pasar internasional, memperluas kehadiran mereka di negara-negara seperti Singapura dan Malaysia.

Pengaruh Teknologi Digital

Teknologi digital semakin berperan penting dalam meningkatkan efisiensi operasional dan interaksi pelanggan. Misalnya, waralaba seperti JNE dan Indomaret telah memanfaatkan teknologi digital untuk memberikan layanan pemesanan online dan pengiriman barang secara efisien. *E-commerce* dan integrasi digital juga membantu *franchisee* memaksimalkan keuntungan dengan memperluas saluran penjualan.

Waralaba Berbasis Layanan

Tren waralaba di sektor jasa juga semakin populer. Di Indonesia, contoh waralaba seperti Ray White Indonesia (*real estate*), Melia Laundry (jasa cuci pakaian), dan Captain Barbershop (jasa pangkas rambut) menonjol sebagai model bisnis berbasis layanan yang memberikan nilai tambah melalui keterampilan khusus dan pelayanan terstandarisasi.

Waralaba Ramah Lingkungan

Depo Air Minum Biru adalah contoh waralaba yang mendukung program daur ulang galon air minum dan mengurangi limbah plastik, sehingga sejalan dengan tren *green business* yang berkembang di Indonesia.

Waralaba Kesehatan dan Kecantikan

Apotek K-24 adalah contoh waralaba kesehatan yang memenuhi kebutuhan akan akses obat-obatan 24 jam di berbagai lokasi, sementara Royal Garden Spa menawarkan layanan kecantikan dan relaksasi yang berkualitas tinggi dengan konsep spa yang sudah distandarisasi.

6.8 Keputusan Untuk Memperluas Jaringan Waralaba

Ekspansi jaringan bisnis melalui waralaba adalah keputusan penting yang melibatkan berbagai pertimbangan. Berikut ini adalah ringkasan dari langkah-langkah dan konsep yang perlu diperhatikan dalam memperluas jaringan menggunakan metode waralaba.

6.8.1 Keputusan untuk Memperluas Jaringan

Kebanyakan keputusan untuk memperluas jaringan waralaba tidak direncanakan sejak awal tetapi muncul seiring dengan keberhasilan bisnis. Tidak semua bisnis cocok untuk diperluas, dan pengusaha perlu menilai apakah mereka siap mengelola jaringan yang lebih besar atau tetap fokus pada bisnis yang ada.

6.8.2 Metode Perluasan

Setelah memutuskan untuk memperluas, ada beberapa metode yang dapat dipilih, seperti membuka gerai tambahan dengan pendanaan dari berbagai sumber, usaha patungan dengan investor, atau menggunakan waralaba. Pilihan metode ekspansi dipengaruhi oleh tujuan bisnis, seperti memperluas jaringan lokal atau nasional. Waralaba menjadi pilihan yang lebih logis untuk ekspansi besar,

meskipun memerlukan strategi yang matang untuk diterapkan.

6.8.3 Konsep yang Tepat untuk Waralaba

Bisnis dengan konsep yang khas dan sistem operasional yang baik akan lebih mudah menarik calon pewaralaba dan berkembang dalam pasar yang kompetitif. Hal-hal seperti sistem operasi, merek dagang, dan pemasaran yang unik dapat menjadi kunci dalam menarik pewaralaba yang potensial.

6.8.4 Siap untuk Waralaba

Prototipe. Kesiapan untuk melakukan waralaba memerlukan prototipe bisnis yang telah diuji secara menyeluruh. Prototipe ini membantu menyempurnakan konsep bisnis, produk/layanan, dan sistem operasional, serta mengidentifikasi masalah yang perlu diperbaiki sebelum dilisensikan kepada pewaralaba. Pengoperasian prototipe memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan standar operasional yang akan menjadi dasar bagi jaringan waralaba.

Kriteria Finansial. Agar bisnis dapat diwaralabakan dengan sukses, harus ada potensi laba yang menarik bagi penerima waralaba. Bisnis yang memiliki kinerja finansial yang baik akan lebih mudah menarik pewaralaba berkualitas tinggi.

Rencana Bisnis. Rencana bisnis yang komprehensif sangat penting untuk pengembangan waralaba yang sukses. Rencana ini harus mencakup pengujian prototipe dan strategi ekspansi yang jelas, serta transisi dari perusahaan operasi ke perusahaan waralaba.

6.9 Mengembangkan Jaringan Waralaba

6.9.1 Memilih Penerima Waralaba yang Berpotensi Tinggi

Memilih penerima waralaba yang tepat adalah langkah penting untuk mengembangkan jaringan waralaba yang sukses. Pewaralaba yang sukses harus memiliki nilai inti seperti sikap positif terhadap karyawan, responsivitas terhadap pelanggan, etos kerja yang kuat, dan kemampuan untuk bekerja secara independen. Pewaralaba perlu menyesuaikan profil calon penerima waralaba berdasarkan kriteria tertentu seperti sumber daya keuangan, keterampilan, dan pengalaman. Proses seleksi yang efektif mencakup wawancara terstruktur dan tes nilai inti untuk memastikan bahwa calon pewaralaba memiliki karakteristik yang sesuai dengan jaringan waralaba.

6.9.2 Memilih Penerima Waralaba yang Berjiwa Wirausaha

Pemilik waralaba dengan identitas kewirausahaan yang kuat cenderung mencari pewaralaba yang memiliki nilai-nilai yang sama dengan mereka. Penyelarasan ini sangat penting karena menumbuhkan visi dan komitmen bersama terhadap kegiatan kewirausahaan dalam sistem waralaba, sehingga meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Hal ini dikarenakan penerima waralaba yang memiliki nilai-nilai tersebut lebih mungkin untuk terlibat dalam praktik-praktik inovatif dan berkontribusi pada pertumbuhan dan kemampuan beradaptasi waralaba.

6.10 Membangun Hubungan Waralaba yang Kooperatif

Membangun dan memelihara hubungan waralaba yang kooperatif merupakan aspek krusial dalam kesuksesan jaringan waralaba. Dalam konteks ini, pemahaman yang mendalam mengenai dinamika hubungan antara pewaralaba dan penerima waralaba menjadi sangat penting untuk mencapai tujuan bersama.

Pewaralaba yang sukses harus membangun dasar yang kuat dengan memperhatikan elemen-elemen fundamental hubungan waralaba, termasuk lisensi penggunaan kekayaan intelektual dan komitmen untuk memberikan pelatihan serta dukungan yang berkelanjutan kepada penerima waralaba. Sebaliknya, penerima waralaba harus mematuhi standar operasional dan memberikan laporan yang akurat serta tepat waktu.

Pewaralaba kini semakin memandang penerima waralaba sebagai mitra strategis, di mana hubungan ini didasarkan pada tujuan bersama yang lebih besar daripada sekadar kepentingan individu. Pendekatan kemitraan ini dapat mengurangi konflik dan litigasi. Manajemen yang baik memainkan peran krusial dalam membangun hubungan yang kuat, termasuk melalui proses penjualan, pelatihan, dan dukungan berkelanjutan.

Pewaralaba kini lebih teredukasi dan berpengalaman, sering kali berfungsi sebagai pemilik multiunit. Kepuasan penerima waralaba dipengaruhi oleh faktor-faktor manajerial, seperti pelatihan dan hubungan kerja yang baik. Kepercayaan adalah dasar hubungan waralaba yang sukses. Tanpa kepercayaan, sulit untuk mengembangkan hubungan yang efektif dan saling menguntungkan. Kejujuran dan keterbukaan adalah kunci dalam membangun kepercayaan.

Pewaralaba juga harus sigap mengakhiri hubungan dengan penerima waralaba yang tidak memenuhi standar, guna melindungi jaringan. Proses ini harus dilakukan dengan hati-hati untuk menghindari konflik dan kerugian bagi semua pihak.

6.11 Kemampuan Manajemen Konflik dalam Waralaba

Konflik adalah hal umum dalam rantai waralaba, timbul dari berbagai masalah seperti ketidaksepakatan kontrak, proses operasional, dan kewajiban keuangan. Konflik adalah bagian dari kehidupan sehari-hari pemilik waralaba dan penerima waralaba.

Strategi untuk mengelola konflik (Perrigot, López-Fernández, and Basset 2021):

- a. *Problem Solving*: mengidentifikasi masalah yang mendasari dan bekerja sama untuk menemukan solusi yang menguntungkan kedua belah pihak.
- b. Persuasi: Pemilik waralaba dapat menggunakan komunikasi persuasif untuk memengaruhi perspektif penerima waralaba dan menyelaraskan kepentingan mereka.
- c. Negosiasi: Negosiasi digunakan untuk mencapai kesepakatan yang memuaskan pemilik waralaba dan penerima waralaba, yang sering kali membutuhkan kompromi.
- d. Politik: Dalam konflik yang lebih parah, pemilik waralaba dapat menggunakan strategi politik, memanfaatkan dinamika kekuasaan untuk menyelesaikan perselisihan.

Pemilik waralaba dapat mengembangkan kemampuan manajemen konflik melalui pengalaman mereka dengan penerima waralaba. Dengan mengelola konflik secara efektif, pemilik waralaba mempelajari pelajaran berharga yang dapat mengarah pada kodifikasi proses baru, evolusi pengetahuan, dan

peningkatan dalam strategi manajemen konflik mereka secara keseluruhan.

6.12 Pemutusan Hubungan Waralaba

Penting untuk memahami pemutusan hubungan dalam konteks interaksi bisnis-ke-bisnis (B2B), khususnya dalam waralaba. Banyak hubungan waralaba pada akhirnya bubar, seringkali secara sepihak, dan dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu (Jindal, Sivadas, and Kang 2021).

Niat yang kuat: pemegang waralaba dengan niat kuat untuk pemutusan kemitraan mereka lebih mungkin untuk menindaklanjuti dengan pemutusan yang sebenarnya. Niat Lemah dengan Ketidakpastian: penerima waralaba dengan niat yang lemah untuk memutuskan kemitraan masih bisa memutuskan kemitraan jika mereka tidak yakin atau ragu tentang masa depan kemitraan tersebut. Hal ini menyoroti peran penting ketidakpastian dalam proses pemutusan.

6.13 Perkembangan Waralaba Lokal dan Asing di Indonesia

Bisnis waralaba di Indonesia mulai marak sekitar tahun 1970-an, yang ditandai dengan menjamurnya restoran cepat saji (*fast food*) seperti KFC (*Kentucky Fried Chicken*), McDonald's, Dunkin' Donut, Pizza Hut dan masih banyak lagi (Puspitasari & Mulyani, 2022). Selain waralaba asing, banyak pula waralaba lokal yang mulai berkembang di dalam negeri. Fenomena ini dipelopori oleh Sukyatno Nugroho dengan "Es Teler 77" miliknya, yang kemudian diikuti oleh waralaba lain seperti Salon Rudi Hadisuwarno, Texas Chicken, Circle K, dan rumah makan ayam bakar "Wong Solo".

Perkembangan waralaba di Indonesia sangat pesat. Selama kurun waktu 1998-2004, pertumbuhan waralaba lokal mencapai 14%, sementara waralaba asing sebesar 7%. Di tahun 2009, bisnis waralaba di Indonesia mengalami peningkatan sekitar 15%, dengan jumlah merek yang mencapai 750 dan gerai yang totalnya sekitar 40.000 yang tersebar di seluruh Indonesia. Hingga 2021, bisnis waralaba juga membantu menyerap tenaga kerja sebesar 628.622 orang dan telah mengoperasikan sebanyak 93.732 gerai (Nugroho & Kusumasari, 2022). Dalam kurun waktu 3 tahun (2018-2021), bisnis waralaba tumbuh stabil sebesar 5% pertahun dan mencatat omzet sebesar 54,4 M, dengan sektor food & beverage mendominasi sebesar 58,37% dari keseluruhan.

Hingga saat ini, bisnis waralaba masih terus tumbuh dan berkembang pesat seiring kemajuan teknologi dan sifat konsumtif Masyarakat. Popularitas model bisnis waralaba masih terus meningkat dan bahkan memunculkan model e-bisnis yang baru. Peningkatan ini salah satunya disebabkan oleh keunggulan waralaba terkait dengan system yang disediakan. Dalam bisnis waralaba, penerima waralaba dapat menjalankan system operasi tertentu yang telah disediakan pewaralaba yang bebas dari resiko trial and error. Hal ini menyebabkan bisnis waralaba dikatakan memiliki resiko minimal sehingga peluang sukses lebih besar daripada membangun bisnis sendiri dari nol.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Ghani, Mohd Faizal, Mohd Hizam-Hanafiah, Rosmah Mat Isa, and Hamizah Abd Hamid. 2022. 'A Preliminary Study: Exploring Franchising Growth Factors of Franchisor and Franchisee'. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 8 (3): 138.
- Ayu Dwi Puspitasari, & Ana Susi Mulyani. (2022). PERKEMBANGAN BISNIS FRANCHISE. *JISOS: JURNAL ILMU SOSIAL*, 1(10), 985–992. 'Expanding A Business by Franchising'. n.d.
- Gillis, William E, James G Combs, and Xiaoli Yin. 2020. 'Franchise Management Capabilities and Franchisor Performance under Alternative Franchise Ownership Strategies'. *Journal of Business Venturing* 35 (1): 105899.
- Giudici, Alessandro, James G Combs, Benedetto Lorenzo Cannatelli, and Brett R Smith. 2020. 'Successful Scaling in Social Franchising: The Case of Impact Hub'. *Entrepreneurship Theory and Practice* 44 (2): 288–314.
- Pemerintah Pusat RI. 2024. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 35 Tahun 2024 Tentang Waralaba. Indonesia: LN 2024 (188), TLN (6986): 31 hlm.; jdih.setneg.go.id.
- International Franchise Association. n.d. 'What Is a Franchise?' <https://www.franchise.org/faqs/basics/what-is-a-franchise>.
- Jindal, Rupinder P., Eugene Sivadas, and Bohyeon Kang. 2021. 'Dissolution of Franchise Relationships: Intention, Behavior, and the Role of Uncertainty'. *Industrial Marketing Management* 92 (January):140–53. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.11.012>.

- Longenecker, Justin G., Carlos W. Moore, and J. William Petty. 2001.
- Kewirausahaan: Manajemen Usaha Kecil. 1st ed. Vol. 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Nugroho, R. H., & Kusumasari, I. R. (2022). Perkembangan Franchise Di Indonesia. *Jurnal Bisnis Indonesia*, 13(2).
- Perrigot, Rozenn, Begoña López-Fernández, and Guy Basset. 2021. 'Conflict Management Capabilities in Franchising'. *Journal of Retailing and Consumer Services* 63 (November):102694.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102694>.
- Prawirokusumo, Soeharto. 2010. Kewirausahaan Dan Manajemen Usaha Kecil. Yogyakarta: BPFE.
- Rosado-Serrano, Alexander, and Antonio Navarro-García. 2023. 'Alternative Modes of Entry in Franchising'. *Journal of Business Research* 157:113599.
- Sabaran, Nur Nabila Huda, and Nurul Ashykin Abd Aziz. 2023. 'Technology Adoption in Franchising Business: Understanding Factors and Challenges'. *Journal of Technology and Operations Management* 18 (2): 49–59.
- Sudarmiati, M. 2011. 'Praktik Bisnis Waralaba (Franchise) Di Indonesia, Peluang Usaha Dan Investasi'. Universitas Negeri Malang, Malang.

BAB 7

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

7.1 Pendahuluan

Bagian atau bab ini membahas konsep kewirausahaan sosial, dengan fokus pada definisi, karakteristik, dan dampaknya dalam mengatasi tantangan sosial, ekonomi, dan lingkungan. Kewirausahaan sosial memadukan praktik bisnis inovatif dengan misi sosial yang kuat, yang bertujuan untuk menciptakan solusi berkelanjutan yang menguntungkan masyarakat sekaligus mencapai kelayakan finansial. Buku ini menyoroti model-model usaha sosial yang berhasil dan beragam strategi yang digunakan untuk mengukur dampak sosial. Buku ini mengidentifikasi tantangan utama yang dihadapi oleh wirausahawan sosial, termasuk kendala pendanaan, menyeimbangkan laba dengan tujuan, dan kompleksitas pengukuran dampak.

Selain itu, buku ini meneliti peran pemangku kepentingan dalam mendukung usaha sosial dan pentingnya kolaborasi antara sektor publik dan swasta untuk meningkatkan efektivitas inisiatif sosial. Dengan menekankan pentingnya kewirausahaan sosial dalam mendorong perubahan sistemik, temuan-temuan tersebut menggarisbawahi potensinya untuk menciptakan masa depan yang lebih adil dan berkelanjutan.

Berikut beberapa penjelasan ringkas tentang social entrepreneur menurut beberapa ahli:

1. Bill Drayton: Bill Drayton, pendiri Ashoka, mendefinisikan kewirausahaan sosial sebagai "proses menciptakan nilai sosial melalui solusi inovatif untuk masalah sosial, yang sering kali dipimpin oleh individu yang memiliki visi dan tekad untuk membawa perubahan" (Drayton, 2020).
2. Muhammad Yunus: Pemenang Nobel Muhammad Yunus menggambarkan kewirausahaan sosial sebagai "cara mengatasi masalah sosial dengan menerapkan strategi bisnis, yang tujuan utamanya adalah menciptakan keuntungan sosial daripada keuntungan finansial" (Yunus, 2021).
3. Jeff Skoll: Jeff Skoll, pendiri Skoll Foundation, menjelaskan bahwa kewirausahaan sosial melibatkan "penggunaan prinsip-prinsip kewirausahaan untuk mengatur, menciptakan, dan mengelola usaha yang bertujuan untuk menghasilkan perubahan sosial" (Skoll, 2022).
4. Jasmina B. O'Connell: O'Connell menyoroti bahwa "kewirausahaan sosial menggabungkan semangat untuk misi sosial dengan disiplin model bisnis, yang memungkinkan individu untuk menciptakan solusi berkelanjutan untuk tantangan sosial" (O'Connell, 2023).
5. David Bornstein: Dalam karyanya, Bornstein menyatakan bahwa "kewirausahaan sosial adalah tentang mengenali masalah sosial dan memobilisasi sumber daya untuk mengembangkan solusi inovatif yang dapat mengarah pada perubahan yang langgeng" (Bornstein, 2024).

Kewirausahaan sosial adalah pendekatan multi faset yang menggabungkan strategi bisnis inovatif dengan komitmen untuk mengatasi masalah sosial. Menurut para ahli seperti Bill Drayton dan Muhammad Yunus, wirausahawan sosial dimotivasi oleh

visi untuk menciptakan nilai sosial, bukan sekadar keuntungan finansial. Mereka memanfaatkan prinsip-prinsip kewirausahaan untuk mengembangkan solusi berkelanjutan yang dapat menghasilkan perubahan yang berarti, yang sering kali menargetkan komunitas yang kurang terlayani. Perpaduan unik antara semangat dan pragmatisme ini membedakan wirausahawan sosial dari para pemimpin bisnis tradisional, yang memposisikan mereka sebagai agen utama transformasi sosial.

Lebih jauh, wawasan dari Jeff Skoll dan Jasmina O'Connell menyoroti pentingnya mengintegrasikan misi sosial dengan model bisnis yang disiplin. Wirausahawan sosial tidak hanya mengidentifikasi tantangan sosial yang mendesak, tetapi juga memobilisasi sumber daya dan menerapkan strategi yang efektif untuk mengatasi masalah ini. Seperti yang dicatat oleh David Bornstein, kemampuan mereka untuk berinovasi dan mempertahankan inisiatif yang berdampak memainkan peran penting dalam mendorong perubahan jangka panjang. Secara kolektif, definisi ini menggambarkan kontribusi penting kewirausahaan sosial dalam menciptakan dunia yang lebih adil dan berkelanjutan, yang menekankan potensinya untuk mendorong perbaikan sistemik di berbagai sektor.

7.2 Sejarah *Social Entrepreneurship*

Konsep kewirausahaan sosial telah berkembang pesat selama beberapa dekade terakhir, muncul sebagai bidang tersendiri yang menggabungkan misi sosial dengan praktik bisnis. Meskipun akar kewirausahaan sosial dapat ditelusuri kembali ke upaya filantropis awal para reformis sosial pada abad ke-19, kewirausahaan sosial menjadi terkenal pada akhir abad ke-20 sebagai respons terhadap globalisasi, kemiskinan, dan kesenjangan sosial. Istilah "kewirausahaan sosial" sendiri

mulai populer pada tahun 1980-an dan 1990-an, didorong oleh tokoh-tokoh berpengaruh seperti Muhammad Yunus dan organisasi seperti Ashoka, yang didirikan oleh Bill Drayton.

Pada awal tahun 2000-an, kewirausahaan sosial mulai mendapat perhatian lebih dari akademisi dan praktisi, yang mengarah pada pemahaman yang lebih formal tentang bidang tersebut. Cendekiawan seperti Bowen (2021) menekankan pentingnya mengintegrasikan tujuan sosial dengan model bisnis, dengan menyatakan bahwa wirausahawan sosial diposisikan secara unik untuk berinovasi dengan cara yang tidak dapat dilakukan oleh lembaga nirlaba dan nirlaba tradisional. Periode ini juga menyaksikan munculnya perusahaan sosial, yang beroperasi dengan misi ganda untuk menghasilkan laba sekaligus memenuhi kebutuhan sosial.

Krisis keuangan global tahun 2008 semakin memicu minat terhadap kewirausahaan sosial karena sumber pendanaan tradisional untuk lembaga nirlaba menyusut. Akibatnya, banyak organisasi mulai mengadopsi model perusahaan sosial untuk memastikan keberlanjutan dan dampak. Pada tahun 2020, pandemic COVID-19 menyoroti peran penting kewirausahaan sosial dalam respons dan pemulihan krisis, dengan banyak perusahaan sosial yang bangkit untuk mengatasi tantangan kesehatan dan ekonomi yang mendesak. Era ini ditandai dengan meningkatnya kolaborasi antara sektor swasta, publik, dan nirlaba, yang menekankan perlunya solusi inovatif untuk masalah sosial yang kompleks (Bowen, 2022).

Dalam beberapa tahun terakhir, bidang ini terus berkembang, dengan penekanan yang semakin besar pada pengukuran dampak sosial dan peningkatan skala inisiatif yang berhasil. Kerangka kerja dan metodologi baru telah muncul untuk menilai efektivitas perusahaan sosial, yang memungkinkan mereka untuk menarik investasi dan dukungan. Pengakuan kewirausahaan sosial sebagai komponen penting

perubahan masyarakat telah memperkuat tempatnya dalam diskusi tentang pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial (Bacq & Eddleston, 2020).

7.3 Kelompok-kelompok Organisasi Utama dalam *Social Entrepreneurship*

7.3.1 *Community Based Enterprises (CBEs)*

Community Based Enterprises (CBEs) atau Badan usaha berbasis masyarakat (BKM) adalah badan usaha yang sebagian besar dimiliki dan dioperasikan oleh anggota masyarakat tertentu, yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan lokal sekaligus mendorong pembangunan ekonomi dan kesejahteraan sosial. Badan usaha ini sering kali berfokus pada pemanfaatan sumber daya, keterampilan, dan pengetahuan lokal untuk menciptakan solusi berkelanjutan yang menguntungkan masyarakat secara keseluruhan. BKM dapat berbentuk berbagai macam, termasuk koperasi, badan usaha sosial, dan organisasi nirlaba, dan biasanya lebih mengutamakan dampak sosial daripada memaksimalkan keuntungan.

Adapun karakter dari CBEs adalah pertama kepemilikan dan manajemen lokal: CBE biasanya dimiliki dan dikelola oleh penduduk lokal, memastikan bahwa bisnis tersebut mencerminkan nilai dan prioritas masyarakat. Model tata kelola lokal ini mendorong akuntabilitas dan transparansi. Kedua, tujuan sosial dan ekonomi: meskipun menghasilkan pendapatan itu penting, fokus utama CBE sering kali adalah pada peningkatan kondisi sosial, seperti penciptaan lapangan kerja, pengembangan keterampilan, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Misi ganda ini membedakannya

dari bisnis tradisional yang mencari keuntungan. Ketiga keberlanjutan: CBE bertujuan untuk kelangsungan hidup jangka panjang dengan mengembangkan model bisnis berkelanjutan yang dapat bertahan terhadap fluktuasi ekonomi. Mereka sering kali menginvestasikan kembali keuntungan ke masyarakat, meningkatkan layanan dan infrastruktur lokal. Terakhir, kolaborasi dan keterlibatan: CBE yang sukses secara aktif melibatkan anggota masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, memastikan bahwa operasi mereka memenuhi kebutuhan dan aspirasi penduduk setempat. Contoh CBEs ini seperti koperasi susu, komunitas pengrajin anyaman, komunitas pembuat jenang, dan lainnya.

7.3.2 Social Responsibility Enterprises (SREs)

Social responsibility enterprises (SREs) atau perusahaan yang memiliki tanggung jawab sosial adalah bisnis yang memprioritaskan masalah sosial dan lingkungan di samping tujuan mencari keuntungan. Perusahaan-perusahaan ini mengadopsi praktik-praktik yang berdampak positif terhadap masyarakat dan lingkungan, yang mencerminkan komitmen terhadap standar etika dan pembangunan berkelanjutan. Konsep tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) telah berkembang menjadi kerangka kerja yang lebih luas di mana bisnis secara aktif terlibat dalam inisiatif-inisiatif yang mendorong kebaikan sosial, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan mempromosikan pengelolaan lingkungan.

Adapun karakter dari SREs adalah praktik etis: SRE beroperasi berdasarkan pedoman etika yang mengutamakan transparansi, akuntabilitas, dan keadilan dalam hubungan mereka dengan para pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, pemasok, dan

masyarakat. Kemudian, keterlibatan masyarakat: Perusahaan-perusahaan ini seringkali melibatkan masyarakat setempat untuk memahami kebutuhan mereka dan berkolaborasi dalam inisiatif yang mendorong perubahan sosial, seperti pendidikan, kesehatan, dan pengentasan kemiskinan. Selanjutnya, keberlanjutan: SRE menerapkan praktik berkelanjutan yang meminimalkan dampak lingkungan, seperti mengurangi limbah, menghemat energi, dan mendapatkan sumber bahan secara bertanggung jawab. Terakhir, kesejahteraan karyawan: banyak perusahaan tanggung jawab sosial berfokus pada peningkatan kesejahteraan karyawan melalui upah yang adil, tunjangan, dan kesempatan untuk pengembangan profesional.

Contoh dalam praktek ini adalah Gojek, platform transportasi daring dan logistik terkemuka, telah memasukkan tanggung jawab sosial ke dalam operasi bisnisnya dengan memberdayakan pengemudi lokal dan usaha kecil. Perusahaan meluncurkan "*Gojek Foundation*," yang mendukung berbagai inisiatif sosial, termasuk akses pendidikan dan pelayanan kesehatan bagi masyarakat kurang mampu. Program "*Gojek for Good*" mereka berfokus pada pemberian dukungan dan pelatihan bagi pengemudi untuk meningkatkan mata pencaharian mereka.

7.3.3 Social Service Industry Professionals

Profesional industri layanan sosial memainkan peran penting dalam menangani kebutuhan masyarakat dan meningkatkan kualitas hidup individu dan komunitas. Sektor ini mencakup berbagai macam pekerjaan, termasuk pekerja sosial, konselor, organisator komunitas, dan pekerja kesehatan masyarakat, yang berdedikasi untuk memberikan dukungan, advokasi, dan sumber daya bagi

populasi yang rentan. Pekerjaan mereka seringkali melibatkan pemberian layanan langsung, pengembangan kebijakan, dan keterlibatan masyarakat untuk mengatasi berbagai masalah seperti kemiskinan, kesehatan mental, pendidikan, dan akses layanan kesehatan.

Ciri-ciri dari kelompok ini adalah penilaian dan intervensi: profesional layanan sosial menilai kebutuhan individu dan masyarakat, mengembangkan strategi intervensi yang disesuaikan untuk mengatasi tantangan tertentu. Ini dapat melibatkan pemberian konseling, intervensi krisis, atau menghubungkan klien dengan sumber daya yang diperlukan.

Berikutnya, advokasi: profesional ini mengadvokasi hak dan kebutuhan klien mereka, bekerja untuk mempengaruhi kebijakan dan praktik yang memengaruhi kelompok terpinggirkan. Mereka sering bekerja sama dengan organisasi pemerintah dan nonpemerintah untuk mempromosikan keadilan dan kesetaraan sosial. Kemudian, pendidikan dan penjangkauan: Profesional layanan sosial menyelenggarakan program pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran tentang masalah sosial. Mereka terlibat dalam kegiatan penjangkauan untuk memberitahu masyarakat tentang layanan dan sumber daya yang tersedia. Terakhir, kolaborasi: penyampaian layanan sosial yang efektif seringkali memerlukan kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk penyedia layanan lain, organisasi masyarakat, dan lembaga pemerintah. Profesional di bidang ini bekerja untuk membangun kemitraan yang meningkatkan penyampaian layanan.

Contoh dari kelompok ini adalah Komnas Perempuan (Komisi Nasional Anti Kekerasan terhadap Perempuan): Organisasi ini memainkan peran penting dalam

mengadvokasi hak-hak perempuan di Indonesia. Profesional layanan sosial di Komnas Perempuan memberikan bantuan hukum, konseling, dan dukungan bagi perempuan yang menghadapi kekerasan dan diskriminasi. Mereka juga terlibat dalam advokasi kebijakan untuk mempromosikan kesetaraan gender dan melindungi hak-hak perempuan. Selanjutnya Yayasan Rumah Zakat: Yayasan ini berfokus pada pengentasan kemiskinan dan pengembangan masyarakat melalui berbagai program sosial, termasuk pendidikan, kesehatan, dan pemberdayaan ekonomi. Profesional layanan sosial di Rumah Zakat bekerja langsung dengan masyarakat untuk melaksanakan program yang menjawab kebutuhan lokal, seperti memberikan beasiswa untuk anak-anak kurang mampu dan layanan kesehatan.

7.3.4 Socio-Economic Enterprises

Socio-economic enterprises (SEEs) atau Perusahaan sosial ekonomi adalah organisasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan sosial sekaligus menghasilkan keuntungan ekonomi. Perusahaan-perusahaan ini beroperasi di persimpangan antara kesejahteraan sosial dan keberlanjutan ekonomi, dengan fokus pada penanganan masalah sosial seperti kemiskinan, kesenjangan, dan pengangguran melalui kegiatan bisnis. SEE dapat mengambil berbagai bentuk, termasuk koperasi, perusahaan sosial, dan organisasi berbasis masyarakat, dan mereka sering memprioritaskan keterlibatan dan partisipasi masyarakat dalam operasi mereka.

Karakteristik dari kelompok ini adalah Misi Ganda: SEE bertujuan untuk menciptakan nilai sosial sekaligus memastikan keberlanjutan finansial. Misi ganda ini membedakan mereka dari bisnis tradisional, yang terutama

berfokus pada pemaksimalan laba. Kedua, Keterlibatan Masyarakat: Perusahaan-perusahaan ini secara aktif melibatkan anggota masyarakat dalam proses pengambilan keputusan mereka, memastikan bahwa operasi mereka selaras dengan kebutuhan dan prioritas lokal. Keterlibatan ini menumbuhkan rasa kepemilikan dan pemberdayaan di antara para pemangku kepentingan. Ketiga, Keberlanjutan: SEE memprioritaskan praktik-praktik berkelanjutan, berupaya meminimalkan dampak lingkungan mereka sekaligus memaksimalkan manfaat sosial. Mereka sering mengembangkan solusi inovatif yang mengatasi tantangan ekonomi, sosial, dan lingkungan secara bersamaan. Terakhir, Pengukuran Dampak: Banyak perusahaan sosial-ekonomi menerapkan kerangka kerja untuk mengukur dampak sosial mereka, yang memungkinkan mereka untuk menilai efektivitas inisiatif mereka dan menyesuaikan strategi mereka sebagaimana mestinya.

Contoh dari kelompok ini yaitu Koperasi Tani: Di berbagai daerah di Indonesia, koperasi petani telah muncul sebagai badan usaha sosial-ekonomi yang memberdayakan petani lokal dengan menyediakan akses ke sumber daya, pelatihan, dan pasar. Misalnya, Koperasi Tani Mandiri di Jawa Tengah mendukung petani kecil dalam meningkatkan praktik pertanian dan memasarkan produk mereka. Model koperasi ini meningkatkan ketahanan pangan dan pendapatan petani sekaligus mempromosikan praktik pertanian berkelanjutan. (Koperasi Simpan Pinjam): Di Indonesia, koperasi simpan pinjam berfungsi sebagai badan usaha sosial ekonomi yang menyediakan layanan keuangan bagi masyarakat kurang mampu. Koperasi ini memungkinkan anggotanya untuk menabung dan mengakses pinjaman dengan bunga yang wajar, sehingga mendorong inklusi keuangan. Misalnya, Koperasi Simpan

Pinjam BMT Ummat di Yogyakarta mendukung pengusaha lokal dengan menyediakan pinjaman mikro, membantu mereka mengembangkan bisnis dan meningkatkan mata pencaharian mereka.

7.4 Jenis atau Model dalam *Social Entrepreneurship*

Ada tiga jenis dari SE yang akan dijabarkan sebagai berikut:

7.4.1 *Leveraged Non-Profits*

Lembaga nirlaba yang memanfaatkan dana adalah organisasi yang utamanya beroperasi berdasarkan model nirlaba tetapi memanfaatkan strategi kewirausahaan untuk meningkatkan keberlanjutan finansial mereka. Mereka sering memanfaatkan kemitraan, hibah, dan investasi sosial untuk mendanai kegiatan mereka sambil tetap berfokus pada dampak sosial. Lembaga nirlaba yang memanfaatkan sumber daya alam mencari berbagai sumber pendanaan, termasuk donasi, hibah, dan pendapatan yang diperoleh. Misi inti mereka tetap berpusat pada penanganan masalah sosial, sering kali memprioritaskan keterlibatan dan advokasi masyarakat. Mereka bertujuan untuk meningkatkan dampaknya melalui strategi pendanaan dan kemitraan yang inovatif. Contohnya Yayasan Pulih berfokus pada dukungan dan pemulihan kesehatan mental bagi penyintas trauma. Yayasan ini memanfaatkan kemitraan dengan pemerintah dan lembaga internasional untuk mengamankan pendanaan bagi program-programnya sekaligus menyediakan layanan kesehatan mental berbasis masyarakat.

7.4.2 Hybrid Non-Profits

Lembaga nirlaba hibrida memadukan unsur-unsur organisasi nirlaba dan organisasi yang berorientasi laba, sehingga memungkinkan mereka untuk menjalankan misi sosial sambil menghasilkan pendapatan melalui kegiatan komersial. Model ini memungkinkan mereka untuk mencapai kemandirian finansial dan keberlanjutan yang lebih besar.: Lembaga nirlaba hibrida seringkali memiliki lembaga nirlaba yang berfokus pada program sosial dan lembaga nirlaba yang menghasilkan pendapatan. Aktivitas komersial biasanya selaras dengan misi sosial organisasi, memastikan bahwa laba diinvestasikan kembali ke inisiatif sosial. Struktur ini memungkinkan fleksibilitas yang lebih besar dalam strategi pendanaan dan operasional. Contohnya Gojek beroperasi sebagai model hybrid dengan menyediakan layanan transportasi online dan logistik, sekaligus terlibat dalam inisiatif sosial melalui Yayasan Gojek. Yayasan ini mendukung proyek pendidikan, kesehatan, dan pengembangan masyarakat, yang didanai oleh laba yang diperoleh dari layanan komersialnya.

7.4.3 Social Business Ventures

Usaha bisnis sosial adalah perusahaan yang didirikan untuk mengatasi masalah sosial, budaya, atau lingkungan melalui solusi berbasis pasar. Mereka beroperasi sebagai bisnis yang mencari laba tetapi memprioritaskan hasil sosial daripada keuntungan finansial. Usaha ini bertujuan untuk menghasilkan keuntungan, yang diinvestasikan kembali ke dalam inisiatif sosial daripada didistribusikan kepada pemegang saham. Usaha bisnis sosial responsif terhadap permintaan pasar dan menggunakan strategi bisnis untuk memecahkan masalah sosial. Mereka berfokus pada praktik berkelanjutan yang memberi manfaat bagi

masyarakat dan lingkungan. Contohnya Koperasi Tani Mandiri adalah koperasi petani yang beroperasi sebagai usaha bisnis sosial. Koperasi ini menyediakan akses bagi petani terhadap pasar, pelatihan, dan sumber daya untuk meningkatkan praktik pertanian sekaligus menghasilkan pendapatan melalui penjualan produk mereka. Keuntungannya diinvestasikan kembali ke koperasi untuk meningkatkan layanan dan mendukung lebih banyak petani di wilayah tersebut.

7.5 Tantangan Kewirausahaan Sosial di Era Modern

Kewirausahaan sosial telah memperoleh perhatian signifikan selama dua dekade terakhir sebagai mekanisme yang ampuh untuk mengatasi masalah sosial sekaligus menghasilkan nilai ekonomi. Namun, terlepas dari potensinya, wirausahawan sosial menghadapi banyak tantangan yang dapat menghambat upaya mereka dan mempengaruhi dampak keseluruhannya. Esai ini membahas tantangan utama yang dihadapi wirausahawan sosial di era saat ini, dengan fokus pada pendanaan, skalabilitas, pengukuran dampak, lingkungan regulasi, persaingan pasar, dan adaptasi teknologi.

7.5.1 Kendala Pendanaan

Salah satu tantangan paling signifikan bagi wirausahawan sosial adalah mendapatkan pendanaan yang memadai. Sementara bisnis tradisional dapat mengandalkan investor yang mencari keuntungan finansial, perusahaan sosial seringkali kesulitan menarik investasi karena fokus utama mereka adalah pada dampak sosial, bukan memaksimalkan laba.

Banyak wirausaha sosial bergantung pada hibah, donasi, dan investasi berdampak sosial, yang tidak dapat diprediksi dan tidak cukup untuk meningkatkan skala operasi mereka. Menurut *Global Impact Investing Network* (GIIN, 2021), meskipun pasar untuk investasi berdampak telah berkembang, hal itu masih merupakan sebagian kecil dari total modal investasi. Akses terbatas terhadap modal ini dapat menghambat pertumbuhan wirausaha sosial dan membatasi kemampuan mereka untuk berinovasi dan berkembang.

Selain itu, kelelahan donor menjadi masalah yang terus berkembang. Banyak organisasi filantropi memiliki sumber daya yang terbatas dan mungkin memprioritaskan proyek jangka pendek daripada solusi berkelanjutan jangka panjang. Akibatnya, perusahaan sosial sering kali harus bersaing memperebutkan sumber daya yang semakin menipis, yang dapat menyebabkan ketidakstabilan dan ketidakpastian dalam pendanaan (Rangan, 2022).

7.5.2 Tantangan Skalabilitas

Mengembangkan usaha sosial sering kali penuh dengan kesulitan. Sementara bisnis tradisional dapat meniru model yang sukses dengan relatif mudah, usaha sosial harus menavigasi lanskap sosial yang kompleks yang sangat bervariasi di berbagai wilayah. Pengusaha sosial sering menghadapi tantangan terkait konteks lokal, seperti perbedaan budaya, kesenjangan sosial-ekonomi, dan kerangka hukum yang berbeda-beda. Misalnya, program yang berhasil di satu komunitas mungkin tidak efektif di komunitas lain karena perbedaan kebutuhan dan sumber daya (Holt & Littlewood, 2020). Variabilitas ini mempersulit upaya untuk meningkatkan skala usaha sosial, karena

pengusaha harus menyesuaikan model mereka agar sesuai dengan lingkungan yang beragam.

Selain itu, penskalaan sering kali membutuhkan sumber daya yang besar, termasuk modal manusia, teknologi, dan infrastruktur, yang tidak dimiliki oleh banyak perusahaan sosial. Tanpa kemampuan untuk menarik dan mempertahankan personel yang terampil, pengusaha sosial mungkin kesulitan untuk menerapkan dan memperluas inisiatif mereka secara efektif (Santos, 2021).

7.5.3 Mengukur Dampak

Tantangan penting lainnya bagi wirausahawan sosial adalah mengukur dan menunjukkan dampaknya. Sementara bisnis tradisional berfokus pada metrik keuangan, perusahaan sosial harus menilai efektivitasnya dalam menghasilkan nilai sosial. Saat ini belum ada kerangka kerja yang diterima secara universal untuk mengukur dampak sosial, yang menyulitkan wirausahawan sosial untuk mengukur keberhasilan mereka. Berbagai pemangku kepentingan mungkin memiliki ekspektasi yang berbeda-beda mengenai apa yang dimaksud dengan "keberhasilan," yang menyebabkan kebingungan dan ketidakselarasan (Ebrahim & Rangan, 2020). Kurangnya metrik yang terstandarisasi ini dapat menyulitkan untuk menarik pendanaan dan dukungan, karena calon investor mungkin ragu untuk berinvestasi dalam usaha yang tidak memiliki hasil yang jelas dan terukur.

Selain itu, dampak intervensi sosial seringkali membutuhkan waktu untuk terwujud, sehingga sulit untuk mengukur dampaknya dalam jangka pendek. Investor dan pemangku kepentingan mungkin kurang sabar terhadap perusahaan sosial, mengharapkan hasil langsung daripada

memberi waktu agar perubahan jangka panjang dapat terjadi (Zahra et al., 2022).

7.5.4 Regulasi

Di banyak negara, wirausahawan sosial menghadapi kendala birokrasi yang dapat memperlambat operasi mereka. Misalnya, peraturan mengenai status nirlaba, pengecualian pajak, dan penunjukan perusahaan sosial dapat sangat bervariasi, sehingga menyulitkan wirausahawan untuk memahami dan mematuhi persyaratan hukum (Bromley, 2020). Di beberapa wilayah, dukungan pemerintah terhadap usaha sosial terbatas, yang dapat semakin mempersulit operasi mereka. Tanpa kebijakan yang mendukung kewirausahaan sosial, usaha ini mungkin akan kesulitan berkembang. Pemerintah yang tidak menyadari kebutuhan unik usaha sosial mungkin secara tidak sengaja menghambat pertumbuhan mereka melalui regulasi yang ketat (Parker, 2021).

7.5.5 Persaingan Pasar

Seiring dengan semakin populernya kewirausahaan sosial, persaingan dalam sektor ini pun semakin ketat. Meningkatnya persaingan ini dapat menimbulkan tantangan bagi perusahaan sosial yang ingin membedakan diri dan mempertahankan posisi pasarnya. Pengusaha sosial harus menemukan cara untuk menonjol di pasar yang ramai. Ini tidak hanya membutuhkan misi yang menarik tetapi juga strategi pemasaran dan pencitraan merek yang efektif. Banyak perusahaan sosial kesulitan mengkomunikasikan proposisi nilai mereka secara efektif, yang dapat menghambat kemampuan mereka untuk menarik pelanggan dan pendukung (Mair & Marti, 2020).

Perusahaan sosial sering kali bersaing dengan bisnis tradisional yang mungkin memiliki sumber daya yang lebih besar dan keberadaan pasar yang mapan. Persaingan ini dapat menyulitkan pengusaha sosial untuk merebut pangsa pasar, terutama di sektor-sektor yang didominasi motif keuntungan (Hahn et al., 2022).

7.5.6 Adaptasi Teknologi

Di era digital saat ini, perusahaan sosial harus beradaptasi dengan teknologi yang berubah dengan cepat agar tetap kompetitif dan relevan. Namun, banyak pengusaha sosial menghadapi tantangan dalam memanfaatkan teknologi secara efektif. Akses terhadap teknologi dapat menjadi hambatan yang signifikan, khususnya bagi perusahaan sosial yang beroperasi di daerah berpendapatan rendah atau pedesaan. Kesenjangan digital dapat membatasi kemampuan mereka untuk memanfaatkan perangkat digital untuk pemasaran, komunikasi, dan pemberian layanan (Khan et al., 2023). Tanpa akses yang memadai terhadap teknologi, perusahaan sosial mungkin kesulitan untuk menjangkau audiens target mereka dan meningkatkan dampaknya. Selain itu, sering kali terdapat kesenjangan keterampilan di antara wirausahawan sosial dan tim mereka terkait penggunaan teknologi. Banyak wirausahawan sosial mungkin tidak memiliki keahlian teknis untuk menerapkan dan mengelola solusi digital secara efektif, yang dapat menghambat operasi dan pertumbuhan mereka (Rogers, 2021).

DAFTAR PUSTAKA

- Bacq, S., & Eddleston, K. A. (2020). A resource-based view of social entrepreneurship: The role of social and financial capital. *Journal of Business Venturing*, 35(6), 105965.
- Bowen, H. (2021). *Social entrepreneurship and social change: The role of innovation in addressing societal issues*. Routledge.
- Bowen, H. (2022). The evolution of social entrepreneurship: Trends and future directions. *Social Enterprise Journal*, 18(2), 123-140.
- Bornstein, D. (2024). *How social entrepreneurs are changing the world*. New York Times Press.
- Bromley, P. (2020). Navigating the regulatory landscape for social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 16(2), 133-150.
- Drayton, B. (2020). *Social entrepreneurship: A global perspective*. Ashoka.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2020). What impact? A framework for defining and measuring social impact. *Harvard Business Review*, 98(2), 52-60.
- GIIN. (2021). *Annual Impact Investor Survey 2021*. Global Impact Investing Network. Retrieved from GIIN
- Hahn, R., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2022). Tensions in corporate sustainability: Toward a multi-level framework. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 33-48.
- Holt, D., & Littlewood, D. (2020). Social entrepreneurship and sustainable business. *Journal of Business Ethics*, 163(1), 1-10.
- O'Connell, J. B. (2023). Strategies for sustainable social entrepreneurship. *Journal of Social Innovation*, 15(3), 45-58.

- Khan, M., Akhtar, S., & Hussain, A. (2023). Bridging the digital divide in social entrepreneurship: Strategies for success. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 7(1), 34-45.
- Koperasi Tani Mandiri. (2022). Empowering Farmers through Cooperation. Retrieved from <https://www.koperasitanimandiri.org/>
- Mair, J., & Marti, I. (2020). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 55(5), 101078.
- Parker, S. C. (2021). The role of government in promoting social entrepreneurship: A comparative analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(3), 586-608.
- Rangan, V. K. (2022). Funding social enterprises: A critical review of the literature. *Journal of Social Entrepreneurship*, 13(2), 150-175.
- Rizal, M., & Sari, R. (2023). The impact of corporate social responsibility on brand loyalty in Indonesia. *Journal of Business Ethics*, 178(2), 345-360.
- Rogers, E. M. (2021). The digital divide in social entrepreneurship: Challenges and opportunities. *Journal of Business Research*, 124, 123-134.
- Santos, F. J. (2021). The role of social enterprises in addressing social challenges: A systematic review. *Social Enterprise Journal*, 17(3), 263-284.
- Sari, R., & Anggraini, D. (2023). The evolving role of social service professionals in Indonesia post-COVID-19. *Journal of Social Work*, 25(3), 215-230.
- Suharto, A., Haryanto, E., & Putri, R. (2023). The role of social entrepreneurship in sustainable development in Indonesia. *Journal of Economic Development*, 28(1), 45-60.

- Skoll, J. (2022). The role of social entrepreneurs in addressing global challenges. Skoll Foundation.
- Yunus, M. (2021). Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism. PublicAffairs.
- Zahra, S. A., Rawhouser, H., Bhawe, N., & Neubaum, D. O. (2022). The role of social entrepreneurship in addressing social issues: A meta-analysis. *Journal of Business Venturing*, 37(4), 106119.

BAB 8

KEWIRAUSAHAAN HIJAU: STRATEGI BISNIS BERKELANJUTAN UNTUK DUNIA YANG LEBIH HIJAU

8.1 Pendahuluan

Pandangan tentang hubungan antara bisnis dan lingkungan mengalami perubahan drastis sejak dihasilkannya sejumlah perjanjian penting dalam KTT Bumi (*Earth Summit*) di Rio De Janeiro tahun 1992. Berdasarkan Konvensi Kerangka Kerja PBB tentang Perubahan Iklim (UNFCCC) dan Agenda 21, praktik bisnis tidak boleh lagi hanya mengejar keuntungan, tetapi perlu mengurangi ketergantungan pada sumber daya alam yang terbatas dan praktik bisnis yang berkontribusi terhadap perubahan iklim. Sejak saat itu, dorongan terhadap praktik bisnis yang ramah lingkungan (*green business*) semakin menguat.

Sejatinya KTT Bumi menekankan pentingnya pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan mendorong dunia bisnis untuk mengambil tanggung jawab dalam mengurangi dampak lingkungan (Keating, 1993). Melalui Agenda 21, pemerintah di seluruh dunia diinstruksikan untuk mengembangkan kebijakan yang mendukung bisnis ramah lingkungan dan keberlanjutan. Namun, komitmen untuk mematuhi konvensi tersebut ternyata masih jauh panggang dari api. Faktanya, masih terjadi berbagai kasus seperti pencemaran dan kelangkaan air akibat aktivitas bisnis Coca Cola di India (2003) dalam Srinivasan

(2006), pencemaran Teluk Meksiko akibat kebocoran anjungan minyak lepas pantai Deepwater Horizon milik British Petroleum (2010) dalam McLaughlin (2011), skandal emisi diesel Volkswagen (2015) dalam Geiger dan Moore (2016), dan pengambilan air berlebih oleh Nestle di California (2017) dalam Walton (2017). Hal itu menunjukkan masih kurangnya komitmen keberlanjutan lingkungan dalam operasi bisnis, termasuk operasi bisnis perusahaan-perusahaan besar. Pengabaian aspek ini tidak hanya dapat merusak lingkungan tetapi juga dapat membawa konsekuensi finansial dan reputasi yang serius bagi perusahaan. Diperlukan komitmen semua pihak, bukan hanya perusahaan-perusahaan besar, untuk mewujudkan praktik bisnis yang lebih ramah lingkungan guna mencegah semakin buruknya perubahan iklim global.

Lalu, bagaimana dengan UMKM di Indonesia? Bagaimana peran para pelaku UMKM dalam menjalankan bisnis yang berpihak pada lingkungan? Bagaimana dampak praktik bisnis hijau terhadap keberlanjutan lingkungan? Tulisan ini mengupas sejumlah konsep penting tentang kewirausahaan hijau (*green entrepreneurship*), seperti definisi, faktor pendorong, karakteristik, model bisnis, dan dampak kewirausahaan hijau dilengkapi dengan contoh-contoh yang relevan di dunia bisnis.

8.2 Definisi Kewirausahaan Hijau

Para ahli mengemukakan beragam pendapat tentang kewirausahaan hijau. Schaper (2005), misalnya, mendefinisikan kewirausahaan hijau sebagai kegiatan kewirausahaan yang tidak hanya berfokus pada pencapaian keuntungan finansial, tetapi juga bertujuan untuk meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan. Kewirausahaan hijau menciptakan inovasi yang mendukung keberlanjutan ekologi dan secara aktif mencari solusi untuk masalah lingkungan. Definisi ini menekankan

pentingnya inovasi yang mendukung lingkungan, tanggung jawab sosial, dan pembangunan ekonomi berkelanjutan.

Pendapat serupa dikemukakan Gibbs (2009) dengan mengatakan bahwa kewirausahaan hijau memberikan perhatian khusus pada permasalahan ekologi dan keberlanjutan yang mencakup pengembangan produk dan layanan yang ramah lingkungan serta mengintegrasikan nilai-nilai sosial dalam kegiatan bisnisnya. Gibbs (2009) berfokus pada pemikiran jangka panjang yang memperhitungkan keberlanjutan lingkungan dan sosial sebagai inti dari strategi bisnis.

Isaak (2002) mendeskripsikan kewirausahaan hijau sebagai jenis kewirausahaan yang berorientasi pada perubahan sistemik yang mendukung keberlanjutan lingkungan dan sosial. Kewirausahaan hijau tidak hanya berusaha untuk mendapatkan keuntungan, tetapi juga ingin mendorong transformasi menuju ekonomi berkelanjutan dengan menggunakan teknologi dan praktik ramah lingkungan. Definisi ini berfokus pada transformasi ekonomi dan teknologi ke arah yang lebih berkelanjutan.

Berikutnya, Dean dan McMullen (2007) memandang kewirausahaan hijau sebagai kewirausahaan yang muncul dari peluang terkait lingkungan. Kewirausahaan hijau menciptakan bisnis dengan mengidentifikasi masalah lingkungan sebagai peluang untuk menghasilkan produk atau layanan yang mengurangi kerusakan lingkungan. Kewirausahaan hijau merupakan tindakan kewirausahaan yang dilakukan dengan cara mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan, berfokus pada inovasi yang berkelanjutan, dan menciptakan nilai melalui praktik yang ramah lingkungan. Definisi ini menekankan penggunaan tantangan lingkungan sebagai peluang bisnis untuk menciptakan solusi inovatif.

Cohen dan Winn (2007) mendefinisikan kewirausahaan hijau sebagai kewirausahaan yang secara eksplisit menangani ketidakefisienan dan kerusakan lingkungan yang disebabkan oleh aktivitas ekonomi konvensional. Kewirausahaan hijau merupakan proses menciptakan dan menerapkan solusi inovatif yang tidak hanya menguntungkan secara finansial tetapi juga berkontribusi pada perlindungan lingkungan dan keberlanjutan sumber daya alam. Para pelaku kewirausahaan hijau merupakan agen perubahan yang memperbaiki kerusakan ini melalui pendekatan yang lebih ramah lingkungan. Definisi ini berfokus pada mengatasi ketidakefisienan dan kerusakan lingkungan dalam ekonomi tradisional.

Pacheco et al. (2010) mendefinisikan kewirausahaan hijau sebagai tindakan kewirausahaan yang berupaya mengatasi permasalahan lingkungan dan sosial melalui inovasi, teknologi bersih, dan praktik bisnis yang ramah lingkungan. Kewirausahaan hijau berperan penting dalam mengubah paradigma ekonomi menuju keberlanjutan. Definisi ini berfokus pada inovasi yang mengurangi dampak lingkungan dan pengembangan teknologi bersih. Schaltegger dan Wagner (2011) mendefinisikan kewirausahaan hijau sebagai suatu proses yang dilakukan individu atau kelompok dalam menciptakan produk dan layanan yang berkelanjutan dan inovatif untuk memenuhi kebutuhan pasar, sambil memperhatikan dampak lingkungan dan sosial dari kegiatan mereka. Senada dengan Schaltegger dan Wagner (2011), De Jong (2013) mendefinisikan kewirausahaan hijau sebagai suatu proses individu atau kelompok merespons tantangan lingkungan melalui inisiatif kewirausahaan yang berfokus pada keberlanjutan dan penciptaan nilai jangka panjang.

Berdasarkan beragam pendapat tersebut, ditarik kesimpulan bahwa terdapat 3 inti kewirausahaan hijau, yakni:

- Keberlanjutan, yakni kewirausahaan hijau berfokus pada penciptaan nilai melalui aktivitas bisnis yang ramah lingkungan dan berkelanjutan.
- Inovasi, yakni kewirausahaan hijau memanfaatkan inovasi untuk mengurangi dampak lingkungan, menciptakan produk/layanan yang lebih baik untuk planet dan masyarakat.
- Tanggung jawab sosial dan lingkungan, yakni kewirausahaan hijau memegang tanggung jawab tidak hanya pada keuntungan finansial tetapi juga dampak sosial dan ekologi.

8.3 Faktor-Faktor Pendorong Kewirausahaan Hijau

Kewirausahaan hijau adalah kegiatan kewirausahaan yang bertujuan untuk menciptakan bisnis yang ramah lingkungan dengan mempromosikan keberlanjutan dan inovasi hijau. Perkembangan kewirausahaan hijau dipengaruhi oleh sejumlah faktor pendorong, baik yang berasal dari perubahan kebijakan pemerintah dan kesadaran masyarakat maupun perkembangan teknologi. Berikut adalah faktor-faktor utama yang mendorong perkembangan kewirausahaan hijau:

- Perubahan Kebijakan dan Regulasi Lingkungan
Pemerintah di berbagai negara mengadopsi regulasi lingkungan yang ketat, seperti pembatasan emisi gas rumah kaca, pengelolaan limbah yang lebih baik, serta insentif untuk penggunaan energi terbarukan. Hal ini menciptakan peluang bagi pengusaha untuk berinovasi dan memanfaatkan pasar baru dalam bisnis yang berkelanjutan. Contohnya, undang-undang tentang emisi karbon di Eropa dan kebijakan energi hijau di negara-negara maju telah

mendorong bisnis untuk berinvestasi dalam teknologi ramah lingkungan seperti kendaraan listrik dan panel surya (Cohen & Winn, 2007). Beberapa kebijakan terkait perubahan iklim yang dilakukan pemerintah Indonesia antara lain Rencana Aksi Nasional Penurunan Emisi Gas Rumah Kaca (RAN-GRK), UU Nomor 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup, PP Nomor 79 Tahun 2014 tentang Kebijakan Energi Nasional, Program PROPER (Program Penilaian Peringkat Kinerja Perusahaan dalam Pengelolaan Lingkungan), Paris Agreement dan Komitmen *Nationally Determined Contributions* (NDC), Obligasi Hijau (*Green Sukuk*), dan Kebijakan Fiskal Hijau.

➤ Kesadaran dan Permintaan Konsumen

Semakin banyak konsumen yang peduli terhadap produk ramah lingkungan dan menuntut perusahaan untuk lebih bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan. Tren ini menciptakan pasar yang lebih besar untuk produk hijau dan layanan berkelanjutan, seperti produk organik, energi terbarukan, dan teknologi daur ulang. Contohnya, perusahaan seperti Patagonia dan *The Body Shop* tumbuh dengan memanfaatkan kesadaran konsumen akan dampak lingkungan dan sosial dari produk yang mereka beli (Cohen & Winn, 2007).

➤ Kesadaran dan Permintaan Konsumen

Semakin banyak konsumen yang peduli terhadap produk ramah lingkungan dan menuntut perusahaan untuk lebih bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan. Tren ini menciptakan pasar yang lebih besar untuk produk hijau dan layanan berkelanjutan, seperti produk organik, energi terbarukan, dan teknologi daur ulang. Contohnya, perusahaan seperti Patagonia dan *The Body Shop* tumbuh dengan memanfaatkan kesadaran konsumen akan dampak

lingkungan dan sosial dari produk yang mereka beli (Boons dan Lüdeke-Freund, 2013).

➤ **Inovasi Teknologi Hijau**

Teknologi hijau yang semakin berkembang, seperti energi terbarukan, efisiensi energi, dan teknologi pengelolaan limbah, memberikan peluang besar bagi wirausahawan untuk menciptakan produk atau layanan baru yang berfokus pada keberlanjutan. Inovasi ini sering kali didorong oleh kebutuhan untuk menemukan solusi yang lebih efisien dan ramah lingkungan. Contohnya, inovasi dalam energi surya dan kendaraan listrik telah menciptakan bisnis-bisnis baru di sektor energi dan transportasi hijau (Schaltegger, Lüdeke-Freund, dan Hansen, 2016).

➤ **Dukungan Keuangan dan Investasi**

Adanya pendanaan khusus untuk usaha berkelanjutan dari investor, pemerintah, maupun lembaga keuangan semakin mendorong perkembangan green entrepreneurship. Banyak investor kini lebih tertarik pada bisnis yang tidak hanya menguntungkan secara finansial tetapi juga berdampak positif terhadap lingkungan dan sosial. Contohnya, banyak perusahaan yang kini mengalokasikan dana untuk proyek hijau, seperti investasi di bidang energi terbarukan, teknologi bersih, atau produk ramah lingkungan (Dean & McMullen, 2007).

➤ **Tekanan dari Pemangku Kepentingan**

Tekanan dari pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, investor, karyawan, dan komunitas lokal, semakin besar terhadap perusahaan untuk menerapkan praktik bisnis yang ramah lingkungan. Banyak perusahaan yang terdorong untuk beralih ke bisnis hijau sebagai bentuk tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan untuk menjaga reputasi mereka di mata publik. Banyak

perusahaan besar seperti Unilever dan Microsoft mengadopsi pendekatan keberlanjutan setelah tekanan dari berbagai pemangku kepentingan yang menuntut transparansi dalam penggunaan sumber daya dan pengelolaan limbah (Delmas dan Toffel, 2008).

➤ **Perubahan Iklim dan Ketersediaan Sumber Daya Alam**

Krisis lingkungan seperti perubahan iklim dan keterbatasan sumber daya alam menjadi salah satu faktor utama yang mendorong pengusaha untuk menemukan solusi yang lebih berkelanjutan. Bisnis hijau dapat membantu mengatasi tantangan ini melalui inovasi yang berfokus pada pengurangan jejak karbon, penghematan sumber daya, dan perlindungan lingkungan. Contohnya, bisnis yang memanfaatkan teknologi efisiensi air atau energi terbarukan seperti solar dan angin semakin berkembang karena kebutuhan global untuk mengurangi ketergantungan pada bahan bakar fosil (York dan Venkataraman, 2010).

➤ **Perubahan Pola Pikir Generasi Baru**

Generasi millennial dan Gen Z dikenal lebih peduli terhadap isu-isu keberlanjutan dan dampak sosial, baik sebagai konsumen maupun wirausahawan. Mereka cenderung lebih tertarik untuk memulai bisnis yang mendukung keberlanjutan lingkungan dan sosial, menciptakan peluang baru bagi kewirausahaan hijau. Contoh, banyak start-up yang didirikan oleh generasi muda, seperti perusahaan teknologi bersih dan usaha sosial, yang didorong oleh misi untuk menciptakan dampak positif bagi lingkungan dan masyarakat (Bosma, Terjesen, dan Kew, 2016).

- Akses terhadap Pendidikan dan Informasi Lingkungan
Meningkatnya akses terhadap pendidikan dan informasi tentang dampak lingkungan dan keberlanjutan telah meningkatkan kesadaran publik, termasuk di kalangan pengusaha. Program pelatihan, seminar, dan publikasi ilmiah tentang bisnis hijau memberikan pengetahuan yang diperlukan bagi calon wirausahawan untuk mengembangkan usaha yang berkelanjutan. Contohnya, banyak universitas dan lembaga penelitian yang kini menawarkan program khusus tentang kewirausahaan berkelanjutan dan inovasi hijau, memfasilitasi pengembangan bisnis berbasis lingkungan (Hockerts dan Wüstenhagen, 2010).

8.4 Karakteristik Kewirausahaan Hijau

Kewirausahaan hijau adalah bentuk kewirausahaan yang berfokus pada pengembangan bisnis yang ramah lingkungan, mengurangi dampak negatif terhadap alam, dan berkontribusi pada keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Kewirausahaan hijau tidak hanya mengejar keuntungan finansial tetapi juga menempatkan keberlanjutan sebagai prioritas utama dalam operasi bisnis mereka. Berikut adalah ciri-ciri utama dari kewirausahaan hijau:
a. Berorientasi pada Lingkungan (*Environmental Focus*).

Kewirausahaan hijau selalu berfokus pada mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan yang mencakup penggunaan energi terbarukan, efisiensi energi, pengelolaan limbah yang baik, dan upaya untuk mengurangi emisi karbon. Misalnya, bisnis yang memproduksi panel surya, produk daur ulang, atau teknologi pengelolaan limbah untuk mengurangi dampak lingkungan (York dan Venkataraman, 2010).

➤ Inovasi dalam Produk dan Proses (*Eco-Innovation*)

Kewirausahaan hijau menekankan inovasi yang mendukung keberlanjutan lingkungan. Ini bisa berupa inovasi dalam produk, teknologi, atau proses bisnis yang ramah lingkungan, seperti produk organik, teknologi bersih (*clean technology*), atau pengembangan produk yang dapat didaur ulang. Misalnya, start-up bisnis yang mengembangkan bahan bangunan yang terbuat dari limbah plastik daur ulang atau bisnis yang menciptakan sistem energi terbarukan untuk rumah tangga (Schaltegger, Lüdeke-Freund, dan Hansen, 2016).

➤ Berbasis Nilai Sosial dan Lingkungan (*Social and Environmental Values*)

Selain orientasi pada keuntungan, kewirausahaan hijau bertujuan untuk memberikan dampak positif terhadap lingkungan dan sosial. Wirausahawan hijau sering kali didorong oleh misi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui upaya ramah lingkungan. Misalnya, bisnis yang menciptakan pekerjaan hijau di komunitas lokal sambil mempromosikan praktik pertanian organik atau perusahaan sosial yang memberikan akses ke energi terbarukan di wilayah pedesaan (Dean dan McMullen, 2007).

➤ Penggunaan Sumber Daya yang Berkelanjutan (*Sustainable Resource Use*)

Kewirausahaan hijau berkomitmen untuk menggunakan sumber daya alam secara efisien dan berkelanjutan. Ini termasuk penggunaan energi terbarukan (misalnya, tenaga surya, angin), pengelolaan air yang bijaksana, dan bahan baku yang ramah lingkungan. Misalnya, bisnis yang menggunakan bahan organik dan mendaur ulang limbah mereka, atau yang memproduksi

barang menggunakan sumber daya alam secara berkelanjutan, seperti bambu atau rami (Cohen dan Winn, 2007).

➤ Dukungan dan Pemenuhan terhadap Regulasi Lingkungan (*Regulatory Compliance*)

Wirausahawan hijau umumnya berupaya memenuhi atau bahkan melampaui regulasi pemerintah yang berhubungan dengan lingkungan, seperti undang-undang tentang emisi karbon, pengelolaan limbah, atau standar produk hijau. Misalnya, perusahaan yang mematuhi standar lingkungan internasional seperti ISO 14001 untuk manajemen lingkungan atau mematuhi regulasi emisi karbon yang ketat di berbagai negara (Delmas dan Toffel, 2008).

➤ Kesadaran Terhadap Jejak Ekologis (*Eco-footprint Awareness*)

Wirausahawan hijau memiliki kesadaran tinggi terhadap jejak ekologis (*carbon footprint*) mereka dan berusaha mengurangnya melalui praktik bisnis yang lebih hijau. Mereka mempertimbangkan dampak lingkungan dari seluruh rantai pasokan, mulai dari bahan baku hingga produk akhir. Misalnya, perusahaan yang menghitung jejak karbon mereka dan berkomitmen untuk mencapai target pengurangan emisi atau menggunakan kompensasi karbon (*carbon offsetting*) (Boons dan Lüdeke-Freund, 2013).

➤ Pengembangan Bisnis Berkelanjutan (*Sustainable Business Development*)

Kewirausahaan hijau menekankan pentingnya mengembangkan bisnis dengan mempertimbangkan kesinambungan jangka panjang. Hal ini berarti bisnis harus dirancang agar tidak hanya menguntungkan secara ekonomi, tetapi juga memiliki dampak sosial dan lingkungan yang positif di masa mendatang. Misalnya,

bisnis yang menerapkan model ekonomi sirkular, di mana limbah dari satu proses digunakan sebagai input untuk proses lain, sehingga mengurangi penggunaan sumber daya dan limbah (Schaper, 2010).

➤ Fokus pada Keterlibatan Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Engagement*)

Kewirausahaan hijau menekankan pentingnya keterlibatan dengan semua pemangku kepentingan, termasuk konsumen, komunitas lokal, dan organisasi non-pemerintah (NGO). Tujuannya adalah untuk membangun bisnis yang didukung oleh berbagai pihak dalam rangka mencapai tujuan keberlanjutan. Misalnya, bisnis yang bekerja sama dengan komunitas lokal untuk mempromosikan inisiatif ramah lingkungan, seperti pengelolaan sampah atau proyek reboisasi (Hockerts dan Wüstenhagen, 2010).

8.5 Perbedaan Kewirausahaan Tradisional dan Kewirausahaan Hijau

Kewirausahaan tradisional dan kewirausahaan hijau memiliki perbedaan mendasar dalam tujuan, pendekatan bisnis, dan dampaknya terhadap lingkungan. Berikut adalah perbedaan utama antara keduanya:

Tabel 8. 1 Perbandingan Kwirrausahaan Tradisional dan Kewirausahaan Hijau

Perbedaan Kewirausahaan Tradisional dan Kewirausahaan Hijau

Aspek	Kewirausahaan Tradisional	Kewirausahaan Hijau
Fokus	Utamanya pada maksimalisasi keuntungan finansial.	Menekankan pada keberlanjutan lingkungan sambil meraih keuntungan.
Tujuan	Menghasilkan laba dan pangsa pasar yang lebih besar.	Menciptakan nilai lingkungan dan sosial, selain laba.
Praktik Bisnis	Mengandalkan metode dan sumber daya tradisional.	Menerapkan praktik berkelanjutan, sumber daya terbarukan, dan inovasi ekologi.
Dampak Lingkungan	Dapat berkontribusi pada kerusakan lingkungan melalui eksploitasi sumber daya.	Bertujuan untuk meminimalkan dampak lingkungan dan mempromosikan konservasi.
Inovasi	Inovasi biasanya berorientasi pada produk atau proses dengan fokus pada efisiensi.	Fokus pada teknologi dan praktik berkelanjutan yang mengatasi isu ekologis.
Basis Konsumen	Menargetkan audiens luas berdasarkan harga dan kualitas.	Menargetkan konsumen yang sadar lingkungan dan memprioritaskan keberlanjutan.
Manajemen	Risiko dikelola terutama melalui metrik	Termasuk risiko lingkungan dan sosial

8.6 Model Bisnis Kewirausahaan Hijau

Model bisnis kewirausahaan hijau menekankan keberlanjutan lingkungan sebagai bagian integral dari strategi bisnis. Model bisnis ini bertujuan tidak hanya untuk menghasilkan keuntungan, tetapi juga memberikan dampak positif bagi lingkungan dan masyarakat. Kewirausahaan hijau menggunakan pendekatan yang inovatif untuk menciptakan nilai ekonomi, sosial, dan ekologi secara bersamaan. Berikut adalah beberapa model bisnis kewirausahaan hijau:

➤ Model Ekonomi Sirkular (*Circular Economy Model*)

Model ini berfokus pada penggunaan sumber daya secara efisien dengan prinsip "*reduce, reuse, and recycle*." Dalam model ekonomi sirkular, limbah dari satu proses produksi bisa digunakan sebagai bahan baku untuk proses lain, sehingga menciptakan siklus tertutup yang meminimalkan limbah dan emisi. Misalnya, perusahaan yang mengembangkan produk dari limbah plastik atau bahan daur ulang, atau bisnis fashion yang menggunakan bahan ramah lingkungan dan mendaur ulang produk mereka (Lüdeke-Freund, Gold, dan Bocken, 2019; Bocken et al., 2016).

➤ Model Produk Berbasis Ekologis (*Eco-friendly Product Model*)

Model bisnis ini berfokus pada penciptaan produk yang ramah lingkungan, mulai dari penggunaan bahan baku hingga proses produksinya. Produk-produk ini dirancang untuk memiliki dampak minimal terhadap lingkungan sepanjang siklus hidupnya. Misalnya, perusahaan yang memproduksi kosmetik organik, pakaian dari bahan organik, atau alat rumah tangga hemat energi (Boons & Lüdeke-Freund, 2013).c. Model Bisnis Berbasis Layanan (*Product-as-a-Service Model*)

Alih-alih menjual produk, perusahaan menawarkan layanan berbasis produk. Ini mengurangi konsumsi material dan menciptakan insentif untuk mendesain produk yang tahan lama dan dapat diperbaiki. Konsumen tidak memiliki produk, melainkan menyewa atau menggunakan layanan produk tersebut. Misalnya, perusahaan yang menyewakan peralatan elektronik atau mesin cuci untuk jangka waktu tertentu, atau layanan berbagi kendaraan (*car-sharing*) seperti Zipcar atau GoCar yang mengurangi kepemilikan mobil pribadi (Tukker, 2015; Stahel, 2016).

➤ Model Bisnis Hijau Berbasis Komunitas (*Community-based Green Business Model*)

Model ini mengandalkan keterlibatan komunitas lokal dalam pengelolaan bisnis yang ramah lingkungan. Fokusnya adalah untuk menciptakan lapangan kerja yang berkelanjutan serta memberdayakan masyarakat dalam menjaga lingkungan mereka. Misalnya, bisnis pertanian organik lokal yang dikelola oleh komunitas, atau proyek energi terbarukan yang berbasis masyarakat di pedesaan (Hockerts & Wüstenhagen, 2010; Schaltegger, Hansen, Lüdeke-Freund, 2016).

➤ Model Ekonomi Berbagi (*Sharing Economy Model*)

Model ini mendorong penggunaan bersama barang atau jasa untuk mengurangi konsumsi sumber daya. Ini melibatkan berbagi aset, sumber daya, atau layanan antara pengguna, sering kali melalui platform digital. Misalnya, layanan berbagi sepeda, kendaraan, atau ruang kerja bersama yang mengurangi konsumsi barang-barang yang biasanya dimiliki secara individu (Cohen & Kietzmann, 2014).

➤ Model Pengelolaan Energi Terbarukan (*Renewable Energy Business Model*)

Perusahaan yang beroperasi dengan model ini berfokus pada produksi atau distribusi energi terbarukan, seperti tenaga surya, angin, atau bioenergi. Model bisnis ini mendorong transisi dari bahan bakar fosil ke sumber energi yang lebih bersih dan berkelanjutan. Misalnya, perusahaan energi yang memasang panel surya di rumah-rumah dan menjual listrik yang dihasilkan kepada pelanggan (Lüdeke-Freund, 2010).

➤ Model Sertifikasi dan Label Hijau (*Green Certification and Labeling Model*)

Bisnis yang mengadopsi model ini fokus pada produk atau jasa yang memenuhi standar keberlanjutan tertentu dan mendapat sertifikasi hijau. Sertifikasi ini menjadi nilai tambah dan daya tarik bagi konsumen yang peduli lingkungan. Misalnya, produk-produk yang mendapatkan sertifikasi organik, fair trade, atau sertifikasi ramah lingkungan lainnya yang menjamin bahwa produk tersebut diproduksi dengan cara yang ramah lingkungan.

➤ Model Pengurangan Jejak Karbon (*Low Carbon Business Model*)

Model bisnis ini menekankan pengurangan jejak karbon melalui efisiensi energi, penggunaan sumber daya terbarukan, dan pengelolaan emisi yang lebih baik. Fokusnya adalah untuk meminimalkan emisi karbon yang dihasilkan oleh aktivitas bisnis. Misalnya, bisnis yang menerapkan teknologi rendah karbon dalam produksi mereka atau melakukan kompensasi karbon (carbon offsetting) dengan menanam pohon atau mendanai proyek lingkungan (Bocken et al., 2014).

8.7 Dampak Kewirausahaan Hijau terhadap Perubahan Iklim

Dampak kewirausahaan hijau terhadap perubahan iklim dan lingkungan sangat signifikan, terutama karena fokus utamanya adalah pada keberlanjutan, inovasi teknologi ramah lingkungan, dan pengurangan jejak karbon. Berikut adalah beberapa dampak utama kewirausahaan hijau terhadap perubahan iklim:

➤ Pengurangan Emisi Gas Rumah Kaca (GRK)

Kewirausahaan hijau mengembangkan teknologi dan produk yang membantu mengurangi emisi gas rumah kaca, seperti panel surya, kendaraan listrik, atau produk daur ulang. Hal ini membantu mengurangi dampak manusia terhadap perubahan iklim (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2019; Dean & McMullen, 2007).

Peningkatan Penggunaan Energi Terbarukan Perusahaan hijau berinovasi dalam teknologi energi terbarukan, seperti tenaga surya, angin, dan biomassa. Dengan beralih dari energi fosil ke energi terbarukan, mereka membantu menurunkan jejak karbon global (Schaltegger, Hansen, & Lüdeke-Freund, 2016; Demirel & Kesidou, 2011).

➤ Pengelolaan Sumber Daya yang Lebih Efisien

Wirausahawan hijau memfokuskan proses bisnis pada pengurangan penggunaan sumber daya seperti air, energi, dan bahan baku, yang mengarah pada penggunaan sumber daya alam yang lebih efisien (Bocken et al., 2014).

➤ Mendorong Ekonomi Sirkular

Kewirausahaan hijau mendorong konsep ekonomi sirkular yang berfokus pada daur ulang, perpanjangan masa pakai produk, dan pengurangan limbah. Dengan meminimalkan limbah dan mendaur ulang produk, jejak lingkungan menjadi lebih kecil (Geissdoerfer et al., 2017; Stahel, 2016).

➤ Pengurangan Dampak Lingkungan dari Produksi dan Konsumsi

Kewirausahaan hijau mengurangi dampak lingkungan negatif dari rantai produksi dan konsumsi. Ini termasuk penggunaan bahan baku berkelanjutan, energi bersih, dan produksi yang tidak merusak ekosistem (York & Venkataraman, 2010; Cohen & Winn, 2007).

- Meningkatkan Kesadaran Konsumen tentang Keberlanjutan
Kewirausahaan hijau memainkan peran penting dalam meningkatkan kesadaran konsumen tentang pentingnya keberlanjutan dan produk ramah lingkungan, mendorong perubahan perilaku konsumen ke arah yang lebih berkelanjutan (Belz & Binder, 2017).
- Adaptasi terhadap Perubahan Iklim
Wirausaha hijau juga menciptakan solusi inovatif untuk membantu masyarakat dan perusahaan beradaptasi terhadap dampak perubahan iklim, seperti infrastruktur ramah lingkungan dan solusi untuk mengelola risiko iklim (Pinkse & Groot, 2015).
- Penciptaan Lapangan Kerja Ramah Lingkungan
Kewirausahaan hijau menciptakan lapangan kerja di sektor-sektor ramah lingkungan, yang mendorong ekonomi hijau dan transisi menuju ekonomi rendah karbon (Hockerts & Wüstenhagen, 2010).

8.8 Peran UMKM dalam Mendukung Keberlanjutan Lingkungan

UMKM memiliki peran penting dalam mendorong keberlanjutan lingkungan dan mitigasi perubahan iklim. UMKM hijau mengadopsi praktik ramah lingkungan yang berkontribusi pada pengurangan emisi gas rumah kaca, penggunaan energi terbarukan, daur ulang limbah, dan peningkatan efisiensi sumber daya. Dampak ini terutama terlihat pada sektor energi, pengelolaan limbah, dan ekonomi sirkular. Peran UMKM dalam kewirausahaan hijau di Indonesia sangat penting mengingat UMKM adalah tulang punggung ekonomi Indonesia dan memainkan peran strategis dalam pencapaian pembangunan berkelanjutan. Berikut adalah beberapa peran UMKM dalam

kewirausahaan hijau di Indonesia yang telah diidentifikasi melalui beberapa studi:

➤ Inovasi Berbasis Sumber Daya Lokal

UMKM di Indonesia mengembangkan produk ramah lingkungan yang berbasis sumber daya lokal, seperti kerajinan tangan dari bahan daur ulang, pengolahan pangan organik, serta produk dari bahan-bahan alami. Inovasi berbasis lokal ini mendorong keberlanjutan dan pelestarian lingkungan. Contohnya, banyak UMKM di daerah Bali, Yogyakarta, dan Lombok menggunakan bahan-bahan alami untuk membuat kerajinan tangan, sekaligus mempromosikan pariwisata berkelanjutan.

➤ Pengembangan Sektor Energi Terbarukan

Beberapa UMKM mulai berperan dalam sektor energi terbarukan, seperti pembuatan teknologi sederhana untuk energi bersih (misalnya, kompor biomassa atau instalasi panel surya skala kecil), yang berpotensi membantu masyarakat pedesaan di Indonesia mengakses energi ramah lingkungan. UMKM yang beroperasi di sektor energi bersih, seperti pengembangan panel Surya atau produk biogas, mulai tumbuh di beberapa wilayah di Indonesia, seperti Jawa Tengah dan Sulawesi.

➤ Praktik Bisnis Berkelanjutan

Banyak UMKM di Indonesia yang telah mengadopsi prinsip-prinsip *reduce, reuse, recycle* (3R) dalam operasi bisnis mereka. UMKM di bidang fesyen dan tekstil, misalnya, mulai memproduksi barang-barang daur ulang, sehingga mendukung ekonomi sirkular. Beberapa UMKM di Bandung dan Jakarta memproduksi fesyen ramah lingkungan dari bahan daur ulang, seperti plastik bekas atau kain sisa pabrik.

➤ **Penciptaan Lapangan Kerja Hijau**

UMKM yang berfokus pada kewirausahaan hijau menciptakan lapangan kerja yang mendukung ekonomi berkelanjutan, seperti di sektor pertanian organik, pengolahan limbah, dan pariwisata berkelanjutan. Ini memberikan kontribusi signifikan pada pengurangan pengangguran di Indonesia, terutama di daerah pedesaan.

➤ **Kesadaran Lingkungan dan Edukasi**

UMKM di Indonesia juga berperan dalam meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya menjaga lingkungan melalui praktik bisnis yang ramah lingkungan. UMKM mengedukasi konsumen tentang pentingnya produk berkelanjutan dan mendorong perilaku konsumsi yang lebih bertanggung jawab. UMKM di sektor pariwisata ramah lingkungan, seperti di daerah Danau Toba, mengedukasi wisatawan tentang pentingnya menjaga keindahan alam dan lingkungan.

8.9 Kesimpulan

KTJ Rio de Janeiro 1992 memberikan pengaruh besar dalam mengubah perspektif global terhadap keberlanjutan dan lingkungan serta bagaimana bisnis harus beradaptasi dengan tuntutan baru ini. Banyak bisnis yang mulai bergerak ke arah yang lebih hijau, memanfaatkan peluang di pasar berkelanjutan, dan berinovasi untuk mengurangi dampak lingkungan mereka. Konferensi ini memicu perubahan besar dalam regulasi, teknologi, dan perilaku konsumen yang masih terasa hingga saat ini.

Kewirausahaan hijau menekankan perpaduan antara inovasi bisnis dan keberlanjutan lingkungan dengan wirausahawan hijau sebagai penggerak perubahan menuju ekonomi yang lebih berkelanjutan. Terdapat 3 inti

kewirausahaan hijau, yakni keberlanjutan, inovasi, dan tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Kewirausahaan hijau didorong oleh berbagai faktor seperti perubahan regulasi, permintaan konsumen, inovasi teknologi, dan kesadaran lingkungan yang meningkat. Semua faktor ini saling berinteraksi untuk menciptakan peluang baru bagi bisnis yang berfokus pada keberlanjutan. Dengan dukungan kebijakan yang tepat, akses keuangan, dan perubahan pola pikir masyarakat, kewirausahaan hijau akan terus berkembang seiring dengan kebutuhan dunia untuk mengatasi krisis lingkungan global.

Kewirausahaan hijau mencakup berbagai aspek yang berfokus pada inovasi yang mendukung keberlanjutan lingkungan dan sosial. Kewirausahaan hijau berkomitmen untuk menciptakan solusi yang tidak hanya menguntungkan secara ekonomi, tetapi juga berkontribusi terhadap pelestarian lingkungan dan kesejahteraan sosial. Dengan berkembangnya kesadaran global tentang perubahan iklim dan pentingnya keberlanjutan, kewirausahaan hijau menjadi semakin relevan dan berpotensi untuk berkembang pesat.

Model bisnis kewirausahaan hijau menciptakan keseimbangan antara keuntungan ekonomi dan dampak positif terhadap lingkungan dan sosial. Model-model seperti ekonomi sirkular, produk ramah lingkungan, dan energi terbarukan menawarkan jalan bagi perusahaan untuk berinovasi dan berkontribusi terhadap keberlanjutan global. Seiring meningkatnya kesadaran akan masalah lingkungan, model bisnis ini akan terus berkembang sebagai respons terhadap kebutuhan konsumen dan kebijakan pemerintah yang mendukung keberlanjutan.

Kewirausahaan hijau secara signifikan berkontribusi dalam mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan dan membantu memitigasi perubahan iklim melalui inovasi, pengurangan emisi, peningkatan efisiensi sumber daya, dan peralihan ke energi terbarukan. Dengan mengubah cara bisnis beroperasi dan meningkatkan kesadaran publik, kewirausahaan hijau memegang peran penting dalam memerangi krisis iklim global.

DAFTAR PUSTAKA

- Belz, F. M., & Binder, J. K. (2017). Sustainable entrepreneurship: A convergent process model. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 1-17.
- Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308-320.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.
- Bosma, N., Schøtt, T., Terjesen, S., & Kew, P. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special Report on Social Entrepreneurship*. GEM.
- Cohen, B., & Kietzmann, J. (2014). Ride on! Mobility business models for the sharing economy. *Organization & Environment*, 27(3), 279-296.
- Cohen, B., & Winn, M. I. (2007). "Market Imperfections, Opportunity and Sustainable Entrepreneurship." *Journal of Business Venturing*, 22(1), 29-49. DOI: [10.1016/j.jbusvent.2005.09.003](https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.09.003)
- Cohen, B., & Winn, M. I. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 29-49.

- De Jong, W. A. M. F. (2013). "Green Entrepreneurship: A New Business Model for Sustainable Development." *Sustainability*, 5(12), 5159-5173. DOI: [10.3390/su5125159](https://doi.org/10.3390/su5125159)
- Dean, T. J., & McMullen, J. S. (2007). "Toward a Theory of Sustainable Entrepreneurship: Reducing Environmental Degradation through Entrepreneurial Action." *Journal of Business Venturing*, 22(1), 50-76. DOI: [10.1016/j.jbusvent.2005.09.003](https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.09.003)
- Delmas, M. A., & Grant, L. E. (2014). Eco-labeling strategies and price-premium: The wine industry puzzle. *Business & Society*, 53(1), 6-44.
- Delmas, M. A., & Toffel, M. W. (2008). Organizational responses to environmental demands: Opening the black box. *Strategic Management Journal*, 29(10), 1027-1055.
- Demirel, P., & Kesidou, E. (2011). Stimulating different types of eco-innovation in the UK: Government policies and firm motivations. *Ecological Economics*, 70(8), 1546-1557.
- Geiger, S., & Moore, S. (2016). The Volkswagen emissions scandal: A case of corporate hubris. *Harvard Business Review*, 94(3), 42-56.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768.
- Gibbs, D. (2009). "Environmental Entrepreneurship: The New Frontier of Business." *International Journal of Environmental Technology and Management*, 10(4), 433-448.
- Hartini, S. (2021). "Green Innovation in MSMEs: A Pathway to Sustainable Development in Indonesia." *Journal of Business and Innovation*, Vol. 5, No. 1.

- Heinrichs, H. (2013). Sharing economy: A potential new pathway to sustainability. *GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society*, 22(4), 228-231.
- Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids—Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 481-492.
- Isaak, Robert. (2002). The Making of the Ecopreneur. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1512317>
- Keating, M. (1993). The Earth Summit's Agenda for Change: A Plain Language Version of Agenda 21 and Other Rio Agreements. Centre for Our Common Future.
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221-232.
- Kumar, R., & Srivastava, S. K. (2020). Role of green entrepreneurship in sustainable development: A study on small and medium enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120858.
- Lüdeke-Freund, F. (2010). Towards a conceptual framework of 'business models for sustainability'. Knowledge Collaboration & Learning for Sustainable Innovation ERSCP-EMSU Conference, Delft.
- Lüdeke-Freund, F., Gold, S., & Bocken, N. M. P. (2019). A review and typology of circular economy business model patterns. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 36-61.
- McLaughlin, R. J. (2011). The BP Deepwater Horizon Oil Spill and the Meaning of "Gross Negligence or Willful Misconduct". *Houston Journal of International Law*, 34(1), 31-64.

- Pacheco, D. F., Dean, T. J., & Payne, D. S. (2010). "Escaping the Green Prison: Entrepreneurship and the Creation of Opportunities for Sustainable Development." *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, No. 5.
- Perrini, F., & Vurro, C. (2006). "Sustainable Entrepreneurship: A Business Model for the 21st Century." *Journal of Corporate Governance*, 4(1), 53-65. DOI: [10.1108/9781786355747-004](https://doi.org/10.1108/9781786355747-004)
- Pinkse, J., & Groot, K. (2015). Sustainable entrepreneurship and corporate political activity: Overcoming market barriers in the clean energy sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 633-654.
- Pramono, S., & Putra, H. R. (2019). "The Role of MSMEs in Promoting Green Economy: A Case Study of Indonesia." *International Journal of Economics and Business Studies*, Vol. 7, No. 3.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). "Sustainable Entrepreneurship: Sustainability as a New Business Model." *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222-237. DOI: [10.1002/bse.678](https://doi.org/10.1002/bse.678)
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2016). Business models for sustainability: A co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. *Organization & Environment*, 29(3), 264-289.

- Schaper, M. (2010). Understanding the green entrepreneur. In Making Ecopreneurs: Developing Sustainable Entrepreneurship (pp. 7-20). Routledge.
- Singh, S., & Pandey, A. K. (2021). Small and medium enterprises and their role in promoting circular economy: A review. *Journal of Cleaner Production*, 279, 123907.
- Srinivasan, V. (2006). The Coca-Cola controversy: Plant closure in Kerala, India. *Water Resources Journal*, 8(2), 154-167.
- Stahel, W. R. (2016). The circular economy. *Nature News*, 531(7595), 435-438.
- Suryani, E., & Indrajit, R. E. (2020). "Green Entrepreneurship in Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Indonesia: Opportunities and Challenges." *Journal of Entrepreneurship and Sustainability*, Vol. 3, No. 2.
- Tukker, A. (2015). Product services for a resource-efficient and circular economy – a review. *Journal of Cleaner Production*, 97, 76-91.
- Utami, C. W., & Yuniarto, T. (2020). "Adoption of Green Business Practices among MSMEs in Indonesia: Drivers and Barriers." *Journal of Small Business and Environmental Management*, Vol. 8, No. 4.
- Walton, B. (2017). Nestle continues to draw water from California Forest despite widespread drought. *Circle of Blue*, 45(7), 34-41.
- Weng, Y. C., & Boehm, J. (2016). Green entrepreneurship in small and medium-sized enterprises: Evidence from the green building sector. *Business Strategy and the Environment*, 25(3), 170-183.
- York, J. G., & Venkataraman, S. (2010). The entrepreneur–environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 449-463.

BAB 9

HISTORY, PERSPECTIVE AND STORY OF FAMILY BUSINESS

9.1 Pendahuluan

Manajemen bisnis keluarga merupakan bidang yang unik dan kompleks (Xi dkk., 2015), di mana faktor emosional, dinasti keluarga, dan kepentingan bisnis saling berinteraksi (Rovelli dkk., 2022). Bisnis keluarga tidak hanya berfokus pada keuntungan finansial, tetapi juga keberlanjutan antar generasi, nilai-nilai keluarga, dan relasi interpersonal yang sangat kuat (Ardyan dkk., 2023). Banyak bisnis keluarga yang berhasil mampu bertahan dari generasi ke generasi dengan memperhatikan elemen manajemen yang strategis, mulai dari perencanaan suksesi, tata kelola perusahaan, hingga konflik kepentingan yang sering muncul dalam lingkungan keluarga. Contohnya adalah PT. Djarum, Tbk., PT. Sampoerna, Tbk., Bakrie Group, Salim Group, Kalla Group dan lain sebagainya.

Selain itu, karakteristik bisnis keluarga juga menawarkan tantangan tersendiri, seperti pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis keluarga dan tantangan mempertahankan profesionalitas di dalam struktur organisasi yang melibatkan anggota keluarga (Zhang & Ma, 2009). Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang bagaimana bisnis keluarga dikelola secara efektif sangat penting untuk memastikan kelangsungan dan kesuksesan jangka panjang perusahaan

tersebut. Namun, di balik kesuksesan bisnis keluarga, terdapat sejumlah tantangan yang memerlukan perhatian khusus. Salah satu tantangan utama adalah konflik internal (Ardyan dkk., 2023; Zaki dkk., 2018), yang sering kali muncul karena perbedaan visi antar generasi – antara bapak atau ibu sebagai pendiri dengan anaknya yang bertindak sebagai penerus usaha – atau kesulitan dalam menentukan siapa yang akan menjadi penerus kepemimpinan perusahaan. Konflik ini, jika tidak dikelola dengan baik, dapat mengancam keberlangsungan perusahaan itu sendiri (Rovelli dkk., 2022; Xi dkk., 2015). Selain itu, keterlibatan emosi dalam pengambilan keputusan juga dapat mempengaruhi objektivitas dalam menjalankan bisnis. Terkadang, loyalitas terhadap anggota keluarga dapat mendahului berbagai pertimbangan rasional yang berbasis pada performa dan kapabilitas dari perusahaan, sehingga menimbulkan masalah dalam tata kelola dan operasional bisnis kedepannya (Basco, 2017).

Di sisi lain, bisnis keluarga juga memiliki potensi keunggulan yang tidak dimiliki oleh perusahaan non-keluarga. Ikatan emosional yang kuat di antara anggota keluarga dapat menciptakan rasa memiliki yang mendalam terhadap perusahaan, meningkatkan komitmen, dan mendorong inovasi serta kerja keras (Miller & Le Breton-Miller, 2005). Nilai-nilai yang diwariskan dari generasi ke generasi juga dapat menjadi fondasi budaya perusahaan yang kokoh, membentuk identitas korporat yang unik dan berbeda (Basco, 2017). Dengan pengelolaan yang tepat, bisnis keluarga memiliki peluang untuk tidak hanya bertahan dalam jangka panjang, tetapi juga berkembang pesat dan menjadi pemimpin di industrinya. Mengelola dinamika ini dengan baik adalah kunci bagi keberhasilan dan keberlanjutan bisnis keluarga di era yang terus berubah ini.

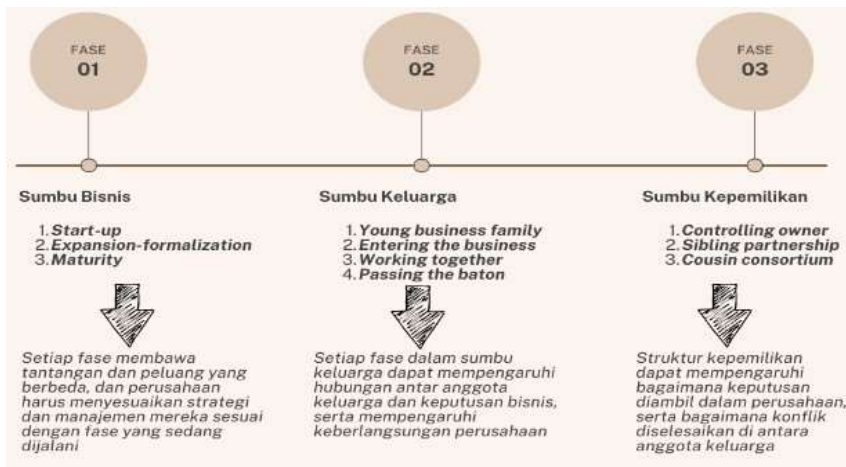
9.2 Sejarah Manajemen Bisnis Keluarga

Sejarah manajemen bisnis keluarga merujuk pada perkembangan dan evolusi praktik manajemen yang terkait dengan perusahaan keluarga dari masa ke masa, mencakup pemahaman tentang bagaimana perusahaan keluarga dikelola, tantangan yang dihadapi, serta pendekatan yang diadopsi untuk mengatasinya (Gimeno dkk., 2010). Pada awalnya, sejarah inidimulai pada abad ke-19 ketika munculnya perusahaan modern sebagai hasil dari revolusi industri, yang kemudian mengubah cara atau bagaimana organisasi bisnis keluarga kemudian dibentuk hingga dikelola.

Penelitian awal pada tahun 1976 oleh Louis Barnes dan Simon Hershon dari Harvard di dalam Gimeno dkk., (2010) menekankan bahwa perusahaan keluarga bukanlah bentuk organisasi yang kurang berkembang dibanding perusahaan publik, tetapi justru kompetitif dan stabil, dengan suksesi sebagai salah satu tantangan utamanya. Peter Davis kemudian memperkenalkan pendekatan sistemik, di mana keluarga dan bisnis dipandang sebagai dua sistem yang berbeda namun saling mempengaruhi, yang membantu dalam memahami interaksi antara kedua sistem tersebut. Seiring waktu, pendekatan manajemen dalam perusahaan keluarga terus berkembang, termasuk dalam hal perencanaan suksesi, penyusunan konstitusi keluarga, serta pengembangan struktur tata kelola. Masing-masing pendekatan memberikan kontribusi penting dalam mengatasi masalah yang dihadapi oleh perusahaan keluarga.

Pada tahun 1997, model yang dikembangkan oleh Gersick, Davis, Hampton, dan Lansberg di dalam Gimeno dkk., (2010) memperkenalkan tiga dimensi penting dalam perkembangan perusahaan keluarga, yaitu sumbu bisnis, keluarga, dan kepemilikan. Setiap dimensi memiliki fase perkembangan berbeda karena mencerminkan berbagai tantangan dan

dinamika dalam pengelolaan perusahaan keluarga. Secara garis besar, sejarah manajemen bisnis keluarga menunjukkan bagaimana perusahaan keluarga beradaptasi terhadap tantangan unik yang dihadapi dan bagaimana pendekatan manajemen dapat berevolusi untuk mendukung kelangsungan dan keberhasilan perusahaan keluarga.



Gambar 9. 1 Dinamika Perusahaan Keluarga

Sumber : (Gimeno dkk., 2010)

Fase awal dalam siklus hidup bisnis keluarga dimulai dengan *start-up*, di mana perusahaan baru didirikan dan fokus utama adalah pada pengembangan produk dan pasar. Pada tahap ini, para pendiri sering bekerja dengan sumber daya yang terbatas dan berusaha untuk menguji ide-ide yang tergolong baru di pasar. Contohnya adalah jika pada suatu masa ada sebuah perusahaan teknologi kecil yang baru saja diluncurkan menciptakan aplikasi inovatif untuk memecahkan masalah tertentu. Pendiri bisnis akan menghabiskan banyak waktu untuk mengembangkan prototipe, mendapatkan umpan balik dari

pengguna awal, dan mencari cara untuk menarik pelanggan pertama mereka.

Setelah berhasil melewati fase awal, perusahaan memasuki *fase expansion-formalization*. Di sini, perusahaan mulai tumbuh dan mengembangkan struktur organisasi yang lebih formal untuk mengelola operasi dan sumber daya. Pada tahap ini, perusahaan mungkin mulai merekrut karyawan tambahan, menetapkan prosedur operasional, dan mengembangkan strategi pemasaran yang lebih terencana serta terstruktur. Sebagai contoh, sebuah perusahaan ritel yang awalnya dimulai sebagai usaha kecil, secara perlahan mungkin mulai membuka beberapa cabang baru dan mengimplementasikan sistem manajemen inventaris yang lebih efisien untuk mendukung pertumbuhan bisnis tersebut.

Akhirnya, perusahaan mencapai *fase maturity*, di mana bisnis telah mencapai stabilitas dan mungkin mulai menghadapi tantangan baru terkait inovasi dan pertumbuhan berkelanjutan. Pada tahap ini, perusahaan sering kali memiliki basis pelanggan yang solid dan pendapatan yang stabil, tetapi mereka harus terus beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi untuk tetap relevan. Contohnya adalah perusahaan otomotif yang telah beroperasi selama beberapa dekade, saat ini harus berinvestasi dalam teknologi ramah lingkungan dan kendaraan listrik untuk memenuhi permintaan konsumen yang berubah dan regulasi pemerintah yang lebih ketat. Dalam fase ini, organisasi bisnis harus mempertimbangkan strategi baru untuk melakukan inovasi dan diversifikasi agar tetap kompetitif di pasar yang semakin dinamis.

Fase young business family adalah tahap di mana keluarga baru mulai terlibat dalam bisnis, biasanya dengan generasi pertama yang memimpin. Pada tahap ini, pendiri bisnis, yang sering kali merupakan anggota generasi pertama, berfokus pada membangun fondasi perusahaan dan menciptakan budaya kerja

yang kuat. Contohnya adalah sebuah keluarga yang mendirikan restoran kecil, di mana orang tua bertanggung jawab atas operasional sehari-hari dan mulai melibatkan anak-anak mereka dalam proses belajar tentang bisnis.

Setelah fase awal, keluarga memasuki fase *entering the business*, di mana anggota keluarga baru, sering kali generasi kedua, mulai masuk ke dalam bisnis. Pada tahap ini, anak-anak yang telah tumbuh dan mendapatkan pendidikan yang layak mulai mengambil peran aktif dalam perusahaan, serta membawa ide-ide baru dan perspektif yang segar. Misalnya, dalam restoran yang sama, anak-anak mungkin mulai dapat mengambil alih beberapa tanggung jawab, seperti pemasaran dan manajemen media sosial, untuk menarik pelanggan yang lebih muda.

Selanjutnya, *fase working together* terjadi ketika anggota keluarga bekerja sama dalam bisnis, yang dapat menciptakan tantangan terkait peran dan tanggung jawab. Pada tahap ini, dinamika keluarga menjadi kompleks, karena setiap anggota mungkin memiliki pandangan dan pendekatan yang berbeda terhadap cara menjalankan bisnis. Contohnya, dalam restoran tersebut, mungkin terjadi perdebatan antara orang tua dan anak tentang menu baru atau strategi pemasaran, yang memerlukan komunikasi yang baik untuk mencapai kesepakatan.

Akhirnya, *fase passing the baton* adalah saat di mana kepemimpinan dan manajemen bisnis mulai dapat dialihkan dari generasi yang lebih tua ke generasi yang lebih muda. Pada tahap ini, generasi pertama mulai merelakan kontrol terhadap bisnis dan memberikan tanggung jawab kepada generasi kedua, yang telah siap untuk mengambil alih. Contohnya, pemilik restoran yang biasanya berusia lebih tua mulai mengurangi jam kerja dan memberikan wewenang kepada anak-anaknya untuk membuat keputusan strategis, seperti ekspansi ke lokasi baru

atau pengenalan menu baru, sambil tetap memberikan bimbingan dan dukungan saat diperlukan.

Fase controlling owner adalah tahap di mana satu atau beberapa anggota keluarga memiliki kontrol penuh atas perusahaan. Pada tahap ini, biasanya ada satu individu, sering kali pendiri atau generasi pertama, yang memegang kendali utama dalam pengambilan keputusan dan arah strategis perusahaan. Contohnya adalah seorang pendiri perusahaan manufaktur yang memiliki 100% saham dan bertanggung jawab atas semua keputusan penting, mulai dari pengembangan produk hingga strategi pemasaran, tanpa perlu berkonsultasi dengan anggota keluarga lainnya.

Setelah fase ini, perusahaan dapat memasuki *fase sibling partnership*, di mana kepemilikan dibagi di antara saudara-saudara. Pada tahap ini, tantangan baru muncul dalam pengambilan keputusan dan manajemen, karena setiap saudara mungkin memiliki pandangan dan kepentingan yang berbeda. Misalnya, dalam sebuah perusahaan keluarga yang bergerak di bidang ritel, dua saudara yang mewarisi bisnis dari orang tua mereka mungkin memiliki pendekatan yang berbeda terhadap ekspansi; satu ingin membuka cabang baru, sementara yang lain lebih memilih untuk fokus pada penguatan cabang yang sudah ada, yang dapat menyebabkan ketegangan dalam pengambilan keputusan.

Akhirnya, *fase cousin consortium* terjadi ketika kepemilikan meluas ke sepupu dan anggota keluarga yang lebih jauh. Pada tahap ini, struktur kepemilikan menjadi lebih kompleks, dan hubungan antara anggota keluarga dapat menjadi lebih rumit. Contohnya, dalam sebuah perusahaan pertanian yang diwariskan kepada beberapa saudara dan sepupu, keputusan tentang investasi baru atau pengelolaan lahan dapat menjadi sulit karena melibatkan banyak suara dan kepentingan yang berbeda. Hal ini sering kali memerlukan mekanisme komunikasi

dan pengambilan keputusan yang lebih formal untuk memastikan bahwa semua pihak merasa terlibat dan didengar.

9.3 Perspektif Manajemen Bisnis Keluarga

Dalam konteks manajemen bisnis keluarga, terdapat lima perspektif utama yang berkembang seiring waktu, masing-masing menawarkan pendekatan yang berbeda untuk memahami dan mengelola tantangan yang dihadapi perusahaan keluarga (Gimeno dkk., 2010).

9.3.1 Masalah Perusahaan Keluarga

Terdapat beberapa masalah yang akan dihadapi secara umum seperti konflik internal, nepotisme, dan masalah suksesi. Hal ini karena tidak semua anggota keluarga memiliki kemampuan yang sama dibidang bisnis tertentu (Eddleston & Jennings, 2024; Elgoibar dkk., 2024; Vassiliadis & Vassiliadis, 2014).



Gambar 9. 2 Simbiosis Perusahaan Keluarga

Sumber : (Eddleston & Jennings, 2024)

9.3.2 Perencanaan Suksesi

Merancang transisi kepemimpinan antar-generasi yang baik menjadi poin penting. Apabila sebuah perusahaan keluarga tidak mampu merencanakan suksesi dengan baik, maka dapat membahayakan kelangsungan bisnis, seperti kegagalan pengelolaan yang dapat berujung pada kebangkrutan. Bahkan 50% bisnis di Yunani berhenti beroperasi setelah pemilik memilih pensiun dan mengalihkan bisnis ke bisnis yang rendah risiko dan generasi selanjutnya kesulitan untuk mengelola bisnis (Huang & Chen, 2024; Sallay dkk., 2024; Vassiliadis & Vassiliadis, 2014).

9.3.3 Konstitusi Keluarga

Pentingnya penyusunan dokumen formal yang mengatur hubungan antara anggota keluarga dan bisnis sebagai sebuah sistem. Konstitusi berfungsi menciptakan aturan yang jelas mengenai interaksi, pengambilan keputusan, dan penyelesaian konflik, serta membantu menjaga keharmonisan di dalam keluarga dan bisnis itu sendiri (Frank dkk., 2023; Gerlitz dkk., 2023).

9.3.4 Tata Kelola Perusahaan Keluarga

Pentingnya struktur tata kelola yang profesional dan transparan dalam organisasi bisnis apapun termasuk perusahaan keluarga. Setidaknya dengan adanya struktur organisasi yang jelas, maka pembagian tanggung jawab serta pengambilan keputusan menjadi lebih efektif, sehingga antara bisnis dan keluarga juga memiliki batasan yang jelas (Kim & Han, 2018; Tran dkk., 2020).

9.3.5 Komunikasi Keluarga

Terakhir, komunikasi yang efektif antar anggota keluarga adalah kunci utama. Komunikasi yang baik mampu mengurangi ketegangan, meningkatkan pemahaman, dan membangun lingkungan kolaboratif yang mendukung pertumbuhan bisnis (Sopić, 2024; Staniewski dkk., 2023).

9.4 Formula Manajemen Bisnis Keluarga

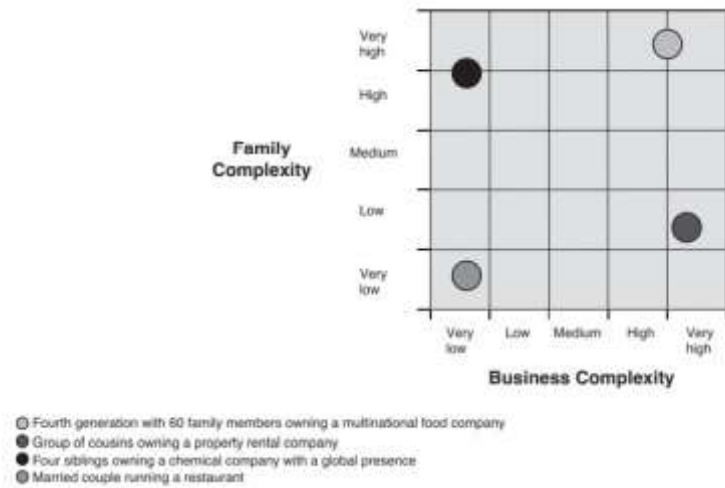
Melalui bab ini kita akan memahami mengapa satu bisnis keluarga berbeda dari yang lain, dan bagaimana seiring berjalannya waktu, sebuah bisnis keluarga dapat berubah secara bertahap. dengan memahami cara mengidentifikasi struktur hubungan bisnis keluarga dalam kasus tertentu, dan menilai sejauh mana struktur tersebut tepat untuk digunakan sebagai role model.

9.4.1 Manajemen Struktural Bisnis Keluarga

Gagasan dasar dari Formula struktural Manajemen Bisnis Keluarga adalah mempersiapkan perusahaan keluarga untuk menghadapi setiap situasi yang mungkin dihadapinya saat ini maupun di masa yang akan datang. Formula ini mencoba memperkirakan jenis situasi yang paling mungkin dihadapinya. Hal ini membuat prediksi tentang tantangan bisnis keluarga secara umum dibagi menjadi tiga isu penting, yaitu kompleksitas, struktur, dan stabilitas.

1. Kompleksitas

Bisnis keluarga berbeda-beda tergantung pada tingkat kerumitan keluarga dan tingkat kerumitan bisnisnya. Kerumitan keluarga dan bisnis menentukan jenis masalah yang akan dihadapi bisnis keluarga di masa mendatang.

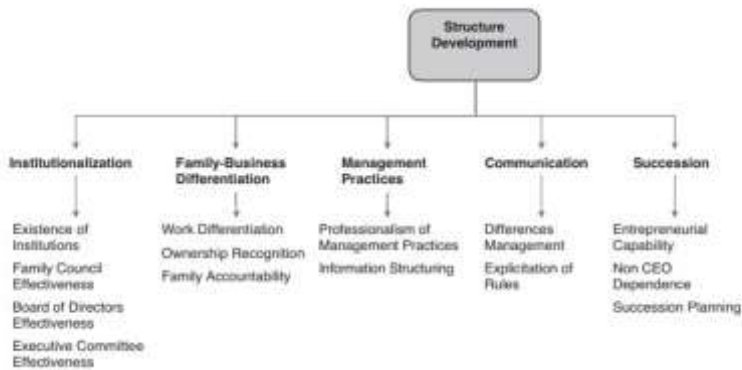


Source: gimeno, dkk 2010

Dari gambar diatas, dapat diketahui bahwa kompleksitas permasalahan dalam bisnis keluarga dapat dipengaruhi oleh struktur kekeluargaan, hubungan pernikahan, kekerabatan dan jumlah keluarga. Semakin besar jumlah keluarga dan kombinasi hubungan kekeluargaan maka resiko yang harus dikelola sebuah bisnis keluarga juga semakin besar.

Konsep kompleksitas memberikan kerangka untuk memahami dan mengelola interaksi antara faktor-faktor yang saling terkait bisnis keluarga. Hal ini berguna untuk membantu bisnis keluarga menemukan cara untuk berkembang di tengah ketidakpastian dan perubahan yang terus terjadi.

2. Struktur



Source: gimeno, dkk 2010

Konsep struktur dalam bisnis keluarga membantu menguraikan bagaimana berbagai elemen dalam bisnis keluarga dapat diatur untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan keluarga dan kebutuhan bisnis. Pendekatan yang tepat terhadap struktur ini sangat penting untuk memastikan kesinambungan dan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang, terutama dalam konteks yang dinamis seperti.

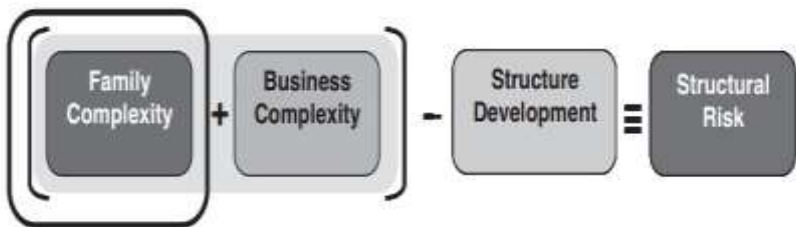
➤ Struktur Formal dan Informal

- Struktur Formal mengacu pada peran dan tanggung jawab yang ditentukan secara resmi dalam organisasi. Dalam bisnis keluarga, struktur ini sering melibatkan jabatan seperti CEO, Direktur Keuangan, atau Manajer Operasional yang dipegang oleh anggota keluarga atau profesional non-keluarga.
- Struktur Informal berkaitan dengan pengaruh atau peran yang tidak secara resmi tercantum dalam struktur organisasi tetapi sangat menentukan dinamika bisnis keluarga. Contohnya, seorang anggota keluarga yang tidak memegang jabatan resmi namun

memiliki pengaruh besar dalam keputusan strategis karena pengalaman atau statusnya dalam keluarga.

➤ Stabilitas

Stabilitas dalam konteks bisnis keluarga mengacu pada kemampuan bisnis untuk menjaga kesinambungan operasional, nilai-nilai keluarga, dan tujuan jangka panjang meskipun dihadapkan pada dinamika perubahan. Ini mencakup stabilitas finansial, stabilitas kepemimpinan, dan stabilitas budaya keluarga. Keberlanjutan bisnis keluarga tidak hanya ditentukan oleh stabilitas keuangan, tetapi juga oleh kohesi keluarga, nilai-nilai yang diwariskan, dan visi yang jelas yang dipegang bersama oleh anggota keluarga.



Source: gimeno, dkk 2010

Secara keseluruhan, konsep stabilitas dalam bisnis keluarga menawarkan wawasan penting mengenai bagaimana sebuah bisnis dapat menjaga keseimbangan antara kepentingan keluarga dan kebutuhan bisnis, berjalan secara fleksibel dalam menghadapi perubahan. Ini adalah kunci bagi bisnis keluarga untuk bertahan dan berkembang di tengah tantangan yang terus berkembang.

9.5 Kisah Sukses Bisnis Keluarga

Bisnis keluarga yang telah bertahan selama beberapa decade, abad atau bisa disebut lintas generasi, seperti Walmart, Samsung, Tata Motors, dan Prada, memiliki banyak karakteristik dan strategi yang membantu mereka mencapai kesinambungan dan kesuksesan lintas generasi. Berikut beberapa alasan utama yang berkontribusi terhadap kelangsungan bisnis keluarga ini:

Kisah Sukses Bisnis Keluarga Global



Wal-Mart

Wal-Mart adalah perusahaan ritel multinasional yang didirikan oleh keluarga Walton di Amerika Serikat, yang telah tumbuh dan pernah menjadi perusahaan terbesar di dunia berdasarkan pendapatan dan asosiasi pemodal kerja.



Grup Tata

Tata Group adalah konglomerat multinasional India yang didirikan oleh keluarga Tata, dengan bisnis dalam sektor yang mencakup industri seperti otomotif, baja, dan teknologi informasi.



Samsung Elektronik

Samsung Electronics adalah perusahaan elektronik multinasional Korea Selatan yang didirikan oleh keluarga Lee, yang dikenal karena produk-produk inovatifnya dalam industri elektronik konsumen dan semikonduktor.



Prada

Prada adalah rumah mode dan perusahaan barang mewah Italia yang didirikan oleh keluarga Prada, yang telah menjadi merek yang dikenal secara global karena pakaian, aksesori, dan barang-barang dari kulit kelas atas.

Source: vibiznews.com

9.5.1 Visi dan Nilai-nilai Jangka Panjang Perusahaan

Visi jangka panjang merupakan salah satu hal utama yang membedakan bisnis keluarga dengan bisnis lainnya. Visi keluarga pendiri lebih dari sekedar keuntungan jangka pendek namun berfokus pada pengembangan bisnis berkelanjutan dari generasi ke generasi. Nilai-nilai yang kuat juga berperan penting dalam menjaga identitas dan budaya perusahaan. Misalnya, Samsung dan Tata Motors menekankan nilai-nilai integritas, kerja keras, dan tanggung jawab sosial untuk memandu keputusan mereka. Nilai-nilai ini diturunkan dari generasi ke generasi dan membantu

menciptakan budaya pengelolaan yang konsisten, stabil, dan berkelanjutan.

9.5.2 Keseimbangan Antara Profesionalisme, Kekeluargaan dan Bisnis

Banyak bisnis keluarga yang sukses, seperti Wal-Mart dan Prada, memprofesionalkan manajemen mereka. Mereka biasanya mempekerjakan ahli non-keluarga untuk menduduki posisi penting di perusahaan dan melibatkan keluarga dalam strategi dan visi. Keahlian membantu memastikan bahwa keputusan manajemen dan strategi bisnis didasarkan pada kekuatan dan pengalaman, bukan hanya ikatan keluarga. Hal ini memungkinkan bisnis untuk bersaing di pasar global dengan tetap menjaga nilai-nilai kekeluargaan. Perusahaan seperti Tata Motors menerapkan tata kelola yang kuat, termasuk pembentukan dewan independen yang berperan menjaga akuntabilitas dan transparansi dalam pengambilan keputusan.

9.5.3 Kreativitas dan Kemampuan Beradaptasi

Kreativitas, inovasi dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan adalah kunci kelangsungan bisnis jangka panjang. Misalnya, Samsung terus berinovasi dalam teknologi elektronik mulai dari semikonduktor hingga ponsel pintar untuk tetap menjadi yang terdepan dalam industri yang dinamis ini. Bisnis keluarga telah lama mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, termasuk perubahan teknologi, kebutuhan pelanggan, dan peraturan. Adaptasi ini memungkinkan mereka menghindari ketidakpastian dan tetap kompetitif. Walmart berhasil bertransformasi dengan memasuki pasar e-commerce dan mengintegrasikan teknologi digital ke dalam

upaya pemasarannya. Hal ini akan membantu mereka tetap relevan meskipun lanskap perdagangan global bervariasi.

9.5.4 Perencanaan Suksesi yang Cermat

Merencanakan suksesi adalah salah satu aspek terpenting dalam meneruskan bisnis keluarga dari generasi ke generasi. Suksesi yang baik mempersiapkan generasi berikutnya untuk melakukan transisi kepemimpinan yang lancar tanpa mengganggu operasional bisnis. Tata Group, bagian dari Tata Motors, telah berhasil mentransfer kepemimpinan dari generasi ke generasi dengan merencanakan suksesi secara cermat dan memastikan bahwa penerusnya memiliki pemberdayaan. Keluarga asli Prada memastikan bahwa anggota keluarga yang memimpin perusahaan berpengalaman dalam industri fashion dan kemewahan sekaligus terbuka terhadap ide-ide baru, sehingga menjaga stabilitas perusahaan.

9.5.5 Diversifikasi Usaha

Diversifikasi adalah strategi lain yang membantu bisnis keluarga bertahan dalam jangka panjang. Dengan memiliki portofolio bisnis yang luas, perusahaan dapat mengurangi risiko ketergantungan pada satu industri atau pasar. Misalnya, Samsung tidak bergerak di bidang elektronik tetapi di bidang manufaktur, asuransi, dan pembuatan kapal. Tata Group juga memiliki sejumlah bisnis mulai dari mobil hingga baja dan keahlian teknis. Perbedaan ini membuat perusahaan bisa bertahan ketika salah satu lini bisnisnya terpuruk karena bergantung pada pendapatan unit bisnis lain.

9.5.6 Tanggung Jawab Sosial dan Hubungan Masyarakat

Banyak bisnis keluarga besar yang mampu bertahan seiring berjalannya waktu karena mereka mengembangkan ikatan yang kuat dengan komunitas tempat mereka beroperasi dan menunjukkan tanggung jawab sosial perusahaan. Hal ini membantu mereka mendapatkan dukungan dari masyarakat dan pemerintah, yang sangat penting bagi keberlanjutan industri. Misalnya, Tata Motors yang terkenal dengan komitmennya terhadap kesejahteraan sosial dan kontribusinya terhadap pembangunan infrastruktur di India. Hal ini akan membantu memperkuat citra merek dan dukungan semua pihak. Walmart juga secara aktif terlibat dalam berbagai inisiatif komunitas dan keberlanjutan, yang membantu mereka memperkuat hubungan dengan komunitas lokal di Amerika Serikat dan di seluruh dunia.

9.5.7 Kesatuan dan Kestiaan Keluarga

Integrasi keluarga menjadi kunci kekuatan bisnis keluarga yang terus berkembang. Keluarga yang bersatu dalam tujuan yang sama dan berkomitmen untuk terus mengembangkan bisnis mereka akan lebih mampu mengatasi tantangan. Misalnya saja keluarga Prada yang terus menjaga kualitas dan keunikan mereknya, yang penting untuk mempertahankan posisinya di pasar barang mewah global. Kombinasi ini juga mencakup kemampuan keluarga dalam mengelola permasalahan dengan baik serta menjaga kepemilikan dan kesejahteraan anggota keluarga yang terlibat dalam usaha.

9.5.8 Penggunaan Sumberdaya Secara Bijak

Bisnis keluarga yang sudah lama berdiri mendapatkan manfaat dari pengelolaan aset yang cerdas, termasuk aset, hubungan bisnis, dan hubungan dengan mitra strategis. Misalnya, keluarga Walton, yang mengendalikan Walmart, menggunakan sumber dayanya untuk terus berinvestasi dalam pengembangan toko dan teknologi baru guna memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan. Selain itu, mereka menggunakan jaringan pemasok dan mitra bisnis mereka yang luas untuk menjaga rantai pasokan dan distribusi.

9.5.9 Menjaga Reputasi

Reputasi adalah aset berharga untuk bisnis keluarga jangka panjang. Banyak bisnis keluarga besar yang menganggap serius reputasi mereka karena mereka tahu bahwa reputasi adalah hasil dari dedikasi selama beberapa generasi. Misalnya, Prada menjaga reputasinya sebagai merek mewah dengan memastikan produknya berkualitas tinggi dan unik. Tata Motors menjaga reputasinya dengan selalu fokus pada kualitas produk dan inovasi di pasar otomotif. Mempertahankan reputasi ini tidak hanya membantu mempertahankan basis pelanggan tetapi juga menjamin kepercayaan investor, mitra bisnis, dan masyarakat luas.

Dengan kombinasi visi jangka panjang, kemampuan beradaptasi, perencanaan suksesi, dan profesionalisme, bisnis keluarga seperti Walmart, Samsung, Tata Motors, dan Prada dapat bertahan lama. Faktor-faktor ini memungkinkan mereka mengatasi tantangan, mengelola perubahan secara efektif, dan tetap menjadi yang terdepan dalam pasar global yang kompetitif.

9.5.10 Perlindungan Hak Paten

Menjaga bisnis keluarga dengan melindungi hak paten adalah strategi di mana bisnis keluarga menggunakan hak paten untuk melindungi inovasi, teknologi, atau produk unik yang mereka kembangkan. Hak paten memberikan perlindungan hukum terhadap ide, desain, atau penemuan tertentu, sehingga mencegah pihak lain untuk membuat, menggunakan, atau menjual produk atau teknologi tersebut tanpa izin dari pemegang paten.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardyan, E., Sutrisno, T. F., & Padmawidjaja, L. (2023). New value creation and family business sustainability: Identification of an intergenerational conflict resolution strategy. *Heliyon*, 9(5). [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)02841-4](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)02841-4)
- Basco, R. (2017). "Where do you want to take your family firm?" A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 28–44. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.07.001>
- Eddleston, K. A., & Jennings, J. E. (2024). Creating and sustaining mutualistic well-being: Toward a theory of family and business symbiosis. *Journal of Family Business Strategy*, 15(3), 100636. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2024.100636>
- Elgoibar, P., Ruiz-Palomino, P., & Gutierrez-Broncano, S. (2024). Laissez-faire leadership, trust in subordinates and problem-solving conflict management: A multigroup analysis across family and non-family businesses. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.04.009>
- Frank, H., Kessler, A., Beck, S., Suess-Reyes, J., & Fuetsch, E. (2023). The enterpriseness of business families: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2), 100522. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100522>
- Gerlitz, A., Gerken, M., & Hülsbeck, M. (2023). We are a family, not a charity – How do family and business logics shape environmental sustainability strategies? A cross-sectional qualitative study. *Journal of Cleaner Production*, 413, 137426. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137426>

- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2010). *Family Business Models: Practical Solutions for the Family Business*. Palgrave Macmillan UK.
- Huang, L., & Chen, A. (2024). Family business succession and corporate ESG behavior. *Finance Research Letters*, 60, 104901. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104901>
<https://vibiznews.com/index.php/2016/08/24/mewariskan-bisnis-keluarga-belajar-dari-bisnis-ratusan-tahun/>
- Kim, H., & Han, S. H. (2018). Compensation structure of family business groups. *Pacific-Basin Finance Journal*, 51, 376–391.
<https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2018.09.002>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100422.
- Sallay, V., Wieszt, A., Varga, S., & Martos, T. (2024). Balancing identity, construction, and rules: Family relationship negotiations during first-generation succession in family businesses. *Journal of Business Research*, 174, 114483. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114483>
- Sopić, D. (2024). The Use of Mobile Applications in Communication Between Elderly Individuals and Their Families: Literature Review and Research Agenda. *IFAC-PapersOnLine*, 58(3), 250–255. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2024.07.159>
- Staniewski, M. W., Awruk, K., & Leonardi, G. (2023).

- Entrepreneur's Family Communication Questionnaire—
Psychometric properties of the tool. *Technological
Forecasting and Social Change*, 190, 122418.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122418>
- Tran, Y. L., Siry, J. P., Izlar, R. L., & Harris, T. G. (2020).
Motivations, business structures, and management
intentions of large family forest landowners: A case study
in the U.S. South. *Forest Policy and Economics*, 118,
102244. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2020.102244>
- Vassiliadis, S., & Vassiliadis, A. (2014). The Greek Family
Businesses and the Succession Problem. *Procedia
Economics and Finance*, 9, 242–247.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00025-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00025-2)
- Xi, J., Kraus, S., Filser, M., & Kellermanns, F. W. (2015). Mapping
the field of family business research: Past trends and
future directions. *International Entrepreneurship and
Management Journal*, 11(1), 113–132.
<https://doi.org/10.1007/s11365-013-0286-z>
- Zaki, A., Rahayu, M., & Susilowati, C. (2018). Strategies for
successful family-owned business. *Jurnal Aplikasi
Manajemen*, 16(2), 215–223.
- Zhang, J., & Ma, H. (2009). Adoption of professional management
in Chinese family business: A multilevel analysis of
impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of
Management*, 26(1), 119–139.
<https://doi.org/10.1007/s10490-008-9099-y>

BAB 10

EMPOWERING WOMEN IN ENTERPRENEURSHIP

10.1 Pendahuluan

Perubahan perkembangan zaman yang semakin maju, menuntut adanya partisipasi perempuan dalam membangun perekonomian rumah tangga untuk kemajuan bangsa. Kondisi perekonomian yang tidak menentu menuntut peran ganda wanita dalam memajukan kesejahteraan masyarakat selain itu perempuan mempunyai peranan penting dalam pembangunan Nasional. Untuk meningkatkan posisi tawar perempuan dalam meningkatkan perannya dalam pembangunan nasional adalah dengan pemberdayaan perempuan. Pendekatan pemberdayaan ini diartikan jika perempuan ingin merubah dirinya maka dibutuhkan kekuasaan untuk tawar menawar dan merubah nasibnya salah satunya dengan membekali diri dengan pengetahuan kewirausahaan atau berwirausaha.

Pengembangan kewirausahaan perempuan dilihat sebagai upaya untuk meningkatkan kesetaraan gender dan mengurangi kemiskinan. Dengan memperluas dan membangun bisnis perempuan dapat membuka peluang yang lebih besar bagi pertumbuhan ekonomi. Bisnis yang dijalankan wanita cenderung berada pada lingkup keseharian, menggunakan perasaan, pendekatan personal, bahkan melakukan aktivitas usaha yang berada di sela-sela rutinitas mengurus keluarga. Dengan berwirausaha, pekerjaan bisa dilakukan dari rumah

tanpa harus khawatir meninggalkan anak yang masih kecil. Makin banyak perempuan yang mulai menyadari bahwa menjadi wirausahawan merupakan cara terbaik untuk membantu ekonomi keluarga, karier, dan aktualisasi diri. Kaum perempuan lebih terlatih untuk berani mengambil risiko, bermental mandiri, serta berani memulai usaha tanpa diliputi rasa cemas sekalipun dalam kondisi yang tidak pasti. Menjadi wirausaha mendorong kaum hawa untuk mewujudkan cita-cita kesetaraan gender. Pemberdayaan perempuan pada sektor UMKM diharapkan dapat menurunkan tingkat kemiskinan, memberikan peningkatan penghasilan, meningkatkan pengetahuan dan kualitas sumber daya manusia serta menyiapkan komunitas perempuan menjadi komunitas yang ramah terhadap lingkungan sekitar. Jumlah perempuan yang menjadi pemilik usaha pun beberapa tahun belakangan bertambah banyak. Mereka mendapatkan perhatian beberapa instansi, baik swasta maupun pemerintah, yang aktif memberikan penghargaan bagi para perempuan wirausaha.

Berdasarkan sumber Kemenpan 28 Agustus 2023, perempuan punya peran penting dalam usaha mikro, kecil dan menengah atau disebut UMKM. Data dari BPS menunjukkan di tahun 2023, jumlah penduduk perempuan Indonesia mencapai 137,9 juta orang dan total 278 juta jiwa. Data juga menunjukan bahwa lebih dari 60% UMKM di Indonesia dijalankan oleh perempuan atau sekitar 37 juta perempuan sedangkan data dari kementerian Koperasi dan UKM tercatat ada 65 juta UMKM di Indonesia. Sebanyak 64 juta di antaranya adalah usaha mikro, dan dari 64 juta tersebut 60 persen dimiliki dan dikelola oleh perempuan. Seiring dengan program Pemerintah yang memberikan perhatian serius pada pelaku usaha UMKM, salah satunya Program Prioritas Pemberdayaan Perempuan di Bidang Kewirausahaan yang Berspektif Gender. Wirausaha perempuan Berpotensi menciptakan alternative pendapatan bagi keluarga

dan berperan sebagai manajer dalam mengelola ekonomi keluarga.

10.2 Pemberdayaan Perempuan

Pemberdayaan perempuan secara istilah adalah Usaha perempuan untuk memperoleh akses dan kontrol terhadap sumber daya ekonomi, politik, sosial dan budaya agar perempuan dapat mengatur diri, meningkatkan rasa percaya diri untuk mampu berperan dan berpartisipasi aktif guna memecahkan masalah pembangunan serta mampu membangun dirinya(putri,2013)

Menurut Aritonang adalah Pemberdayaan Perempuan adalah suatu upaya peningkatan kemampuan wanita dalam mengembangkan kapasitas dan keterampilannya untuk meraih akses dan penguasaan terhadap pengambilan keputusan, sumber-sumber, dan struktur atau jalur yang menunjang. Berdasarkan peraturan Menteri pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak Republik Indonesia nomor 13 tahun 2021

Pemberdayaan Perempuan adalah upaya untuk memperoleh akses terhadap sumber daya ekonomi, politik, social, budaya agar perempuan dapat mengatur diri dan meningkatkan rasa percaya diri untuk mampu berperan dan berpartisipasi aktif dalam memecahkan masalah sehingga mampu membangun kemampuan dan konsep diri.

Tujuan pemberdayaan perempuan adalah:

1. Untuk meningkatkan kedudukan dan peran perempuan diberbagai bidang kehidupan berkeluarga, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.
2. Meningkatkan peran perempuan sebagai pengambil keputusan dalam mewujudkan kesetaraan dan keadilan gender.

3. Meningkatkan kualitas peran kemandirian organisasi perempuan.
4. Untuk mengembangkan usaha pemberdayaan perempuan, kesejahteraan keluarga dan masyarakat serta perlindungan anak.

10.3 Kewirausahaan Perempuan

Wirausaha perempuan merupakan perempuan yang berpartisipasi dalam aktivitas kewirausahaan secara total, mampu menghadapi risiko, dan mampu mengidentifikasi peluang di lingkungan mereka untuk mengolah sumber daya dengan baik sehingga bisa menciptakan daya saing Menurut Anggadwita dan Dhewanto (2014)

Kenapa Wirausaha perempuan penting: Perempuan memiliki peran yang strategis dalam meningkatkan kualitas hidup keluarga dan membangun kewirausahaan di Indonesia

Alasan Perempuan Berwirausaha

- Mencari Nafkah tambahan
- Membantu ekonomi suami
- Mengisi waktu luang
- Suami tidak ada/tidak mampu bekerja

Kekuatan Wirausaha Perempuan:

- Perempuan itu multitasking; di mana perempuan bisa mengerjakan beberapa pekerjaan sekaligus, termasuk dalam bekerja, berorganisasi, menjadi istri dan ibu. Yang penting, bagaimana bisa hidup seimbang dan menentukan skala prioritas.
- Perempuan merupakan organisator yang handal; terbukti mampu mengatur ekonomi rumah tangga.
- Perempuan lebih telaten; Biasanya perempuan akan lebih telaten dalam menjalankan suatu model usahanya. Mereka pantang menyerah dan lebih sabar seandainya usaha yang

dijalankan belum berhasil. Perempuan mampu membuat suatu produk memiliki nilai lebih menarik dan mempunyai daya beli tinggi.

- Memiliki kemampuan jejaring; Perempuan biasanya mudah bergaul dan memiliki suatu mekanisme pendekatan yang memudahkan perempuan memiliki jaringan lebih luas. Terlebih, perempuan jeli melihat peluang bisnis dari *networking* tersebut
 - Negosiator yang handal; salah satu kelebihan yang dimiliki perempuan adalah bernegosiasi dalam menjalin kerjasama.
 - Memiliki rasa sensitive dan tanggung jawab yang lebih; Perempuan ketika dihadapi dengan PHK atas pekerjaan, biasanya tidak mudah putus asa. Biasanya perempuan melihat kegagalan tersebut dengan cara berwirausaha dengan pengalaman yang dimilikinya
- Peluang Perempuan Berwirausaha
- Produk Konsumtif besar biasanya produk yang lebih dipahami perempuan
 - Komunitas Perempuan merupakan segmen pasar yang besar dan unik
 - Perempuan lebih fleksibel dalam menjalankan peran usaha dan peran *domestic*
 - Perempuan lebih Fleksibel dalam menyeimbangkan kebutuhan pendapatan dan tugas sebagai perempuan.

10.4 Peran Perempuan dalam Perekonomian Indonesia

Peran dalam keikutsertaan dalam memproduksi barang dan jasa mampu mendukung pertumbuhan perekonomian. Peran perempuan dalam perekonomian bias dilihat dari beberapa sektor yaitu:

1. Sektor Pertanian; perempuan berperan sebagai petani, buruh tani dan pengelola hasil pertanian. Mereka berkontribusi dalam produksi pangan untuk kebutuhan.
2. Di sektor industri; perempuan berperan sebagai pekerja pabrik, pengrajin, dan pengusaha kecil menengah. Mereka ikut serta dalam memproduksi barang dan jasa yang mendukung pertumbuhan ekonomi.
3. Di sektor jasa, perempuan berperan sebagai tenaga kerja di sektor pariwisata, perawatan kesehatan, pendidikan, dan sektor jasa lainnya. Mereka memberikan kontribusi penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

10.5 Tantangan Yang Dihadapi Para Perempuan Berbisnis

a. Prasangka Sosial Terhadap Pengusaha Perempuan

Di satu sisi, konstruksi sosial sudah terbentuk, yang mengatakan kalau dunia wirausaha hanya cocok untuk pria karena tangguh, hidup keras, dan maskulin. Wanita dirasa terlalu lemah untuk bisa bertahan, apalagi bersaing dengan pria. Hal tersebut perlu dibuang jauh-jauh.

Perempuan sebenarnya punya banyak keahlian yang tidak dimiliki pria. Misal dalam pengambilan keputusan, wanita cenderung tidak terburu-buru, mempertimbangkan pilihannya, kemampuan multitasking dan perhatian terhadap detail serta kemampuan menjalin relasi bisnis.

b. Ketakutan Memulai

Sebagai perempuan yang baru memulai usahanya, apalagi jika dilakukan sendiri, wajar jika muncul ketakutan untuk gagal. Kesuksesan itu tidak melihat gender. Kamu bisa meyakinkan kemampuan dirimu dengan cerita motivasi, seperti ikut dalam acara seminar yang pembicaranya pengusaha perempuan, atau mulai perbanyak koneksi dengan gabung pada komunitas pengusaha perempuan, seperti HerStory, Womenpreneur, dan Komunitas Srikandi.

c. Keterbatasan Pengetahuan Berbisnis

Kurangnya pengetahuan berbisnis jangan jadikan hambatan kamu berkarir ya! Kamu bisa mulai dengan sederhana, misalnya cari referensi dari internet dan baca buku tentang kiat berbisnis. Untuk cara yang lebih efektif, ikuti seminar dan lokakarya bisnis, agar kamu bisa belajar bisnis langsung dari ahlinya. Bisa juga belajar bisnis dengan bergabung dengan jejaring wirausahawan, ikut forum bisnis, dan kursus.

d. Terhambat Dana Modal

Terbatasnya pendanaan saat memulai usaha bisnis memang masalah bagi banyak orang. Anda tidak perlu pusing, berbagai cara untuk dapatkan modal bisa kamu lakukan, seperti menggunakan uang tabungan, menjual aset, menggadaikan aset, atau mengajukan kredit ke bank.

e. Harus Lanjut Berbisnis atau Peran Keluarga

Kenapa harus memilih salah satu? Kalau bisa memilih dua-duanya, kenapa tidak? Dilema semacam ini yang selalu menjumpai kaum perempuan, yaitu stereotip perempuan dicap hanya akan berakhir di dapur dan mengurus rumah. Kalau bisa setara, kenapa tidak? R.A Kartini telah berjuang menyetarakan hak yang sama untuk perempuan. Mengejar cita-cita tak terbatas pada peran sosial. Perempuan masih bisa bekerja bisnis meskipun sudah menikah, melayani

suami dan mengurus anak. Saatnya kamu bersinar dan tunjukkan bahwa terlahir perempuan tidak akan mematikan langkahmu mengejar mimpi dan cita-citamu, kamu bisa terus melangkah tanpa ragu untuk hal yang kamu sukai, salah satunya jadi pengusaha perempuan sukses.

10.6 Strategi Membangun Wirausaha Perempuan

1. Mendorong Komunitas perempuan agar memiliki kekuatan dan sumberdaya untuk meningkatkan kualitas hidup untuk keluarga mereka dalam kegiatan bisnis yang kemudian secara perlahan-lahan akan berdampak kepada perubahan nilai-nilai sosial Pendidikan, budaya dan politik.
2. Menyelenggarakan proses pemberdayaan yang lebih menekankan pada cara berpikir mengoptimalkan sumberdaya dan proses bekerja sama dalam komunitas perempuan sebagai actor utama dalam suatu tahapan kegiatan yaitu:
 - a. Fasilitasi pemetakan potensi dan peluang komunitas perempuan
 - b. Fasilitasi penguatan kelompok
 - c. Fasilitasi penguatan kapasitas individu
 - d. Fasilitasi penguatan kolaborasi atau kerjasama
 - e. Fasilitasi terhadap akses layanan bisnis

10.7 Faktor-faktor yang mempengaruhi Pemberdayaan Perempuan

Faktor-faktor yang mempengaruhi Pemberdayaan perempuan (pratama,2013);

1. Peran serta pemerintah

Pemerintah mempunyai andil besar dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya. Pemerintah pusat maupun daerah mempunyai power dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat.

2. LSM

Saat ini banyak Lembaga sosial Masyarakat LSM di Indonesia yang bergerak dibidang sosial masyarakat. Peran nyata yang dilakukan LSM terutama dalam memberdayakan perempuan yang mampu menjangkau hal-hal yang belum terjangkau oleh program pemerintah.

3. Pendampingan

Dalam suatu kelompok atau masyarakat miskin diperlukan pendampingan untuk menyertai proses pembentukan dan penyelenggaraan kelompok perempuan. Selain itu pendampingan mampu kualitas sumber daya manusia.

4. *Local Community Organization*

Kelompok masyarakat yang tumbuh dari masyarakat itu sendiri adalah fasilitas yang paling efektif untuk pemberdayaan masyarakat.

5. Koperasi

Koperasi merupakan sarana penting yang dapat membantu pemberdayaan masyarakat terutama dalam meningkatkan kemampuan berorganisasi dan akses dalam memperoleh modal usaha (kredit)

6. Peran Swasta

Dewasa ini banyak program *corporate social responsibility* yang bersifat *charity* atau ditunjukkan untuk memberdayakan perempuan dalam satu kelompok

tertentu. Swasta dinilai memiliki modal yang besar dalam memberdayakan karena lebih *independent* dan tidak terikat pada kepentingan politik manapun.

7. Pendidikan

Pendidikan merupakan kunci pemberdayaan masyarakat. Pendidikan disini tidak hanya pendidikan formal yang dimiliki tapi juga Pendidikan non formal seperti kerajinan tangan, ketrampilan memasak dan kemampuan berorganisasi, sehingga dengan Pendidikan yang dimiliki mempunyai kekuatan untuk memperdayakan diri sendiri.

8. Partisipasi

Partisipasi disini adalah keikutsertaan, peran serta atau keterlibatan yang berkaitan dengan keadaan lahiriahnya. Dalam konteks pemberdayaan perempuan, perempuan harus memiliki kesadaran untuk terlibat sendiri dalam kegiatan-kegiatan yang ada di masyarakat.

10.8 Kesimpulan

Berwirausaha memberi peluang kepada perempuan untuk melakukan banyak perbuatan baik bagi dirinya, keluarga, maupun orang di sekitarnya. Sebagai perempuan diharapkan mampu menjadi ibu yang terus *up date* pengetahuan dalam pengelolaan keluarga dan rumah tangga. Sekain itu juga sekaligus *up date* perkembangan dunia usaha. Wirausaha perempuan memiliki peran penting dalam peningkatan kesejahteraan keluarga dan perekonomian nasional. Namun, wirausaha perempuan dihadapkan pada berbagai kendala seperti konstruksi sosial, akses pendidikan dan pinjaman yang terbatas. Untuk mewujudkan potensi wirausaha perempuan, dibutuhkan strategi pemberdayaan melalui peningkatan kualitas hidup perempuan dengan melalui kegiatan kewirausahaan dalam kelompok atau komunitas perempuan.

Berkegiatan dalam kewirausahaan akan sangat berpotensi sebagai pendorong proses pemberdayaan perempuan. Tujuan pemberdayaan perempuan melalui kewirausahaan adalah untuk membekali perempuan dengan keterampilan, sumber daya, dan dukungan yang mereka perlukan untuk memulai dan mengembangkan bisnis yang sukses. Perempuan bisa menjadi aktor strategis di dalam pembangunan. Tidak hanya pembangunan di desa-desa, tetapi juga pembangunan secara nasional yang dapat mengubah kehidupan masyarakat Indonesia menjadi lebih baik dan sejahtera.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali Raza, Shumaila Yousafzai and Saadat Saeed, 24 June 2024,"Breaking barriers and bridging gaps: the influence of entrepreneurship policies on women's entry into entrepreneurship". International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, vol. 30 no. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-05-2023-0471>.ISS N: 1355-2554.
- Chirtine JeptooSawe. 2021,Buku "Dampak gender enterprise terhadap pemberdayaan perempuan di Eldoret-Kenya Anirudh Agrawal, Poonam Gandhi and Prajakta Khare, September 2021 ,"Women empowerment through entrepreneurship: case study of a social entrepreneurial intervention in rural India". International Journal of Organizational Analysis ISSN: 1934-8835
- Crisvi Pratama, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Pemberdayaan Perempuan Desa Joho Dilereng Gunung Wilis", Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Public, Vol 1 No. 1 (2013).
- Edwar Fitri, 2013, "Tantangan berwirausaha bagi perempuan". Bina mitra usaha Nusantara.
- Lilis Karwati,Ansori, Dinno Mulyono,2018, "Women Empowerment to Build Entrepreneurship". Journal of Nonformal Education. UNNES. <http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jne>.
- Mary-Ann Nokulunga NHLEKO, Thabiso Sthembiso MSOMI, Sijuwade Adedayo OGUNSOLA,2023" Challenges of Women Entrepreneurship and Empowerment in South Africa: Evidence from Rural Areas". International Journal Of Environmental, Sustainability, And Social Science. VOL.4. NO.5.

- Nurul Farida, Hery Suprayitno, 2019."Pemberdayaan perempuan di desa panggunghuwet Kabupaten Blitar". Buku monograf(1-67), CV.AA Rizky.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Sage Publications.
- Peraturan Menteri pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak Republik Indonesia nomor 13 tahun 2021.
- Republika; Rabu , 07 Feb 2024, Menkop; 64 persen pelaku usaha UMKM adalah perempuan".
- Rosseriayu Murenati Putri, dkk, "Pelaksanaan Pemberdayaan Perempuan Dalam Mewujudkan Keadilan dan Kesetaraan Jender di Bidang Ekonomi Pada Masyarakat Jombang, Jurnal Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol 1, No.1 (2013), 147
- Suharnanik Suharnanik, Rizca Yunike Putri,2023,"Empowering Women Through Social Entrepreneurship Cooperatives for Women". *Proceedings of the 3rd Sunan Ampel International Conference of Political and Social Sciences (SAICoPSS)*

BAB 11

TRANSFORMASI BISNIS HIJAU

11.1 *Green Entrepreneurship*

Kesadaran akan pentingnya keberlanjutan lingkungan dalam aktivitas bisnis telah mendorong munculnya fenomena kewirausahaan hijau (*green entrepreneurship*) (Byčenkaitė & Burinskienė, 2023; Potluri & Phani, 2020). Kewirausahaan hijau atau *green entrepreneurship* merupakan bentuk kewirausahaan yang menggabungkan orientasi keuntungan dengan inovasi teknologi untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan (Potluri & Phani, 2020). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kewirausahaan hijau dapat memberikan banyak keuntungan, seperti memperbaiki dan menjaga ekosistem, mengurangi deforestasi, dan menyediakan lingkungan yang lebih baik (Hussain et al., 2021).

Kewirausahaan hijau telah menjadi perhatian utama di kalangan lulusan universitas, yang ditunjukkan dengan meningkatnya intensi mereka untuk terlibat dalam kewirausahaan hijau (Hussain et al., 2021). Selain itu, faktor individu maupun kontekstual juga memainkan peran penting dalam mendorong keberlangsungan kewirausahaan hijau. Di sisi lain, literatur juga mengungkap berbagai tantangan atau hambatan yang dihadapi dalam pengembangan kewirausahaan hijau. Kolaborasi antar pemangku kepentingan, dukungan penelitian dan pengembangan teknologi, serta regulasi

pemerintah yang kondusif merupakan beber apa faktor kunci yang harus diperhatikan (Hussain et al., 2021; Makki et al., 2020; Potluri & Phani, 2020).

Kewirausahaan hijau dapat menjadi solusi bagi berbagai masalah ekonomi, sosial, dan lingkungan yang semakin kompleks akibat perubahan ekologi (Hussain et al., 2021; Potluri & Phani, 2020). Oleh karena itu, diperlukan upaya yang komprehensif untuk mendorong pertumbuhan kewirausahaan hijau melalui kebijakan dan strategi yang tepat sasaran (Makki et al., 2020). Selain itu, studi tentang kewirausahaan agroindustri pangan lokal sagu juga menunjukkan bahwa karakteristik kewirausahaan seperti kreativitas, keberanian mengambil risiko, dan etos kerja yang kuat merupakan faktor penting yang mendorong keberhasilan kewirausahaan dalam konteks industri lokal. Faktor lingkungan sosial seperti dukungan keluarga, masyarakat, dan pemerintah juga berperan dalam memfasilitasi aktivitas kewirausahaan di tingkat lokal (Timisela et al., 2017).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan hijau memiliki potensi besar untuk berkontribusi terhadap pembangunan yang berkelanjutan melalui pemanfaatan teknologi inovatif dan praktik bisnis yang ramah lingkungan. Namun, diperlukan berbagai upaya untuk mengatasi tantangan dan hambatan yang dihadapi, termasuk membangun kemitraan strategis antar pemangku kepentingan dan mengembangkan kebijakan yang kondusif bagi pertumbuhan kewirausahaan hijau.

11.2 *Green Entrepreneurship*: Pendekatan Berkelanjutan terhadap Bisnis

Kewirausahaan hijau mengacu pada kegiatan bisnis yang berorientasi pada keberlanjutan lingkungan, sosial, dan ekonomi. Menurut Ip (2024), kewirausahaan hijau tidak hanya fokus pada pencapaian keuntungan finansial tetapi juga pada penciptaan nilai lingkungan dan sosial. Ini melibatkan inovasi dalam produk, layanan, atau proses yang mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan. Wolango et al. (2022), menyatakan bahwa motivasi utama di balik kewirausahaan hijau adalah keinginan untuk memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan sambil tetap menghasilkan keuntungan. Tujuan dari kewirausahaan hijau adalah untuk menciptakan solusi bisnis yang berkelanjutan yang dapat membantu mengatasi tantangan lingkungan global, seperti perubahan iklim dan penipisan sumber daya alam.

Green entrepreneurship berfokus pada prinsip keberlanjutan dengan cara mengelola sumber daya secara bijaksana dan efisien, serta berusaha mengurangi limbah dan emisi yang dihasilkan. Selain itu, paradigma ini mendorong pengembangan inovasi dalam berbagai aspek bisnis, termasuk produk, layanan, dan proses, yang semuanya dirancang untuk mendukung kelestarian lingkungan. Teknologi ramah lingkungan dan solusi energi terbarukan adalah contoh dari inovasi tersebut. Di samping itu, *green entrepreneurship* juga menekankan pentingnya tanggung jawab sosial, di mana bisnis diharapkan untuk berkontribusi terhadap kesejahteraan komunitas dan menjalankan praktik yang adil serta etis.

Kewirausahaan hijau memberikan manfaat tidak hanya dari segi lingkungan, tetapi juga dalam aspek sosial dan ekonomi. Menurut Salaheldeen et al. (2024), bisnis yang ramah lingkungan dapat menciptakan peluang kerja baru, meningkatkan kualitas hidup masyarakat, dan mendorong

pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Manfaat dari kewirausahaan hijau mencakup beberapa aspek utama. Pertama, bisnis yang menerapkan praktik ramah lingkungan dapat memperoleh keunggulan kompetitif dengan menarik konsumen yang peduli terhadap isu lingkungan, memperkuat citra merek, dan memasuki pasar baru. Kedua, penerapan praktik berkelanjutan sering kali memungkinkan bisnis untuk mencapai efisiensi biaya, dengan mengurangi limbah dan meningkatkan efisiensi penggunaan energi, yang pada akhirnya menghasilkan penghematan jangka panjang. Ketiga, dukungan dari regulasi juga menjadi manfaat, karena banyak pemerintah menyediakan insentif dan dukungan seperti subsidi atau pengurangan pajak bagi bisnis yang berkomitmen terhadap prinsip keberlanjutan.

Beberapa perusahaan di Indonesia sudah mulai menyadari pentingnya aspek lingkungan dalam operasi bisnis mereka. Sebagai contoh, PT. Tirta Investama yang berlokasi di Pandaan telah mengimplementasikan berbagai strategi dan metode untuk menciptakan industri yang berwawasan lingkungan, mencerminkan komitmen mereka terhadap isu-isu lingkungan (Rosyidi et al., 2020). Di samping itu, peran pemerintah juga signifikan dalam mendorong perusahaan untuk mengadopsi praktik bisnis yang berkelanjutan. Kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan pemerintah dapat berfungsi sebagai stimulus bagi para pengusaha untuk terlibat dalam aktivitas yang ramah lingkungan (Rosyidi et al., 2020; Potluri & Phani, 2020).

Karakteristik kewirausahaan hijau sangat berkaitan dengan sifat-sifat wirausahawan yang cenderung inovatif, kreatif, dan berani mengambil risiko. Faktor lingkungan sosial, termasuk dukungan dari keluarga, komunitas, dan pemerintah, memainkan peran penting dalam mendukung hal ini. Selain itu, etos kerja masyarakat setempat juga berpengaruh terhadap pertumbuhan kewirausahaan hijau di suatu wilayah (Timisela et

al., 2017). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan hijau menawarkan pendekatan yang menjanjikan untuk mendorong pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan dan berwawasan lingkungan (Wolango et al., 2022).

DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, D. P., & Syarifuddin, D. (2018). Store image: Mediator of social responsibility and customer perceived value to customer trust for organic products. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering,
- Audretsch, D. (2012). Entrepreneurship research. Management decision, 50(5), 755-764.
- Balakrishnan, S., Wickramasinghe, G., & Samudrika Wijayapala, U. (2024). Eco-Friendly Dyeing Techniques for Banana Fibers from Banana Application in the Sri Lankan Context. Promoting Sustainable Coloration Methods. In Textiles of Sri Lanka: Sustainable Innovations and Practices (pp. 213-233). Springer.
- Burton, G. (2017). Entrepreneurship and *Small Business* management. In: Library Press.
- Byčenkaitė, G., & Burinskienė, A. (2023). Applying Green Technologies To Improve Business Sustainability. In 13th International Scientific Conference “Business and Management 2023” (pp. 173–181). <https://doi.org/10.3846/bm.2023.1055>
- Carayannis, E. G., Samara, E. T., & Bakouros, Y. L. (2015). Innovation and entrepreneurship. Theory, policy and practice, 218.
- Corbett, J., & Montgomery, A. W. (2017). Environmental entrepreneurship and interorganizational arrangements: A model of social-benefit market creation. Strategic Entrepreneurship Journal, 11(4), 422-440.
- Gu, W., Wang, J., Hua, X., & Liu, Z. (2021). Entrepreneurship and high-quality economic development: Based on the triple bottom line of sustainable development. International entrepreneurship and management journal, 17, 1-27.

- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill Education.
- Hussain, I., Nazir, M., Hashmi, S. B., Di Vaio, A., Shaheen, I., Waseem, M. A., & Arshad, A. (2021). Green and sustainable entrepreneurial intentions: A mediation-moderation perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 13(15), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su13158627>
- Ip, C. Y. (2024). From green entrepreneurial intention to behaviour: The role of environmental knowledge, subjective norms, and external institutional support. *Sustainable Futures*, 8, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100331>
- Makki, A. A., Alidrisi, H., Iqbal, A., & Al-Sasi, B. O. (2020). Barriers to Green Entrepreneurship: An ISM-Based Investigation. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(11), 1–17. <https://doi.org/10.3390/jrfm13110249>
- Martuti, N. K. T., Hidayah, I., Margunani, M., & Alafima, R. B. (2020). Organic material for clean production in the batik industry: A case study of natural batik Semarang, Indonesia. *Recycling*, 5(4), 28.
- Muangmee, C., Dacko-Pikiewicz, Z., Meekaewkunchorn, N., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Green entrepreneurial orientation and green innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Social Sciences*, 10(4), 136.
- Naqvi, S. A. R., Adeel, S., Mia, R., Hosseinneshad, M., Rather, L. J., & Imran, M. (2024). Modern ecofriendly approach for extraction of luteolin natural dye from weld for silk fabric and wool yarn dyeing. *Sustainable Chemistry and Pharmacy*, 39, 101554.
- Naudé, W. (2010). *Entrepreneurship and economic development*. Springer.

- Neumann, T. (2021). The impact of entrepreneurship on economic, social and environmental welfare and its determinants: a systematic review. *Management Review Quarterly*, 71(3), 553-584.
- Potluri, S., & Phani, B. V. (2020). Incentivizing green entrepreneurship: A proposed policy prescription (a study of entrepreneurial insights from an emerging economy perspective). *Journal of Cleaner Production*, 259, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120843>
- Prayitno, M. A., Lutfianasari, U., & Nugroho, D. E. (2020). The Effectiveness of Greenpreneurship Course for Students' Communication Ability and Entrepreneurial Interest. *THABIEA: Journal of Natural Science Teaching*, 3(2), 141-150.
- Repon, M. R., Islam, T., Paul, T. K., Jurkonienė, S., Haji, A., Shukhratov, S., & Toki, G. F. I. (2024). Natural dyes in textile printing: parameters, methods, and performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 1-32.
- Skordoulis, M., Kyriakopoulos, G., Ntanos, S., Galatsidas, S., Arabatzis, G., Chalikias, M., & Kalantonis, P. (2022). The mediating role of firm strategy in the relationship between green entrepreneurship, green innovation, and competitive advantage: the case of medium and large-sized firms in Greece. *Sustainability*, 14(6), 3286.
- Soomro, B. A., Moawad, N. F., Saraih, U. N., Abdelwahed, N. A. A., & Shah, N. (2024). Going green with the green market and green innovation: building the connection between green entrepreneurship and sustainable development. *Kybernetes*, 53(4), 1484-1504.

- Speckemeier, L., & Tsivrikos, D. (2022). Green entrepreneurship: Should legislators invest in the formation of sustainable hubs? *Sustainability*, 14(12), 7152.
- Suminto, R. S. (2015). Batik Madura: menilik ciri khas dan makna filosofinya. *Corak: Jurnal Seni Kriya*, 4(1).
- Surjit, R., Anusri Mahalakshmi, B., Shalini, E., & Shubha Shree, M. (2024). Natural Dyes in Traditional Textiles: A Gateway to Sustainability. In *Natural Dyes and Sustainability* (pp. 1-24). Springer.
- Susminingsih, S., Mujib, A., Wahdati, A., Baharuddin, M. A., & Maylawati, D. S. a. (2024). Religiosity as an intervening variable in consumers' increased green purchase intention (GPI) toward natural dye batik in Indonesia. *Journal of Islamic Marketing*.
- Tih, S., Chan, K. T., Ansary, A., & Ahmed, A. (2016). Green advertising appeal and consumer purchase intention. *Jurnal Pengurusan*, 47(1), 1-19.
- Byčenkaitė, G., & Burinskienė, A. (2023). Applying Green Technologies To Improve Business Sustainability. In 13th International Scientific Conference "Business and Management 2023" (pp. 173–181). <https://doi.org/10.3846/bm.2023.1055>
- Hussain, I., Nazir, M., Hashmi, S. B., Di Vaio, A., Shaheen, I., Waseem, M. A., & Arshad, A. (2021). Green and sustainable entrepreneurial intentions: A mediation-moderation perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 13(15), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su13158627>
- Makki, A. A., Alidrisi, H., Iqbal, A., & Al-Sasi, B. O. (2020). Barriers to Green Entrepreneurship: An ISM-Based Investigation. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(11), 1–17. <https://doi.org/10.3390/jrfm13110249>

- Potluri, S., & Phani, B. V. (2020). Incentivizing green entrepreneurship: A proposed policy prescription (a study of entrepreneurial insights from an emerging economy perspective). *Journal of Cleaner Production*, 259, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120843>
- Rosyidi, K., Fatkhurrohman, A., Ahwan, Z., Hakim, L., & Kurniawan, Y. (2020). The Implementation of Green Industry through Innovative Approach at PT. Tirta Investama of Pandaan. 469(1), 012089. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/469/1/012089>
- Salaheldeen, Mohamed & Ateeq, Ali & Ani, Zuhair & Alzoraiki, Mohammed & Milhem, Marwan. (2024). Green Entrepreneurship and Sustainability in Developing Countries: Opportunities, Challenges, and Future Research Directions. 10.1007/978-3-031-54379-1_45.
- Timisela, N. R., Leatemi, E. D., Polnaya, F. F., & Breemer, R. (2017).
- Analisis Kewirausahaan Agroindustri Pangan Lokal Sagu. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan*, 11(2), 166–177. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2017.v11.i02.p06>
- Tseng, M.-L., Wang, R., Chiu, A. S., Geng, Y., & Lin, Y. H. (2013). Improving performance of green innovation practices under uncertainty. *Journal of cleaner production*, 40, 71–82.
- Vedula, S., Doblinger, C., Pacheco, D., York, J. G., Bacq, S., Russo, M. V., & Dean, T. J. (2022). Entrepreneurship for the public good: A review, critique, and path forward for social and environmental entrepreneurship research. *Academy of Management Annals*, 16(1), 391–425.

- Wolango, N., Popoi, I., & Bahsoan, A. (2022). Pengaruh Program Kewirausahaan Terhadap Perekonomian Masyarakat Kabupaten Boalemo Provinsi Gorontalo. *Oikos-Nomos: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis*, 14(2), 79–87. <https://doi.org/10.37479/jkeb.v14i2.13581>
- Xu, G., Hou, G., & Zhang, J. (2022). Digital Sustainable Entrepreneurship: A digital capability perspective through digital innovation orientation for social and environmental value creation. *Sustainability*, 14(18), 11222.
- Zeng, J., & Ren, J. (2022). How does green entrepreneurship affect environmental improvement? Empirical findings from 293 enterprises. *International entrepreneurship and management journal*, 18(1), 409-434.

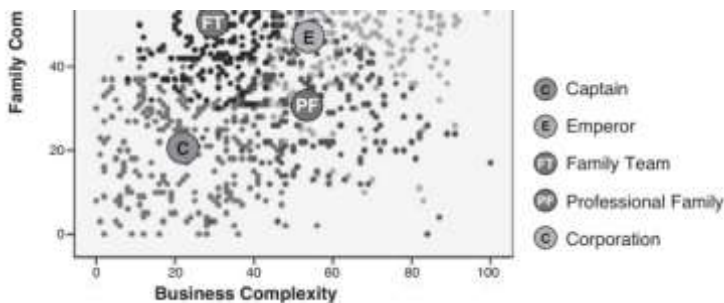
BAB 12

FAMILY BUSINESS MODELS AND ITS MANAGEMENT

12.1 Model - Model Bisnis Keluarga

Bab ini bertujuan untuk memungkinkan pembaca mendapatkan wawasan tentang bisnis keluarga mereka sendiri dengan menugaskannya ke jenis bisnis tertentu, untuk mengidentifikasi jenis yang berbeda dari bisnis keluarga. Dengan menggunakan data dari database FBK, kita dapat mengidentifikasi lima kategori utama bisnis keluarga berdasarkan tingkat kompleksitas dan tingkat perkembangan strukturalnya.

Proses statistik ini memungkinkan kami mengidentifikasi dengan jelas model bisnis keluarga. Menarik untuk dicatat bahwa jenis bisnis keluarga dengan kompleksitas berbeda, seperti model Kapten dan Kaisar, memiliki tingkat perkembangan struktural yang serupa. Model keluarga profesional dan model korporat juga sama, walaupun sangat berbeda, namun tingkat perkembangan strukturalnya sangat mirip. Ketika kita memecah evolusi struktur menjadi berbagai komponennya, kita melihat bahwa kesamaan antar tipe tetap ada, seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut.



Gambar 12. 1 Profil Kompleksitas Rata-Rata Model Bisnis Keluarga

Semua ini menunjukkan bahwa evolusi struktur tidak selalu terkait dengan kompleksitas dan terdapat faktor lain yang menentukan pengelolaan bisnis keluarga. Jadi kelima tipe yang ditemukan dapat digambarkan seperti pada gambar berikut :

Emperor	Businesses and families united by a leader
Family Team	Extended family working in a small business
Professional Family	Few family members engaged in professional management of a complex business
Corporation	Complex family governing a complex business
Family Investment Group	Family with varying complexities investing together

Gambar 12. 2 Karakteristik Model Bisnis Keluarga

Ini pada dasarnya adalah UKM (usaha kecil dan menengah), mulai dari usaha yang sangat kecil (secara teknis usaha mikro) hingga usaha menengah. Usia rata-rata perusahaan-perusahaan ini adalah 28 tahun, dan hanya sedikit yang telah berdiri lebih dari 40 tahun. Kompleksitas keluarga juga relatif rendah. Kompleksitas bisnis yang rendah sampai batas tertentu tercermin dalam kompleksitas keluarga yang rendah. Pengusaha berbagi kepemilikan dengan anggota keluarga (terutama pasangan, kemudian anak-anak) dan oleh karena itu memiliki

jumlah pemegang saham terkecil di antara lima kelompok (rata-rata jumlah pemegang saham 2,6). Ini adalah memulai suatu bisnis. Artinya, itu adalah hasil usaha seseorang dan biasanya berlangsung selama orang tersebut masih mempunyai tenaga yang tersisa.

Contoh captain model di Indonesia adalah Astra International. Perusahaan ini dikenal dengan kepemimpinan kuat dari satu figur yang dominan, seperti William Soeryadjaya, pendirinya. Astra International berkembang pesat di bawah arahnya dan menjadi salah satu perusahaan terbesar di Indonesia. Dalam captain model, pemimpin utama memainkan peran sentral dalam pengambilan keputusan strategis dan pengendalian bisnis secara keseluruhan.

12.1.1 Model Bisnis Emperor

Model Kaisar berbeda. Kompleksitasnya tinggi baik di keluarga maupun perusahaan. Rata-rata usia perusahaan-perusahaan ini adalah 41 tahun, sehingga dijalankan oleh pendiri yang cukup berpengalaman atau generasi kedua yang cukup muda. Kompleksitas keluarga ini berkembang seiring berjalannya waktu. Dua generasi bekerja sama, namun kekuasaan tetap berada di tangan satu orang yang memimpin perusahaan dan keluarga. Saham-saham ini dimiliki oleh beberapa anggota keluarga dari generasi yang berbeda. Tingkat perkembangan strukturnya sangat mirip dengan model Kapten, artinya perusahaan-perusahaan ini dikelola dengan cara yang sangat mirip. Berhasil tidaknya suatu bisnis keluarga terutama bergantung pada kemampuan orang yang dominan untuk memiliki keterampilan kepemimpinan yang baik.

Perbedaan kompleksitas antara model Captain dan Emperor terutama disebabkan oleh dua faktor. Salah satunya adalah waktu dan sumber daya kepala keluarga.

Seiring waktu, kompleksitas keluarga meningkat. Model Kaisar rata-rata 13 tahun lebih tua dari model kapten, sehingga kompleksitas keluarganya lebih tinggi. Pada saat yang sama, pertumbuhan membutuhkan waktu dan, yang terpenting, kompleksitas perusahaan meningkat, karena sumber daya yang dimiliki para manajer. Oleh karena itu, rata-rata, kaisar adalah manajer yang lebih efektif dan lebih berorientasi pada pertumbuhan dibandingkan kapten.

Contoh emperor model di Indonesia adalah Sinar Mas Group, yang didirikan dan dipimpin oleh Eka Tjipta Widjaja. Dalam emperor model, kepemimpinan perusahaan sangat terpusat pada satu individu yang berperan sebagai penguasa tunggal dalam pengambilan keputusan. Pada Sinar Mas, Eka Tjipta memegang kendali penuh atas bisnis keluarga dengan otoritas yang kuat, mencerminkan ciri khas model ini di mana semua keputusan besar diserahkan kepada pemimpin tertinggi.

12.1.2 Model Bisnis *Family Team*

Model ini ditandai dengan partisipasi aktif banyak anggota keluarga dalam pengelolaan dan operasional perusahaan. Ciri-ciri utama model tim keluarga adalah:

- Kerjasama keluarga dalam pengurusan: Dalam model tim keluarga, banyak anggota keluarga yang terlibat dalam pengelolaan perusahaan. Hal ini menciptakan dinamika di mana keputusan-keputusan penting seringkali diambil bersama melalui konsultasi dan kesepakatan antar anggota keluarga. Model ini memerlukan kerjasama yang baik antar anggota keluarga untuk menghindari konflik dan memungkinkan pengambilan keputusan yang efisien.
- Kompleksitas keluarga dan bisnis tingkat menengah: Model ini memiliki kompleksitas bisnis sedang. Artinya

toko tersebut cukup cangguh dan besar dibandingkan model yang lebih sederhana seperti model Captain. Kompleksitas keluarga juga meningkat dengan keterlibatan banyak anggota keluarga dalam berbagai posisi kepemimpinan.

- **Pembagian peran yang jelas:** Untuk menjamin stabilitas dan efisiensi, model tim keluarga memerlukan pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas di antara anggota keluarga. Setiap anggota keluarga yang terlibat diharapkan melakukan tugas tertentu berdasarkan keahliannya dengan tetap menjaga keseimbangan antara peran kepemimpinan dan kepemilikan.
- **Komunikasi Efektif:** Karena banyak anggota keluarga yang terlibat, komunikasi yang efektif adalah kunci keberhasilan model ini. Anggota keluarga harus bisa mendiskusikan masalah bisnis dengan jujur dan terbuka untuk menghindari kesalahpahaman yang dapat berujung pada konflik. Komunikasi yang baik juga penting untuk menjaga keharmonisan keluarga dan meminimalisir gesekan yang mungkin timbul akibat perselisihan dalam menjalankan bisnis.
- **Tantangan Kompleksitas Keluarga:** Salah satu tantangan terbesar dalam model tim keluarga adalah mengelola keluarga yang menjadi semakin kompleks seiring dengan bertambahnya jumlah anggota keluarga yang terlibat. Meningkatnya kompleksitas keluarga, jika tidak dikelola dengan baik, dapat memberikan tekanan pada dunia usaha dan menimbulkan masalah dalam pengambilan keputusan dan tata kelola.

Contoh *family team* model di Indonesia adalah Kalbe Farma. Perusahaan ini didirikan oleh Boenjamin Setiawan bersama saudara-saudaranya. Dalam *family team* model, kepemimpinan dan pengelolaan bisnis melibatkan beberapa anggota keluarga yang bekerja sama sebagai tim. Mereka saling berbagi peran strategis dan operasional dalam mengelola perusahaan. Di Kalbe Farma, banyak posisi kunci dipegang oleh anggota keluarga, namun mereka tetap mengedepankan profesionalisme dan kolaborasi yang kuat antar anggota keluarga untuk menjalankan bisnis secara efisien.

12.1.3 Model Keluarga Profesional

Model Keluarga Profesional merupakan salah satu dari lima model bisnis keluarga yang lebih maju dan terstruktur dibandingkan model lain seperti Model Kapten dan Model Tim Keluarga. Dalam model ini, perusahaan dikelola secara profesional oleh manajer keluarga dan non-keluarga dengan standar profesionalisme yang tinggi.

- Keluarga sebagai pengelola profesional: Dalam model keluarga profesional, anggota keluarga wirausaha mempunyai kinerja profesional yang tinggi. Mereka menjalankan bisnis mereka tidak hanya berdasarkan pada hubungan keluarga, namun juga pada keterampilan dan kemampuan manajemen yang diperlukan untuk menjalankan bisnis yang sukses. Anggota keluarga yang terlibat biasanya memiliki pelatihan atau pengalaman yang sesuai di bidang yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis.
- Kompleksitas Usaha: Perusahaan yang dikelola dengan model keluarga profesional memiliki tingkat kompleksitas yang lebih tinggi dibandingkan model lain seperti model tim keluarga atau model kapten.

Kompleksitas bisnis ini sering kali melibatkan operasi yang lebih besar dan beragam, serta mungkin melibatkan beberapa area atau unit bisnis terpisah. Oleh karena itu, diperlukan manajemen yang lebih canggih dan profesional untuk mempertahankan kesuksesan.

- Warisan yang lebih terkontrol: Suksesi dalam model keluarga pekerjaan juga lebih terencana dan diatur secara formal. Keluarga mempersiapkan proses suksesi sejak dini dengan mempertimbangkan keterampilan, pengalaman, dan potensi kepemimpinan anggota keluarga. Proses suksesi ini tidak hanya mencakup aspek hukum dan finansial, namun juga penilaian terhadap kemampuan dan kemauan generasi penerus untuk mengambil peran kepemimpinan.
- Keberlanjutan dan regenerasi: Model Keluarga Profesional menekankan pentingnya keberlanjutan perusahaan melalui regenerasi yang baik. Keluarga yang menjalankan model ini tidak hanya fokus pada pengembangan bisnis, tetapi juga berupaya memastikan nilai-nilai kewirausahaan dan keterampilan manajemen diturunkan dari generasi ke generasi.
- Hal ini dilakukan melalui proses pendampingan, pelatihan dan persiapan strategis menyeluruh terhadap calon penerus.
- Perkembangan struktural tingkat lanjut: Seiring dengan meningkatnya kompleksitas perusahaan, evolusi struktur perusahaan juga berkembang secara signifikan dalam model keluarga profesional. Struktur manajemen menjadi lebih formal dan kompleks, memerlukan prosedur formal dalam pengambilan keputusan, pelaporan keuangan, dan kebijakan

perusahaan. Model ini bertujuan untuk menggabungkan nilai-nilai kekeluargaan dengan standar profesionalisme tinggi yang diperlukan untuk bersaing di pasar yang lebih besar dan kompleks.

Contoh model keluarga profesional di Indonesia adalah Martha Tilaar Group. Dalam model ini, meskipun perusahaan tetap dimiliki oleh keluarga, manajemen dijalankan oleh para profesional yang tidak selalu berasal dari keluarga. Martha Tilaar Group, yang didirikan oleh Martha Tilaar, telah berkembang dengan melibatkan para profesional di posisi manajemen kunci. Ini dilakukan untuk memastikan bisnis dikelola secara efisien dengan standar profesionalisme yang tinggi, sambil tetap mempertahankan nilai-nilai keluarga.

12.1.4 Model Korporat

Model korporat merupakan model bisnis keluarga yang paling maju dan terstruktur dibandingkan model lain seperti model kapten, model kaisar, dan model tim keluarga. Dalam model ini, bisnis keluarga beroperasi seperti perusahaan publik yang besar, dengan pemisahan yang jelas antara kepemilikan dan manajemen. Meski anggota keluarga berperan sebagai pemilik, namun pengelolaan sehari-hari dipercayakan kepada tenaga profesional yang belum tentu berasal dari keluarga. Ciri-ciri utama model korporasi adalah :

- Pemisahan yang jelas antara kepemilikan dan kepengurusan. Salah satu ciri paling mendasar dari model korporasi adalah pemisahan yang jelas antara peran keluarga sebagai pemilik dan peran kepemimpinan profesional. Meskipun anggota keluarga tidak terlibat langsung dalam operasional perusahaan sehari-hari, mereka menjalankan

pengendalian strategis melalui pengawasan dewan direksi dan manajemen. Perusahaan dijalankan oleh manajer profesional yang mungkin bukan anggota keluarga. Hal ini membedakannya dengan model lain, dimana keluarga seringkali terlibat langsung dalam pengelolaan.

- Struktur kelembagaan yang kuat dan tingkat pelembagaan yang tinggi. Model korporat menekankan struktur organisasi yang kuat. Dalam model ini, terdapat dewan direksi yang terdiri dari anggota keluarga dan profesional independen yang memberikan arahan strategis bagi perusahaan. Perusahaan juga memiliki komite manajemen yang bertanggung jawab atas keputusan operasional dan sistem tata kelola yang mapan untuk menjalankan bisnis dengan standar tertinggi. Pelembagaan tingkat tinggi memastikan bahwa keputusan bisnis didasarkan pada analisis profesional dan proses sistematis, bukan keputusan impulsif yang dipengaruhi oleh hubungan keluarga. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk merespons tantangan pasar dengan lebih fleksibel.
- Kompleksitas pekerjaan dan keluarga. Model korporat biasanya diterapkan pada bisnis keluarga yang sangat kompleks. Perusahaan-perusahaan ini sering kali mencakup banyak divisi, operasi multinasional, atau perusahaan yang sangat besar. Kompleksitas ini memerlukan manajemen profesional yang kompeten untuk menjaga pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan. Ketika ukuran keluarga bertambah setiap generasi, kompleksitas keluarga juga meningkat. Oleh karena itu, keluarga memerlukan sistem tata kelola yang baik untuk menjaga keharmonisan keluarga dan

memastikan bahwa anggota keluarga yang tidak terlibat dalam bisnis merasa terwakili.

- Fokus pada kepemilikan, bukan kontrol. Dalam model korporasi, anggota keluarga lebih berfungsi sebagai pemilik strategis dibandingkan sebagai direktur pelaksana. Mereka fokus pada pengelolaan investasi dan memastikan perusahaan beroperasi sejalan dengan visi dan nilai-nilai keluarga, namun tidak melakukan intervensi langsung dalam operasional sehari-hari. Tanggung jawab utama keluarga dalam model ini adalah mempertahankan kendali kepemilikan melalui peran dewan dan pengambilan keputusan strategis jangka panjang, bukan melalui manajemen operasional.
- Profesionalisme Tinggi dalam Manajemen. Model Korporasi menuntut standar profesionalisme yang sangat tinggi dalam pengelolaan perusahaan. Profesional dari luar keluarga sering kali menduduki posisi eksekutif penting, seperti CEO, CFO, dan COO, dengan tugas memastikan perusahaan dikelola sesuai dengan praktik terbaik bisnis modern. Dalam model ini, manajemen tidak tergantung pada anggota keluarga, dan bahkan CEO dapat berasal dari luar keluarga. Keluarga mempekerjakan profesional yang terbaik untuk memimpin perusahaan dan bertanggung jawab kepada dewan direksi keluarga.

Contoh model korporat di Indonesia adalah Bank Central Asia (BCA). Dalam model ini, perusahaan dijalankan dengan struktur manajemen yang modern dan terdesentralisasi, dengan pemisahan yang jelas antara pemilik dan manajemen. BCA, meskipun awalnya dimiliki oleh keluarga Hartono, dikelola dengan standar tata kelola

korporat yang kuat, di mana para profesional di luar keluarga menduduki posisi manajemen puncak.

12.2 Manajemen Masing-Masing Model Bisnis Keluarga

Manajemen bisnis keluarga dalam konteks berbagai model yang ada dapat sangat bervariasi tergantung pada tingkat kompleksitas, skala bisnis, serta tingkat keterlibatan anggota keluarga. Setiap model bisnis keluarga memiliki pendekatan manajemen yang berbeda-beda berdasarkan struktur, pembagian peran, dan strategi suksesi. Berikut adalah penjelasan mengenai manajemen bisnis keluarga berdasarkan model-model yang ada:

12.2.1 Manajemen Model Kapten

Manajemen oleh Pendiri. Model Kapten bisnis dikelola oleh satu orang, sering kali pendiri yang memiliki kendali penuh atas semua aspek bisnis, dari operasional hingga pengambilan keputusan strategis. Struktur bisnis sangat sederhana, dengan hierarki manajemen yang minimal. Manajemen sering kali bergantung pada keterampilan, visi, dan keputusan pemimpin. Bisnis ini biasanya berskala kecil hingga menengah, dan pendiri menjalankan peran ganda sebagai manajer dan pemilik.

Suksesi sering kali menjadi masalah, karena bisnis sangat bergantung pada figur pendiri. Persiapan untuk generasi berikutnya mungkin tidak dikelola dengan baik, sehingga ada risiko ketidakstabilan ketika terjadi transisi kepemimpinan. Pengelolaan bisnis berfokus pada pengambilan keputusan cepat dan langsung oleh pendiri tanpa banyak prosedur formal. Hubungan antara keluarga dan bisnis tidak dipisahkan secara jelas.

12.2.2 Model Kaisar

Model Kaisar Manajemen Terpusat dengan Kompleksitas Lebih Tinggi. Dalam Model Kaisar, bisnis tetap dikelola oleh satu pemimpin yang kuat, sering kali pendiri atau generasi pertama yang menjalankan bisnis dengan cara yang lebih kompleks daripada Model Kapten. Pemimpin ini bertanggung jawab atas banyak lini bisnis yang lebih kompleks. Bisnis cenderung lebih besar, dengan struktur organisasi yang lebih formal, tetapi masih bergantung pada kemampuan individu pemimpin. Pengambilan keputusan masih sangat terpusat pada satu orang, tetapi melibatkan beberapa anggota keluarga dalam peran yang lebih kecil.

Suksesi bisa menjadi tantangan besar, karena sulit menemukan pemimpin generasi berikutnya yang memiliki visi dan kemampuan yang sama dengan pemimpin sebelumnya. Jika tidak ada perencanaan suksesi yang baik, transisi dapat menyebabkan ketidakstabilan. Fokus manajemen terletak pada kemampuan pemimpin tunggal untuk mengelola kompleksitas dan memastikan keberhasilan bisnis selama masa kepemimpinan mereka.

12.2.3 Manajemen Model Tim Keluarga

Merupakan Manajemen Kolaboratif oleh Banyak Anggota Keluarga. Dalam Model Tim Keluarga, banyak anggota keluarga terlibat dalam manajemen perusahaan. Peran-peran manajerial dibagi di antara anggota keluarga, yang bekerja sama untuk menjalankan bisnis. Keputusan dibuat secara kolektif, dengan konsultasi di antara para pemimpin keluarga. Agar manajemen berjalan dengan baik, diperlukan pembagian peran yang jelas antara anggota keluarga. Setiap individu memegang tanggung jawab spesifik yang sesuai dengan keahlian mereka. Karena

banyak orang yang terlibat dalam pengambilan keputusan, komunikasi yang efektif sangat penting untuk menghindari konflik dan menjaga keharmonisan dalam keluarga.

Salah satu tantangan utama dalam model ini adalah mengelola kompleksitas keluarga yang meningkat, terutama ketika semakin banyak anggota keluarga yang terlibat. Manajemen berfokus pada kerjasama dan komunikasi di antara anggota keluarga, dengan mekanisme untuk menghindari konflik dan menjaga kesinambungan bisnis.

12.2.4 Manajemen Model Keluarga Profesional

Manajemen model Keluarga ini memiliki manajemen Profesional dengan Standar Tinggi. Dalam Model Keluarga Profesional, bisnis dikelola secara profesional oleh anggota keluarga yang memiliki keahlian manajerial yang tinggi, atau oleh manajer profesional dari luar keluarga. Manajemen difokuskan pada efisiensi dan keberlanjutan bisnis, dengan standar profesional yang jelas. Dalam model ini, terdapat pemisahan yang jelas antara kepemilikan keluarga dan peran manajerial. Keluarga yang terlibat dalam bisnis harus memenuhi kriteria profesional yang ketat, dan pengambilan keputusan didasarkan pada kinerja, bukan hubungan darah. Sistem komunikasi dan tata kelola perusahaan sangat berkembang, dengan struktur kelembagaan yang kuat seperti dewan direksi dan komite manajemen. Ini memungkinkan bisnis dikelola secara profesional tanpa terlalu banyak intervensi emosional dari keluarga.

Sukses direncanakan dengan baik, dengan fokus pada persiapan generasi penerus yang memiliki keterampilan yang relevan untuk menjalankan bisnis. Manajemen berfokus pada profesionalisme, pengembangan bisnis yang

berkelanjutan, dan tata kelola yang baik dengan pemisahan yang jelas antara kepemilikan keluarga dan operasional.

12.2.5 Manajemen Model Korporasi

Menggunakan manajemen profesional dengan pemisahan Kepemilikan. Dalam Model Korporasi, keluarga bertindak sebagai pemilik strategis, tetapi pengelolaan sehari-hari diserahkan kepada manajer profesional dari luar keluarga. Keluarga tidak terlibat dalam operasional harian, tetapi memberikan arahan strategis melalui dewan direksi. Perusahaan diatur secara kelembagaan dengan sangat baik. Ada dewan direksi yang terdiri dari anggota keluarga dan profesional independen yang bertugas mengawasi dan mengarahkan manajemen. Tata kelola perusahaan didasarkan pada prinsip-prinsip perusahaan publik yang terstruktur dengan baik.

Dalam model ini, keluarga memisahkan sepenuhnya antara kepemilikan dan manajemen. Anggota keluarga biasanya tidak memegang peran eksekutif, melainkan bertindak sebagai pemegang saham yang terlibat dalam pengambilan keputusan strategis di tingkat dewan.

Suksesi dalam Model Korporasi lebih berfokus pada pemeliharaan kendali kepemilikan daripada peran manajerial. Keluarga memastikan bahwa kepemilikan saham tetap terjaga, sementara profesional menjalankan operasional bisnis. Manajemen berfokus pada pengelolaan profesional di semua aspek operasional, dengan kontrol strategis dipegang oleh keluarga melalui dewan direksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alberto Gimeno. 2010. Family Business Models: Practical Solutions for the Family Business
- Chirico, F., & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355-372.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183- 199.
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2016). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 29(1), 3-20.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85-101.
- Memili, E., Chrisman, J. J., Chua, J. H., Chang, E. P., & Kellermanns, F. W. (2011). The determinants of family firms' subcontracting: A transaction cost perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), 26-33.

Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2017). Handbook of Research on Family Business. Edward Elgar Publishing.

INDEKS

A

Aliansi strategis, 25, 28

D

Diffusion, 16, 29, 31

E

Eco-Innovation, 21, 32, 138

Ekonomi Sirkular, 142, 145

G

Green Business, 143, 155

Green Entrepreneurship, 151, 155, 198, 199, 216, 218, 219

K

Keunggulan Kompetitif, 7

O

Open Innovation, 26, 32, 104

Outcome-Driven Innovation, 19, 20, 29, 31

P

Preferensi, 81

R

Resistensi Pasar, 22

S

Sustainability, 32, 152, 154, 155, 190, 215, 216, 217, 218, 219, 220

GLOSARIUM

Aliansi strategis: kemitraan formal antara dua atau lebih organisasi yang bekerja sama untuk mencapai tujuan atau keuntungan bersama, sambil tetap mempertahankan identitas dan kemandirian masing-masing.

Carbon Offsetting: Proses mengurangi atau menyeimbangkan emisi karbon yang dihasilkan oleh suatu aktivitas atau organisasi dengan mendukung proyek-proyek yang menyerap karbon atau mengurangi emisi, seperti penanaman pohon atau investasi dalam energi terbarukan. Tujuannya adalah untuk mencapai netralitas karbon, di mana jumlah emisi yang dilepaskan sama dengan jumlah yang diimbangi.

Cousin Consortium: Fase kepemilikan perusahaan meluas ke sepupu dan anggota keluarga yang lebih jauh.

Diffusion: penyebaran ide, inovasi, atau informasi dari satu kelompok atau individu ke kelompok atau individu lainnya.

Dinasti Keluarga: Suatu keluarga yang memiliki kekuasaan atau pengaruh yang signifikan dalam bisnis atau industri tertentu selama beberapa generasi.

Eco Innovation: inovasi yang bertujuan untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan sambil menciptakan nilai ekonomi dan sosial.

Eco-Innovation: Pengembangan produk, layanan, atau proses yang mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan atau memperbaiki kinerja lingkungan. Inovasi ekologi melibatkan ide-ide baru atau pendekatan inovatif yang

mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam berbagai aspek kehidupan bisnis dan masyarakat.

Ekonomi Sirkular: Model ekonomi yang bertujuan untuk mengurangi limbah dan penggunaan sumber daya dengan memperpanjang siklus hidup produk melalui daur ulang, penggunaan kembali, perbaikan, dan perancangan ulang produk untuk meningkatkan efisiensi. Ekonomi sirkular berusaha menggantikan model ekonomi linier tradisional, yang berbasis "ambil, buat, buang," dengan sistem yang berkelanjutan

Expansion-Formalization: Fase di mana perusahaan mulai memperluas operasionalnya dan mengembangkan struktur yang lebih formal.

Green Business: Bisnis yang beroperasi dengan cara meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan. Bisnis hijau menggunakan praktik-praktik berkelanjutan, seperti penggunaan energi terbarukan, pengelolaan limbah yang efektif, dan efisiensi sumber daya, serta mempromosikan produk atau layanan yang ramah lingkungan.

Green Entrepreneurship: Aktivitas kewirausahaan yang berfokus pada menciptakan bisnis yang tidak hanya menguntungkan secara finansial tetapi juga berkelanjutan secara lingkungan. Pengusaha hijau berusaha untuk mengembangkan inovasi dan solusi yang mengurangi jejak ekologis dan memperbaiki dampak lingkungan, sering kali dengan menggunakan teknologi ramah lingkungan.

Keunggulan Kompetitif: kelebihan atau nilai tambah yang dimiliki oleh suatu organisasi, perusahaan, atau individu yang membuatnya lebih unggul dibandingkan pesaing

dalam hal menarik pelanggan, meningkatkan profitabilitas, atau mendominasi pasar.

Maturity: Fase di mana perusahaan telah mencapai stabilitas dan pertumbuhan yang konsisten.

Metrik: ukuran atau alat kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi, memantau, dan menilai kinerja, proses, atau hasil tertentu.

Nepotisme: Praktik memberikan keuntungan atau posisi kepada anggota keluarga dalam konteks bisnis atau organisasi, sering kali tanpa mempertimbangkan kualifikasi atau kemampuan mereka.

Open Innovation: pendekatan inovasi yang mengakui bahwa ide dan pengetahuan dapat datang dari berbagai sumber, baik dari dalam maupun luar organisasi.

Outcome-Driven Innovation: pendekatan inovasi yang berfokus pada pemahaman kebutuhan dan keinginan pelanggan secara mendalam, dengan tujuan untuk menciptakan solusi yang memenuhi hasil yang diharapkan oleh pelanggan (*outcome*).

Passing the baton: Proses di mana kepemimpinan dan tanggung jawab manajerial dialihkan dari generasi yang lebih tua ke generasi yang lebih muda dalam sebuah perusahaan keluarga.

Preferensi: kecenderungan atau pilihan seseorang terhadap suatu hal yang didasarkan pada minat, keinginan, atau nilai-nilai pribadi.

Prototyping: proses membuat model awal atau representasi dari produk, sistem, atau konsep yang ingin dikembangkan.

Resistensi Pasar: penolakan atau hambatan dari konsumen, pelaku industri, atau pemangku kepentingan lainnya terhadap suatu produk, layanan, atau inovasi baru yang diperkenalkan ke pasar.

Sibling Partnership: Fase ketika kepemilikan dan manajemen perusahaan dibagi di antara saudara-saudara.

Start-up: Ini adalah fase awal dari sebuah perusahaan yang baru didirikan, di mana ide bisnis sedang dikembangkan dan diuji di pasar.

Sustainability: Konsep yang mengacu pada pemanfaatan sumber daya alam yang tidak mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri. Keberlanjutan mencakup tiga pilar utama, yakni keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan, yang bertujuan untuk menjaga keseimbangan dalam jangka panjang.

Sustainable Development Goals (SDGs): 17 tujuan global yang diadopsi oleh negara-negara anggota Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) pada tahun 2015, yang bertujuan untuk mengatasi tantangan global seperti kemiskinan, ketidaksetaraan, perubahan iklim, degradasi lingkungan, perdamaian, dan keadilan. SDGs merupakan kerangka kerja menuju pembangunan yang berkelanjutan hingga tahun 2030.

BIODATA PENULIS

GINANJAR INDRA KUSUMA NUGRAHA, S.AB., M.AB.

Dosen Program Studi S1 Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Merdeka Malang

Penulis lahir di Pasuruan tanggal 29 Juni 1987. Menamatkan SD hingga SMA di Kota Pasuruan Jawa Timur, lulus SMA tahun 2006. Lulus Program Sarjana Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis UB Malang tahun 2010 dan lulus Program Magister Administrasi Bisnis UB Malang tahun 2013.

Penulis tercatat aktif sebagai Dosen di Program Studi S1 Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Merdeka Malang sejak tahun 2014 hingga sekarang. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai Dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuh, penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja Dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian, dan pengabdian. Penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai Jurnal Nasional maupun Internasional. Penulis juga seringkali diundang menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya seputar bidang Manajemen Keuangan Bisnis maupun Statistik & Analisis Data. Email: ginanjar.indra.2404139@students.um.ac.id.

BIODATA PENULIS



Santi Widyaningrum, S.P., M.B.A.

Dosen Program Studi Manajemen di Fakultas Ekonomi dan
Bisnis Universitas Ma Chung

Santi Widyaningrum lahir di Jember tanggal 27 Oktober 1980. Penulis telah menyelesaikan pendidikan S1 dengan Jurusan Pertanian di Universitas Brawijaya Malang dan pendidikan S2 pada Jurusan *Business Administration* di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Penulis adalah dosen tetap Program Studi Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ma Chung. Di samping mengajar, penulis aktif dalam mengembangkan keterampilan melalui pelatihan dan sertifikasi yang relevan. Penulis juga menjadi narasumber bidang keahlian *International Business Export-Import* dan *Financial Management* di berbagai Instansi dan Perusahaan. Email: santi.widyaningrum.2404139@students.um.ac.id.

BIODATA PENULIS



Kukuh Judy Handojo, S.T., M.M.

Dosen Program Studi Farmasi Politeknik Kesehatan Jember

Penulis lahir di Malang tanggal 14 Mei 1972. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Farmasi Politeknik Kesehatan Jember. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Teknik Kimia dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen. Saat ini bertanggungjawab pada unit Kewirausahaan atau Teaching Factory Politeknik Kesehatan Jember. Di sela sela kesibukan mengajar penulis juga membina UMKM di beberapa tempat khususnya berkaitan dengan pengembangan produk berbasis bahan alam serta ekowisata.

BIODATA PENULIS



Sri Ayudha Mujiyanti, M.M.
Dosen STKIP PGRI Situbondo

Penulis merupakan pengajar tetap di STKIP PGRI Situbondo. Saat ini aktif di beberapa grup riset dan beberapa komunitas yaitu JIK (Jaringan Inovator Koperasi) dan Open Desa.

BIODATA PENULIS

Sriyani Mentari, S.Pd., M.M., CMA.

Dosen Program Studi Pendidikan Akuntansi di Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Malang

Sriyani Mentari lahir di Madiun tanggal 17 Mei 1975. Penulis telah menyelesaikan pendidikan S1 dengan jurusan Pendidikan Akuntansi di IKIP Malang dan pendidikan S2 pada Jurusan Manajemen di Universitas Brawijaya. Penulis adalah dosen tetap Program Studi Pendidikan Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Malang. Di samping mengajar, penulis aktif dalam mengembangkan keterampilan melalui pelatihan dan sertifikasi yang relevan.

BIODATA PENULIS



Suprianto, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi UNISBA
Blitar

Penulis lahir di Blitar tanggal 17 Februari 1976. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi UNISBA Blitar dan sebagai praktisi di bidang wirausaha, selain itu penulis banyak pengalaman di bidang konsultan usaha mikro dan kecil dalam wadah klinik konsultasi bisnis (KKB) dan penulis pernah menjadi tenaga fasilitator koperasi jasa keuangan sari'ah (KJKS) serta narasumber di berbagai acara pelatihan yang dilaksanakan oleh Dinas dan asosiasi perusahaan mikro dan kecil, mulai dari Kota dan Kabupaten Blitar, Jawa Timur dan Nasional. Dan Penulis juga merupakan Dekan Fakultas Ekonomi mulai tahun 2011 sampai sekarang.

BIODATA PENULIS



Bambang Septiawan, S.S., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
UNISBA Blitar

Penulis lahir di Blitar tanggal 24 September 1989. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi UNISBA Blitar. Selain itu, juga aktif sebagai Kepala Program Studi Manajemen mulai 2020 hingga saat ini. Kemudian Penulis juga aktif dalam kegiatan MBKM yang dilaksanakan oleh Kemdikbud dengan beberapa kali menjadi dosen pendamping program Kampus mengajar, MSIB, dan Praktisi mengajar. Selain itu, penulis juga aktif sebagai peneliti di bidang manajemen SDM dan bisnis dengan pernah lolos PDP dan Penelitian dasar dari Kemdikbud.

BIODATA PENULIS



Ahmad Nizar Yogatama, SE., MM.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Institut Teknologi dan Bisnis Asia

Penulis lahir di Langsa tanggal 16 Januari 1990. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Malang dan melanjutkan S2 pada Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya. Penulis menekuni bidang Menulis sejak Tahun 2015 serta aktif mengajar di Universitas Muhammadiyah Malang dan Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang pada beberapa Fakultas dan mengampu beberapa Mata Kuliah seperti Manajemen Strategi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengantar Ilmu Ekonomi, Riset Sumber Daya Manusia, Pengantar Bisnis, *Management Tools*, *Business Model Canvas*, Ekonomi Islam serta Ekonomi Manajerial.

BIODATA PENULIS



Hery Suprayitno, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
UNISBA Blitar

Penulis lahir Balikpapan, 06 Oktober 1968. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi UNISBA Blitar. Penulis juga aktif sebagai konsultan usaha mikro dan kecil dalam wadah klinik konsultasi bisnis (KKB) serta narasumber. Pada tahun 2018 penulis dipercaya untuk menjadi Wakil Rektor III bag. Kemahasiswaan. Saat ini Penulis juga merupakan Kepala Lembaga bidang perencanaan dan pengembangan di Universitas Islam Balitar 2021 sampai sekarang. Email: hery.suprayitno.2404139@students.um.ac.id.

BIODATA PENULIS



Nurul Farida, SE.,MM

Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
UNISBA Blitar

Penulis lahir di kota Blitar pada tanggal 27 Juli 1976. Penulis merupakan mahasiswa program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Malang. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi UNISBA Blitar dengan bidang ilmu MSDM. Penulis juga aktif sebagai Penjamin Mutu Fakultas Ekonomi mulai tahun 2022 sampai sekarang. Selain itu, penulis juga aktif sebagai peneliti di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan Bisnis dan pernah lolos penelitian PDP dan Pengabdian masyarakat dari Kemendikbudristek. Email: nurul.farida.2404139@students.um.ac.id.

BIODATA PENULIS



Muchamad Rizky Fauzi, S.E., M.Tr.E

Dosen Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan
Bisnis Islam, Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Tuban

Penulis lahir di Padang tanggal 26 Mei 1997. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Tuban. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Perbankan Syariah dan melanjutkan S2 pada Jurusan Keuangan dan Perbankan Syariah. Penulis menekuni bidang Menulis mengenai Keuangan dan Perbankan Syariah.

BIODATA PENULIS



Akh. Fawaid.,MM
Dosen STIE Bakti Bangsa

Akh. Fawaid.MM lahir di Kabupaten Pamekasan, pada tanggal 01 Juli 1988. Penulis menjadi dosen sejak tahun 2015 dan ditugaskan menjadi dosen tetap di STIE Bakti Bangsa. Penulis pernah menjadi Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM) STIE Bakti Bangsa 2018-2022.

Di organisasi, penulis menjadi Anggota Dewan Riset Daerah (DRD) Kab. Pamekasan 2019-2022, Wakil Bendahara I Ikatan Sarjana Ekonomi (ISEI) Cabang Madura 2020-2023 dan tahun 2024-2027. Wakil Ketua Dewan Pendidikan Kab.Pamekasan 2022-2027, Sekretaris Lembaga Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama' PCNU Pamekasan 2022-2026. Wakil Sekretaris I Dewan Masjid Indonesia (DMI) Pamekasan 2020-2025. Serta Wakil Ketua Umum III Koni Kabupaten Pamekasan 2021-2025. Pada tahun 2021, juga dipercaya menjadi Sekretaris Tim perumus terbentuknya warung milik rakyat (*wamira-mart*) Pemkab Pamekasan.

BIODATA PENULIS



Aris Sunandes, S.E., M.M.
Dosen Universitas Islam Balitar

Penulis lahir di Blitar, 7 April 1968. Penulis lulus Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen Keuangan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jaya Negara Malang (STIEKN Jaya Negara) pada tahun 1993, dilanjutkan dengan Program Studi Magister Manajemen Konstentrasi Manajemen Akuntansi (M.M.). Tahun 1995 mengajar dengan home base di STIEKEN Kesuma Negara Blitar. Pada tahun 2016 pindah *home base* di Universitas Islam Balitar hingga sekarang. Penulis juga sering melakukan penelitian dan menulis jurnal dari hasil penelitian dalam bentuk luaran Publikasi Nasional yang terakreditasi. Dalam hal hibah penelitian pernah mendapatkan Program *Matching Fund* Kedaireka pada tahun 2021, 2022, 2023, Pengabdian Masyarakat di DRTPM Bima didapat pada tahun 2023 dan 2024 pada bidang manajemen keuangan. Saya berharap dengan memberikan kontribusi pada penulisan buku ini, dapat mengembangkan pengetahuan di bidang ekonomi dan manajemen. Email: aris.sunandes2404139 @students.um.ac.id.